



HAL
open science

Université Côte d'Azur - UCA

Rapport Hcéres

► **To cite this version:**

Rapport d'évaluation d'une coordination territoriale. Université Côte d'Azur - UCA. 2017. hceres-02026031

HAL Id: hceres-02026031

<https://hal-hceres.archives-ouvertes.fr/hceres-02026031>

Submitted on 20 Feb 2019

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

HCERES

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

Établissements

Coordinations territoriales

Rapports d'évaluation de la
coordination territoriale portée par
la Comue Université Côte d'Azur
(UCA), de l'université de Nice
Sophia Antipolis (UNS) et
de l'Observatoire de la Côte d'Azur
(OCA)

HCERES

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

Coordinations territoriales

Établissements

Pour le Hcéres,¹

Michel Cosnard, président

Au nom du comité d'experts,²

Josette Travert, présidente du comité

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

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

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

Sommaire

Préambule	5
Rapport d'évaluation de la coordination territoriale portée par la Comue Université Côte d'Azur (UCA)	7
Rapport d'évaluation de l'université de Nice Sophia Antipolis (UNS)	37
Rapport d'évaluation de l'Observatoire de la Côte d'Azur (OCA)	73
Liste des sigles	97
Observations des chefs d'établissement	101
Organisation de l'évaluation	105

Préambule


Avec l'accord des directions d'établissements, la coordination territoriale portée par la Comue Université Côte d'Azur, l'Université de Nice Sophia Antipolis et l'Observatoire de la Côte d'Azur ont été évalués par un même comité. Cette évaluation a fait l'objet d'une seule visite organisée sur site du mardi 7 au vendredi 10 février 2017 et conduit à un rapport organisé en trois parties distinctes.

En accord avec les établissements et à titre d'expérimentation, les référentiels utilisés pour ces évaluations sont ceux conçus pour la vague D et non ceux de la vague C, dans laquelle s'inscrivent ces établissements.

HCERES

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

Coordinations territoriales



Rapport d'évaluation de la
coordination territoriale portée par
la Comue Université Côte d'Azur
(UCA)

Campagne d'évaluation 2016-2017 (Vague C)

Sommaire

Présentation	11
I – Un début de structuration du site niçois dans un cadre associatif	11
II – Deux tentatives de création de Pôle de recherche et d'enseignement supérieur (Pres)	11
III – Création de la Communauté d'universités et d'établissements (Comue) Université Côte d'Azur	12
IV – Contexte de l'évaluation	13
Le positionnement institutionnel et la stratégie de développement de la coordination territoriale	15
I – L'analyse du positionnement institutionnel	15
1 ● L'Université Côte d'Azur fédère sur un territoire compact les acteurs de l'ESR autour de l'ambition de devenir un site de réputation mondiale en recherche	15
2 ● Les acteurs adhèrent au projet et ont de fortes attentes	15
3 ● Un projet qui se positionne clairement dans son environnement et bénéficie du soutien des partenaires	16
II – La stratégie de développement de l'UCA	16
1 ● Un investissement inégal dans l'exercice des compétences	16
2 ● Une stratégie UCA en phase avec ses compétences et son environnement	18
3 ● L'UCA porte l'ambition de construire un nouveau modèle d'université, mais le niveau d'intégration des membres reste à préciser	19
La gouvernance et le pilotage de la coordination territoriale	21
I – L'organisation interne de la coordination territoriale	21
1 ● Une organisation au service du développement d'une recherche transdisciplinaire et d'une pédagogie innovante	21
2 ● L'organisation interne de l'UCA encore balbutiante s'appuie sur les services de ses membres et sur les directions de programme de l'Idex	21
II – La gouvernance s'appuie sur des instances et des circuits de décision adaptés à la stratégie et aux formes choisies d'action	22
III – Une politique globale de la qualité initiée au travers du projet Idex	23
IV – Construire une marque pour l'UCA	24
V – Le pilotage au service de la mise en œuvre opérationnelle du projet stratégique	25
1 ● Un pilotage de l'activité de l'UCA basé sur un modèle de gestion embryonnaire	25
2 ● L'ambition d'un modèle plus outillé et prospectif	26
Les missions et compétences de la coordination territoriale	27
I – La recherche et la valorisation	27
II – La formation	28
1 ● Un transfert réussi des écoles doctorales	28
2 ● La formation à l'entrepreneuriat : une organisation cohérente avec la mission de l'UCA	29

3 ● Le transfert progressif de l'offre de masters et la création de DU spécifiques	29
4 ● L'UCA ne s'est pas encore saisie de la problématique de la vie étudiante	30
III – Les relations européennes et internationales	30
1 ● Une politique innovante	30
2 ● Une volonté d'augmenter la compétitivité au niveau européen	30
3 ● Une politique fédératrice	31
Conclusion	33
I – Les points d'appui	34
II – Les points de vigilance	34
III – Les recommandations	34

Présentation

La région frontalière Provence Alpes Côte d'Azur (Paca), dont le périmètre n'a pas été modifié par la recomposition territoriale, est composée de deux académies, Aix-Marseille et Nice, aux profils très différents. C'est une région très urbanisée qui compte deux métropoles : Nice Côte d'Azur (NCA) et Aix-Marseille-Provence. Elle est la septième région française par sa population¹ (près de 5 millions en 2014). Les jeunes de moins de 20 ans représentent 23 % de la population, ce qui est inférieur à la moyenne nationale (24,4 % pour la France métropolitaine), une partie des 18-20 ans quittant Paca pour leurs études. La part des plus de 60 ans (26,8 %) est supérieure à la moyenne de la France métropolitaine (23,7 %). L'économie de la région Paca, dont le produit intérieur brut (PIB)² se place au 6^e rang national, est très orientée vers le tertiaire, en particulier le commerce, les transports et surtout le tourisme, avec une surreprésentation des petites entreprises. La région est très dynamique en termes de création d'emplois (3^e rang des régions métropolitaines). La proportion importante d'emplois qualifiés³ explique l'attractivité pour les diplômés.

Pour l'année 2012-2013, 155 847 étudiants étaient inscrits dans l'enseignement supérieur en Paca, dont 101 056 dans les universités. Le potentiel de recherche est important et la production scientifique représentait en 2013, selon les chiffres de l'Observatoire des sciences et des techniques (OST), 7,7 % du poids national, ce qui place la région au 4^e rang national. L'offre de formation et de recherche est riche et très diversifiée avec quatre universités (Aix Marseille Université - AMU, l'université d'Avignon et des pays du Vaucluse - UAPV, l'université de Nice Sophia Antipolis - UNS et l'université de Toulon - UTLN), des antennes de grands établissements parisiens et de nombreux établissements d'enseignement supérieur et de recherche. La présence des organismes de recherche y est historiquement importante et la recherche a été reconnue et confortée par les résultats aux appels à projets du Programme d'investissements d'avenir (PIA), avec en particulier l'obtention de deux Initiatives d'excellence (Idex), l'un sur le site marseillais, A*MIDEX, l'autre sur le site niçois, UCA *Joint, Excellent and Dynamic Initiative* (Jedi). La concertation entre ces deux grands pôles scientifiques est peu développée. Il en est de même entre les deux universités de l'académie de Nice, l'UNS, pluridisciplinaire avec santé et l'UTLN, pluridisciplinaire hors santé.

I – Un début de structuration du site niçois dans un cadre associatif

Les coopérations se sont établies de longue date entre les acteurs du site niçois, concrétisées par la création en 1992 de l'association Persan (Pôle enseignement et recherche de Sophia Antipolis Nice) avec, comme membres fondateurs, l'UNS, le Centre national de la recherche scientifique (CNRS), Mines Paris Tech, l'Institut national de la recherche agronomique (Inra), l'Institut national de recherche en informatique et en automatique (Inria), l'Observatoire de la Côte d'Azur (OCA) et, comme autres membres, l'Institut national de la santé et de la recherche médicale (Inserm), Eurecom/Institut Telecom (sous tutelle du ministère de l'Industrie), l'Observatoire océanologique de Villefranche sur Mer (OOV - Université Pierre et Marie Curie), le Centre scientifique et technique du bâtiment (CSTB) et Skema business School. Cette association, avant tout groupe de réflexion, de concertation et d'échanges, a aussi été un élément moteur de réalisations surtout dans le domaine de la culture scientifique. Un moment y a été évoquée l'opportunité de la création ou non d'une nouvelle université sur le site de la technopole Sophia Antipolis.

II – Deux tentatives de création de Pôle de recherche et d'enseignement supérieur (Pres)

S'appuyant sur la position frontalière du territoire, l'UNS a lancé en 2008 un premier projet de Pres euro-méditerranéen avec les universités italiennes de Gênes et Turin, l'UTLN, l'université Pascal Paoli de Corte et l'université Pierre et Marie Curie, l'idée étant de susciter des coopérations transdisciplinaires autour de la mer sur le thème « Environnement, développement durable et sociétés ». Ce projet, pour lequel le statut juridique envisagé était celui d'un groupement européen de coopération internationale (GECT), n'a pas abouti.

Un projet local Pres « Paca Est-Corse » a ensuite été avancé en 2010 avec l'appui de Persan, puis élargi aux universités de Toulon et de Corte sans qu'il y ait eu concrétisation de ce projet.

¹ Source chiffres présentation : diagnostic territorial de la région PACA (Strater) de 2014 et de 2016

² Environ 150 milliards d'euros en 2013.

³ Paca est la 2^e région la plus productive après l'Île-de-France.

III – Création de la Communauté d'universités et d'établissements (Comue) Université Côte d'Azur

En 2012, les collectivités locales niçoises, Nice Côte d'Azur (NCA) et la Communauté d'agglomération Sophia Antipolis (Casa) qui souhaitent changer l'image de leur territoire en le faisant passer d'une économie uniquement liée au tourisme à une économie de la connaissance, ont commandité un rapport sur les forces et faiblesses du site niçois, qui a révélé un risque de fragmentation du monde académique, conséquence d'un manque de coordination des acteurs. Ceux-ci, pour répondre à ces attentes et pour mieux positionner leur site dans la carte universitaire nationale en évolution, ont engagé, avant la loi de juillet 2013 créant les Comue, une dynamique de rapprochement qui a abouti au projet Université Côte d'Azur (UCA) dont la création a été actée par le décret n° 2015-220 du 27 février 2015. Cette Comue, assez atypique dans le paysage des regroupements universitaires, compte, parmi ses 13 établissements fondateurs de tailles et de statuts différents, une seule université, des établissements publics à caractère scientifique et technologique (EPST), le Centre hospitalier universitaire (CHU), et des écoles d'art et de commerce :

- Université Nice Sophia Antipolis (UNS) ;
- Observatoire de la Côte d'Azur (OCA) ;
- Centre national de la recherche scientifique (CNRS) ;
- Institut national de la recherche en informatique et automatique (Inria) ;
- Skema Business School ;
- Edhec Business School ;
- Centre hospitalier universitaire de Nice (CHU Nice) ;
- Centre national de création musicale ;
- École nationale supérieure d'art Villa Arson ;
- École supérieure de réalisation audiovisuelle (Esra) ;
- *The Sustainable Design School (SDS)* ;
- École supérieure de danse de Cannes Rosella Hightower ;
- Conservatoire national à rayonnement régional de Nice (CNRR).

Les statuts⁴ de l'UCA prévoient la possibilité de conventions d'association ou de partenariat avec d'autres établissements d'enseignement supérieur ou d'organismes de recherche publics ou privés le souhaitant.

Selon le préambule de ces statuts, et en conformité avec la loi⁵, l'UCA porte le projet de site partagé. Dans ce cadre, notamment, elle pilote les programmes signés avec l'État, dont les Programmes d'investissement d'avenir, elle définit et met en œuvre la stratégie de recherche et de valorisation de ses membres et, à ce titre, définit une politique commune des publications scientifiques, elle intègre des écoles doctorales communes, développe l'offre de formation de niveau master ainsi que des formations communes, favorise la formation à l'entrepreneuriat et généralise l'outil numérique.

Depuis le 1^{er} septembre 2016, la Comue porte les six écoles doctorales regroupées dans un Collège des études doctorales (CED) qui avait été créé en 2005 par l'UNS.

L'UCA, au travers de ses membres, accueille plus de 35 000 étudiants (dont 1 700 doctorants et 8 000 étudiants en master). Parmi eux, 20 % sont des étudiants étrangers. Dans son périmètre, 4 218 personnes sont impliquées dans des laboratoires de recherche de niveau international dont les champs de spécialisation s'étendent sur un large éventail pluridisciplinaire.

Ce partenariat a porté ses fruits, comme en témoigne le succès du projet IDEX UCA Jedi retenu, au printemps 2016, par le jury international dans le cadre du PIA2 avec une dotation de lancement de 9 M€ et une dotation non consommable hors lancement de 500 M€ qui permettra un financement annuel du projet à hauteur de 15 M€.

Au travers de ce projet, l'UCA ambitionne de parvenir rapidement à la construction d'une « université intensive en recherche à forte visibilité mondiale⁶ » et entrepreneuriale. D'ores et déjà, l'Université de Nice Sophia

⁴ Annexés au décret n° 2015-220 du 27 février portant création de la Comue UCA et approbation de ses statuts.

⁵ Loi n° 2013-660 du 22 juillet 2013 relative à l'ESR (articles L. 718-2, L.718-5 et L.718-16 du code de l'éducation).

⁶ Cf. Présentation synthétique du projet IDEX.

Antipolis, composante essentielle de l'UCA, est membre de la Coordination des Universités de Recherche Intensive Françaises (Curif).

L'objectif affiché par l'équipe présidentielle de la Comue est de faire d'UCA un moteur de modèle de croissance du territoire en relevant des challenges scientifiques, sociétaux et territoriaux.

IV – Contexte de l'évaluation

L'évaluation du site de Nice par le Hcéres s'inscrit dans une démarche nouvelle qui consiste à évaluer, de façon simultanée, d'une part la stratégie de coordination territoriale de la Comue UCA, d'autre part les stratégies élaborées par les deux établissements UNS et OCA pour répondre à leurs missions et la manière dont elles sont définies, mises en œuvre et suivies.

Conformément à la méthodologie choisie pour ce site, l'évaluation institutionnelle (Comue, UNS, OCA) est réalisée en amont de la production par le Hcéres des synthèses des évaluations des unités de recherche et des formations.

L'exercice d'évaluation est donc inédit et délicat, aussi bien pour l'établissement que pour le comité, d'autant plus que, la Comue étant de création récente, le rapport d'auto-évaluation est plutôt un état des actions menées depuis à peine deux ans, dont il est difficile de mesurer les effets. La Comue a par ailleurs priorisé certaines actions, tandis que d'autres n'ont pas été encore initiées et s'inscrivent dans le projet à réaliser pour le prochain contrat.

Vu l'importance de l'UNS au sein de la Comue UCA, il est aussi parfois difficile de distinguer ce qui est spécifique à la Comue de ce qui est intrinsèquement lié à l'UNS. Le projet d'Idex, également, vient désormais occuper une place essentielle dans la dynamique de la Comue et de ses acteurs, et le différentiel UCA vs UCA Jedi, s'il existe, est à expliciter pour le futur. Le comité n'a d'ailleurs pas vocation à évaluer la mise en œuvre de l'Idex.

Le comité, au cours de la visite, a souhaité particulièrement analyser :

- la traduction de la stratégie de l'UCA en politique de développement des différents champs d'activité ;
- l'articulation des différents niveaux de l'organisation ;
- le périmètre de la valorisation et l'articulation avec les acteurs présents sur le territoire ;
- les relations européennes et internationales ;
- la déclinaison de la subsidiarité avec les membres de l'UCA.

Le positionnement institutionnel et la stratégie de développement de la coordination territoriale

I – L'analyse du positionnement institutionnel

- 1 ● L'Université Côte d'Azur fédère sur un territoire compact les acteurs de l'ESR autour de l'ambition de devenir un site de réputation mondiale en recherche

Le rapport d'autoévaluation de la Comue, comme la visite sur site, ont renvoyé au comité l'image dynamique de partenaires qui, suite à une analyse lucide des enjeux régionaux, nationaux et internationaux, se sont décidés à se rapprocher davantage pour répondre, à l'aide de la formation et de la recherche scientifique, aux défis d'une société et d'une économie fondées sur la connaissance. Leur objectif commun est de favoriser dans ce contexte la dimension internationale à travers l'excellence de la recherche académique, pour pouvoir contribuer au développement régional par des partenariats avec les acteurs socio-économiques sur le territoire.

L'originalité de cette Comue Université Côte d'Azur consiste en l'association d'acteurs de l'enseignement supérieur et de la recherche (ESR) de statuts, de tailles, de tutelles, de fonctionnements différents, qui ont exprimé l'ambition d'élaborer - comme le suggère l'appellation même d'Université Côte d'Azur - un nouveau modèle d'université⁷. La Comue procède initialement de leur prise de conscience collective de la nécessité d'élaborer une stratégie de développement partagée pour l'enseignement supérieur et la recherche afin d'asseoir le rayonnement international du site et de favoriser, au plan local, la construction d'une société et d'une économie de la connaissance.

L'Université Côte d'Azur est en premier lieu une Comue à vocation « recherche » qui a l'ambition de devenir un établissement de rang mondial en recherche et innovation ancré dans son territoire, de promouvoir une culture de la transdisciplinarité au-delà de l'interdisciplinarité susceptible de favoriser l'émergence de projets de formation et de recherche innovants, de multiplier les interactions entre recherche publique et recherche privée et enfin d'augmenter son attractivité via le soutien à la culture scientifique et technique⁸.

La participation à l'appel à projets Idex et l'obtention de ce label ont favorisé puis validé l'alignement des membres de la Comue autour de ce positionnement.

Le modèle revendiqué d'une université transdisciplinaire de réputation internationale, dont l'excellence en matière de recherche s'appuie sur un travail de fertilisation croisée de membres aux spécialisations disciplinaires très complémentaires, répond de façon pertinente aux enjeux que posent au territoire niçois les évolutions de l'ESR.

- 2 ● Les acteurs adhèrent au projet et ont de fortes attentes

Chacun des membres de l'Université Côte d'Azur affiche son enthousiasme et son adhésion au processus itératif qui est en train de déboucher, grâce en particulier aux financements obtenus *via* l'Idex, à la promotion de programmes de recherche et à l'élaboration de masters véritablement transdisciplinaires. L'atout de l'UCA est d'être composée de membres qui disposent chacun d'une expertise sur un terrain propre, qui affichent des spécificités en matière de recherche ou de formation complémentaires les unes des autres et qui sont, de fait, peu en situation de concurrence entre eux. Ces membres sont par ailleurs fortement intégrés territorialement et ont un intérêt objectif à mutualiser leurs moyens pour profiter du rayonnement procuré par le nouvel ensemble. L'UNS en particulier, acteur central en raison de sa taille, de son ancrage local, de sa pluri-compétence (formation, recherche, valorisation, etc.) n'a pas à composer avec une autre université au sein de la Comue. Cette complémentarité originelle entre membres de la Comue favorise les mutualisations, chacun étant en capacité d'apporter une contribution originale.

L'adhésion au projet commun se conjugue à la poursuite d'intérêts propres. L'Observatoire de la Côte d'Azur, les écoles de commerce et les écoles d'art et de design se montrent particulièrement intéressés par l'accès au

⁷ Cf. Appel à projet IDEX page 8.

⁸ Cf. Décret du 27 février 2015 portant création de la Comue UCA et approbation de ses statuts.

diplôme de doctorat permis par la participation à la Comue. Les organismes nationaux de recherche trouvent, dans le renforcement des interactions entre membres de la Comue des possibilités différenciantes de spécialisation intelligente. Le CHU accélère l'universitarisation des formations paramédicales et l'UNS peut accroître son rayonnement en se fondant dans l'Université Côte d'Azur.

La Comue est constituée d'acteurs très différents qui adhèrent sans ambiguïté au projet commun, mais dont les apports et les attentes par rapport à la Comue ne sont pas de même niveau, du fait en particulier de leurs différences de taille, de statut, de périmètre des missions, de financements, d'insertion plus ou moins importante dans des réseaux ou des politiques nationales (cf. *infra*). Tous attendent de la Comue des plus-values, notamment en termes de meilleure visibilité et de participation facilitée à des projets communs en recherche ou en formation. Mais leurs apports sont différents. Si les objectifs semblent bien partagés dans cette période de démarrage, il est trop tôt pour juger de la pérennité de cette convergence.

3 ● Un projet qui se positionne clairement dans son environnement et bénéficie du soutien des partenaires

La stratégie de développement endogène, limitée au territoire de la partie Est de la région Paca, assumée par l'Université Côte d'Azur, recueille l'adhésion des partenaires académiques extérieurs à la Comue et celle des collectivités locales soutiens de l'initiative. L'université de Toulon a, quant à elle, récemment choisi au terme d'un processus interne référendaire de se rapprocher d'Aix-Marseille Université, compte tenu des liens plus intenses de ses laboratoires avec cette université plutôt qu'avec ceux de l'UNS.

La Région a conforté le regroupement des acteurs de l'ESR du site niçois en renégociant à la hausse les termes du Contrat de plan État Région (CPER) 2015-2020 au profit de l'Université Côte d'Azur⁹. La Comue s'inscrit par ailleurs pleinement dans la stratégie régionale de l'enseignement supérieur à travers la participation à quatre des douze Opérations d'intérêt régional (OIR) nouvellement définies par la Région, qui concernent la ville intelligente, le vieillissement, le *big data* et l'économie créative. L'UCA partage également l'objectif des acteurs locaux d'inventer un nouveau modèle économique azuréen moins bâti sur la rente touristique que sur l'entrepreneuriat et l'innovation, qui a vocation à se traduire par la création de plateformes technologiques collaboratives basées sur des partenariats public-privé. La ville de Nice et les communautés d'agglomération soutiens de l'UCA¹⁰ interviennent de manière coordonnée, mais pas forcément contractualisée, en cofinancement des projets immobiliers de l'établissement (nouvelles antennes, logements étudiants), des thèses et des centres de transferts en émergence dans les domaines de la ville intelligente et de la santé en particulier.

Le comité a pu constater le regard positif porté sur la Comue par les partenaires rencontrés, collectivités, tutelles, acteurs socio-économiques. Ce regroupement des acteurs de l'ESR répondait à une attente et bénéficie de forts soutiens. L'enjeu pour l'UCA est important : pour ne pas décevoir les attentes, la Comue aura à faire preuve de son efficacité dans la durée.

II – La stratégie de développement de l'UCA

1 ● Un investissement inégal dans l'exercice des compétences

Le principe de subsidiarité régit les relations entre la Comue et ses membres, une distinction précise étant inscrite dans les statuts¹¹ entre compétences propres, compétences partagées et compétences coordonnées.

- Les compétences propres

Conduites par la Comue pour le compte de ses membres, elles impliquent un processus de décision concertée au niveau des instances de la Comue, un pilotage de l'action et une mise en œuvre par l'UCA, le cas échéant avec l'appui d'un ou plusieurs membres. Elles concernent :

- le pilotage des programmes signés entre la Comue et l'État (notamment au titre du PIA) ;
- la coordination des grands projets structurant la politique de site ;

⁹ 80 % des demandes du site de Nice ont été satisfaites dans le CPER, soit un taux de retour supérieur à ceux enregistrés à Aix et Marseille.

¹⁰ Communauté d'agglomération de Lérins, Communauté d'agglomération du Pays de Grasse, Communauté d'agglomération de Sophia Antipolis, Métropole Nice Côte d'Azur

¹¹ Titre III du décret n° 2015-220 du 27 février 2015 de création de la Comue

- la définition, le pilotage et la mise en œuvre de la stratégie de recherche et de valorisation menée dans le cadre de l'UCA ;
- la définition et le pilotage de formations spécifiques à UCA découlant directement de la stratégie de recherche en cohérence avec celle de ses membres (création d'écoles doctorales communes avec la délivrance du doctorat sous le label UCA ou en co-diplôme avec les établissements co-habilités ; développement de l'offre niveau master en lien avec les classes préparatoires des grandes écoles et les écoles ; développement des formations communes ou en partenariat, en lien avec les besoins du territoire, notamment par la mise en place de diplômes universitaires spécifiques ; formation à l'entrepreneuriat dans la transversalité de toutes les autres formations des membres ; généralisation de l'outil numérique dans les formations avec l'ambition d'une très forte visibilité internationale) ;
- l'utilisation des effets de levier de la coordination dans la recherche de ressources supplémentaires ;
- la veille sur la cohérence des relations des membres de la Comue à l'échelle locale, régionale, nationale et européenne avec la politique de site ;
- le développement d'une politique internationale ambitieuse pour les activités propres à l'UCA ;
- la communication, la promotion et le rayonnement international de la marque « Université Côte d'Azur », de sa politique recherche et de ses succès et ceux de ses membres à travers *a minima* un site internet externe actif et attractif. »

Concernant ces compétences propres, deux types de coopération selon les champs d'activités semblent se dessiner. Les premières s'exercent dans le cadre des instances définies par la Comue (cf. *infra*, *partie gouvernance*) et sont articulées avec celles de l'UCA Jedi, qu'il s'agisse de l'initiation de projets de recherche transdisciplinaires ou de nouvelles formations, nés des réflexions issues des cinq « académies d'excellence » (cf. *infra*, *partie gouvernance*) mises en place pour répondre aux challenges scientifiques. Chaque membre participe sur un pied de stricte égalité au fonctionnement des académies, contribuant à la hauteur de ses moyens et en fonction de ses centres d'intérêt. L'effort semble toutefois plus important pour les écoles d'art et de design aux ressources limitées et qui pourraient se heurter à des problèmes de charges en cas d'intensification des liens.

L'un des premiers masters de l'UCA, conjointement porté par l'UNS et Skema, est en train de voir le jour sur la thématique de la gestion de l'environnement ; d'autres devraient être rapidement créés sur les questions de design. Quatre masters et un diplôme universitaire sont en cours de labellisation.

Une seconde modalité de coopération consiste en l'exercice, à titre de préfiguration et par une forme de délégation tacite, d'un champ d'activité par l'UNS avant transfert, appropriation et véritable prise en charge opérationnelle de ce champ par l'UCA. Ce procédé concerne l'élaboration des schémas directeurs stratégiques de la période 2017-2022 relatifs à la vie universitaire et au numérique, au handicap et à l'immobilier¹². L'UNS est certes, en raison de sa taille, l'un des acteurs majeurs concernés par les questions relatives à la vie étudiante et au numérique, mais ces dernières devraient, en raison des statuts de la Comue et de la loi du 22 juillet 2013, relever directement de l'UCA. Le rôle subsidiaire joué par l'UNS en la matière est justifié par l'absence de moyens au niveau de la Comue ainsi que par la volonté de mener ces chantiers à un échelon considéré comme plus simple avant appropriation et poursuite de la réflexion par l'ensemble des membres de l'UCA. La réussite de cette méthode sera fonction de la capacité des membres de l'UCA de s'approprier et de partager des préoccupations et propositions formulées par l'UNS. Elle témoigne à tout le moins de la capacité de projection stratégique de l'UNS et de son rôle déterminant dans la structuration de l'UCA.

Il est à noter qu'en matière de valorisation, la stratégie collective de l'UCA s'avère peu affirmée, au-delà des nombreuses actions que chacun des membres de l'UCA développe par lui-même. La richesse, voire la concurrence potentielle, des structures de détection, de prématuration et de maturation sur le site niçois explique pour partie cette situation, qui pourrait cependant être rapidement clarifiée par la constitution, à l'initiative de la Comue, d'un comité de valorisation permettant une répartition des projets entre instances de valorisation et par une négociation avec la Société d'accélération du transfert de technologies (Satt) quant à son rôle et ses modalités d'intervention.

- Les compétences partagées

Mises en commun par certains membres au service de la politique de site, elles impliquent un processus de décision concertée au niveau des instances de l'UCA, un pilotage de l'action par l'UCA et une mise en œuvre réalisée par un ou plusieurs membres. Les ressources mises à disposition à cet effet par les membres dépendent de ses

¹² Cf. Rapport d'autoévaluation, p. 75.

caractéristiques, dont on a vu précédemment qu'elles sont très différentes, mais aussi de la volonté plus ou moins forte de s'engager. Ces compétences partagées concernent :

- la formation continue développée dans le cadre de la stratégie de site ;
- la politique documentaire de site ;
- les actions en matière de prévention, d'hygiène et de sécurité, de conditions de travail et d'actions sociales ou culturelles, ou encore d'accès aux ressources ;
- l'évolution vers une logique de guichet unique à points multiples pour répondre efficacement aux sollicitations du monde socio-économique ;
- la collaboration sur la réponse aux appels d'offres locaux, nationaux et internationaux ;
- la mise en place de procédures facilitant l'arrivée et le séjour d'étudiants ou de chercheurs étrangers, professeurs invités ;

La politique documentaire, par exemple, a été confiée au service commun de documentation (SCD) de l'UNS, dont la qualité de service a été soulignée dans les rapports d'évaluation de cet établissement¹³.

- Les compétences coordonnées

Le plein exercice de ces compétences est maintenu au sein de chaque établissement membre, pour la prise de décision, les orientations et l'affectation des moyens, mais elles s'inscrivent dans la politique de site et impliquent l'information régulière des instances adéquates de la Comue, dans un esprit de transparence, d'échange et de collaboration ; la recherche de collaborations, synergies, harmonisations, mutualisations représentant une plus-value pour la Comue et ses membres. Elles concernent :

- les activités spécifiques à chaque membre ;
- la coordination logistique (information et utilisation croisée possible des moyens matériels, immobiliers et de services) ;
- la coordination environnementale au travers des « Plans Verts » de ses membres.

Le comité a constaté que c'est dans l'exercice de ses compétences propres que l'UCA s'est pour le moment le plus engagée, ce qui est à mettre en rapport avec le caractère récent de la constitution de cette communauté d'établissements et la nécessité de prioriser les objectifs et de mettre en œuvre rapidement l'Idex.

C'est ainsi que dans les domaines de la recherche et de la formation, la constitution des académies créées au sein de l'Idex et le mécanisme d'appels à projets pour des partenariats recherche public-privé se révèlent des vecteurs opérationnels permettant de rapprocher l'ensemble des parties prenantes, d'expérimenter des formes de coopération nouvelles, de tester des projets dont certains sont appelés à devenir des éléments structurants de la future université s'ils sont pérennisés au-delà de l'Idex. L'Université Côte d'Azur paraît désormais bien identifiée par les entreprises comme une porte d'entrée pertinente pour le portage de leurs projets de R&D, comme l'attestent les réponses à l'appel à projets partenariats lancé à l'automne 2016¹⁴. Elle porte depuis mars 2017 la fondation partenariale UNIce qui a succédé à la fondation universitaire créée par l'UNS.

Les champs d'activité choisis par l'UCA favorisent une réelle augmentation des coopérations entre ses membres et contribuent à renforcer de manière significative des liens auparavant latents en particulier dans les domaines de la recherche et de la formation. Ils permettent d'amplifier, autour d'une stratégie définie par la Comue, des objectifs poursuivis auparavant par chacun des membres. C'est le cas notamment en matière de relations internationales où les liens tissés par les différentes parties prenantes de l'UCA et les plateformes étrangères existantes sont mis à disposition de la Comue et servent la stratégie commune articulée en trois volets : l'excellence internationale, la Francophonie, les pays émergents (cf. *infra*).

2 ● Une stratégie UCA en phase avec ses compétences et son environnement

La trajectoire suivie par les acteurs de l'enseignement supérieur et de la recherche du site niçois depuis 2012 apparaît comme particulièrement fructueuse. Elle résulte de l'établissement d'une stratégie porteuse d'une ambition d'excellence internationale doublée d'un ancrage territorial marqué au service des Alpes Maritimes. Élaborée dans le

¹³ Cf. rapport d'évaluation AERES 2011 et rapport d'évaluation Hcéres 2017.

¹⁴ L'appel à projet UCA Jedi partenariats de novembre 2016 s'est traduit par 35 réponses de porteurs conjoints académiques et industriels pour une demande de 4,4 M€ et des apports propres s'élevant à 14 M€ dont 8 M€ de fonds privés

cadre de l'association Persan et avec le concours des collectivités locales¹⁵, cette stratégie s'est concrétisée en deux années seulement par la création d'un véhicule permettant l'établissement d'un lien organique entre tous les acteurs académiques, l'Université Côte d'Azur, et par une déclinaison détaillée dans l'appel à projets Idex, dont l'obtention début 2016 garantit des financements et fixe la feuille de route jusqu'en 2020.

Plus fondamentalement, les liens renforcés entre les acteurs académiques établis grâce à la création de la Comue et la synergie créée avec le tissu économique local et les collectivités locales à l'occasion de la défense avec succès de la candidature Idex ont permis une forte structuration de l'écosystème azuréen autour d'une stratégie partagée, dont la technopole de Sophia Antipolis, l'Université Côte d'Azur et les communautés d'agglomération sont les trois pivots. Le développement choisi est résolument endogène, s'appuyant en premier lieu sur les acteurs locaux plutôt qu'en recherchant des liens institutionnels avec des partenaires frontaliers ou régionaux comme en témoignent les échecs de constitution d'un Pres euro-méditerranéen en 2008 et d'un Pres avec Toulon et Corte en 2010.

L'Université Côte d'Azur a fait le choix assumé de s'inscrire dans le champ concurrentiel des universités de rang mondial, en s'appuyant sur ses points forts, en particulier dans le domaine des sciences de l'univers, de la physique et des mathématiques, en faisant le pari de la transdisciplinarité comme outil au service de formations et de projets de recherche différenciants et en proposant une offre de formation pluridisciplinaire assortie de diplômes d'établissements originaux. La transdisciplinarité favorise par ailleurs l'émergence de thématiques de spécialisation intelligente, conformément aux recommandations de l'Union européenne, ce qui devrait permettre l'obtention de réponses positives dans le cadre des appels à projets de Horizon 2020. L'intégration à l'œuvre grâce à la Comue devrait permettre un renforcement de la coordination institutionnelle des projets du PIA portés par l'UCA et leur assurer une meilleure viabilité¹⁶.

La stratégie affichée par la Comue paraît à ce stade partagée par les responsables des établissements membres et les partenaires. Tous les acteurs rencontrés ne sont cependant pas au même niveau d'appropriation et, pour certains, la nouvelle strate apparaît encore loin de leurs actions au quotidien. La Comue aura donc à faire la preuve des plus-values apportées pour susciter l'adhésion du plus grand nombre. Elle ne s'est pas encore donné les moyens d'exercer toutes ses compétences propres, dans le domaine de la vie étudiante ou du numérique par exemple, faute de ressources suffisantes, mais aussi compte tenu de la jeunesse de sa création et du fait de sa volonté de privilégier prioritairement le déploiement de l'Idex.

3 ● L'UCA porte l'ambition de construire un nouveau modèle d'université, mais le niveau d'intégration des membres reste à préciser

La question du devenir de l'UCA dans le contexte d'évolution du système français d'enseignement supérieur et recherche et de compétition internationale commence à faire l'objet de réflexions au sein de la gouvernance de la Comue et de celles des établissements membres, en particulier l'UNS. L'ambition première consiste à renforcer les capacités de recherche, l'objectif fixé étant d'imposer l'UCA comme une « université intensive de recherche », par mutualisation et transferts de laboratoires et à faire porter au nouvel établissement l'ensemble des formations de troisième cycle, ce qui est déjà réalisé, et une grande partie de celles de second cycle, ce qui est proposé pour le nouveau contrat. Le modèle actuellement privilégié semble donc être celui des « *Graduate Schools* » nord-américaines, où cohabiteraient des formations délivrant des diplômes nationaux et des formations d'établissement à frais d'inscription importants, débouchant sur des diplômes d'établissement dont le succès serait corrélé aux capacités de rayonnement international de l'UCA. Ce schéma, compatible avec les statuts différenciés, public ou privé, des membres de l'UCA, comme avec l'appartenance ou non de certains de ces membres à des réseaux nationaux, pourrait constituer la première étape d'une intégration plus forte étendue à tous les niveaux de formation et entraînant une recomposition importante de l'organisation de l'ensemble. Un cadre juridique labile de « grand établissement », à concevoir, est envisagé ; il autoriserait l'un ou l'autre de ces scénarii.

Les questions de degré d'intégration de la nouvelle université et de subsidiarité ne sont pas encore tranchées. Mais il semble que les établissements rencontrés n'aient pas la même approche du devenir de l'UCA, certains envisageant une intégration complète au sein de l'UCA, d'autres souhaitant préserver une autonomie pour conserver la visibilité de leurs spécificités.

¹⁵ Cf. Rapport de la mission d'expertise pour la Métropole Nice Côte d'Azur et la Communauté d'agglomération Sophia Antipolis de 2013.

¹⁶ Étant donné le caractère récent de l'instauration d'une gouvernance de site, seuls 9 des 37 projets issus du PIA - hors IDEX - sont portés par l'UCA. L'évaluation à mi-parcours des projets PIA1 a souligné l'insuffisance de coordination et de soutien administratif des projets. Cf. document synthèse PIA.

La question de la trajectoire de l'UNS dans le cadre de l'UCA est en particulier posée et fera l'objet de débats au sein de l'UNS dans les mois à venir. Deux possibilités pourraient être envisagées : l'une dans laquelle l'UNS, suite au transfert à l'UCA des masters après celui réalisé des doctorats, deviendrait un collège universitaire limité au niveau licence ; l'autre dans laquelle l'UNS se fondrait dans une Université Côte d'Azur intégrant l'ensemble des établissements membres avec un statut à définir. Mais tous les membres auront dans un proche avenir à se saisir de la façon d'exercer leurs missions et à mener une réflexion sur leur positionnement dans le cadre nouveau de l'UCA.

La gouvernance et le pilotage de la coordination territoriale

I – L'organisation interne de la coordination territoriale

- 1 ● Une organisation au service du développement d'une recherche transdisciplinaire et d'une pédagogie innovante

L'organisation générale de l'UCA a été conçue à ce stade pour remplir essentiellement et prioritairement les missions dans le cadre du projet Idex et exercer progressivement les compétences propres de la Comue.

Le projet Idex, qui réunit l'UCA et des partenaires (Inserm, Inra, IRD, École des Mines ParisTech à Sophia Antipolis, Eurecom), répond à trois enjeux sociétaux « santé, bien-être et vieillissement », « territoire intelligent et gestion des risques » et « défi du numérique » et est structuré autour de cinq académies d'excellence correspondant aux challenges scientifiques suivants :

- réseaux, information, société numérique ;
- systèmes complexes ;
- espace, environnement, risques et résilience ;
- complexité et diversité des systèmes vivants ;
- homme, idées et environnements.

Dans ces académies commencent à s'initier de nouvelles coopérations entre laboratoires pour décider de projets de recherche inédits à caractère pluridisciplinaire ou pour proposer de nouvelles formations.

L'ancrage territorial, au cœur du projet, sera assuré par trois centres de référence abritant des plateformes technologiques collaboratives de très haut niveau en partenariat public-privé, co-construites avec les entreprises et les collectivités, en phase avec les challenges sociétaux et localisées sur trois sites :

- site Sophia Antipolis : défi du numérique ;
- site Éco-vallée : territoire intelligent et gestion du risque ;
- site Nice Est/CHU Pasteur : santé, bien-être et vieillissement.

Le site Eco-vallée, à l'historique plus ancien, devrait apporter son expertise pour le développement des deux autres centres de référence, qui ne sont encore qu'en gestation.

La Maison de la modélisation, de la simulation et des interactions (MMSI) aura pour rôle d'impulser une dynamique recherche commune aux académies et centres de référence.

L'organisation de la Comue et de l'Idex favorise l'émergence de nouveaux projets de recherche et de formation, en offrant aux chercheurs et enseignants des cadres de coopération nouveaux. Si la dynamique constatée par le comité lors de la visite se poursuit, les pistes de spécialisation émergentes dans ces lieux tiers sont à leur tour susceptibles d'influer sur la structuration de l'UCA dans les années à venir.

- 2 ● L'organisation interne de l'UCA encore balbutiante s'appuie sur les services de ses membres et sur les directions de programme de l'Idex

L'Université Côte d'Azur dispose d'un organigramme évolutif en cours d'adaptation où travaillent en coordination services communs UCA et UCA JEDI, directions de programmes propres à l'Idex et services mutualisés. L'organigramme complet actuel montre le lien étroit entre l'UCA et l'Idex via des vice-présidences et directions de programmes communes.

L'UCA a fait le choix de faire reposer son fonctionnement sur des services de ses membres. Certains services sont opérés par un membre pour l'UCA : cellule Europe formation (UNS) et formation continue (UnicePro UNS). D'autres sont mutualisés entre membres : direction des systèmes d'information - DSI (CNRS, OCA, UNS) ; scolarités ; communication (tous) ; culture scientifique (tous) ; formation à l'entrepreneuriat (Skema, UNS) ; ressources humaines - RH (UNS, Inria).

Cette organisation présente l'avantage d'éviter la création de doublons, incite à un rapprochement authentique des services appelés à coopérer (cas des services mutualisés) et répond à un souci d'efficacité en désignant comme opérateurs de la Comue les services les plus reconnus dans leurs domaines. A l'inverse, cette organisation peut parfois apparaître peu lisible et induire des confusions de rôle. Pour ce qui a trait, par exemple, aux questions européennes, la formation est du ressort de la cellule Europe formation de l'UNS qui agit pour le compte de l'UCA ; en matière de recherche, chaque cellule Europe recherche existante chez chacun des membres agit en fonction de la sous - spécialisation qui lui est reconnue pour le compte de tous les membres de l'UCA.

Les fonctions support et soutien sont organisées à partir de quatre services communs à l'UCA et à l'UCA Jedi¹⁷ (« scolarité », « finance, RH, juridique », « *welcome center and logistic service of science* » et le projet « maison des écoles doctorales ») et de six directions opérationnelles du projet Jedi¹⁸. Un service commun scolarité existe, mais son articulation avec les services mutualisés des scolarités n'apparaît pas claire. Bien que les compétences valorisation et vie étudiante relèvent de la Comue, il n'existe pas encore de services dédiés propres, mutualisés, ou opérés par un tiers pour répondre à ces missions. Ce manque reflète la volonté de l'UCA de ne pas engager prioritairement de chantiers sur ces questions qui relèvent encore de fait du ressort de chacun des membres.

Les services créés pour remplir des missions propres de la Comue bénéficient de transferts financiers et ressources humaines des membres (mises à disposition) mais ces derniers sont limités et ce sont les ressources de l'Idex qui sont mises à contribution à travers les services communs. Aucun transfert ne semble systématiquement organisé pour l'exercice des compétences partagées. L'exercice des compétences coordonnées s'organise par le biais de la constitution de réseaux, dont quatre sont précisément identifiés¹⁹.

Il est à noter que le pragmatisme dont fait preuve l'UCA dans son organisation est dicté par la faiblesse de ses moyens (17 emplois répartis sur 3 ans : 5 en 2015, 6 en 2016 et 6 en 2017)²⁰ comme par les facilités permises par l'obtention de l'Idex. Le souci de ne pas figer l'organisation avant que le modèle futur décrivant l'UCA soit arrêté paraît louable. Afin toutefois de renforcer le pilotage, un poste de DGA est en cours de pourvoi pour venir seconder le DGS de l'UCA qui est aussi le DGS de l'UNS.

Le modèle économique de la Comue, qui dépendra du niveau d'intégration et du type de modèle choisi, n'apparaît pas à ce stade suffisamment défini ni pérenne.

II – La gouvernance s'appuie sur des instances et des circuits de décision adaptés à la stratégie et aux formes choisies d'action

Comme les autres Comue, les instances de gouvernance de l'Université Côte d'Azur comprennent un conseil d'administration, un conseil académique et un conseil des membres.

Le conseil d'administration (CA), élu pour la première fois en juillet 2015, est composé de 30 membres : 12 représentants des établissements²¹, 10 élus²² au suffrage indirect par un collège de grands électeurs issus des CA et des conseils des établissements membres, 2 représentants des EPST partenaires et 6 représentants des entreprises et des collectivités territoriales²³, signal important de l'ancrage territorial de la Comue. Un suppléant est élu ou désigné pour chaque membre.

Le conseil académique (Cac) comporte 55 membres : 12 représentants des membres, 4 personnalités extérieures, 39 élus au suffrage indirect représentant les personnels et usagers.

Le conseil des membres, véritable bureau exécutif de la Comue, garant des orientations stratégiques, qui assure la coordination des travaux d'UCA et de ses membres, réunit un représentant de chaque membre d'UCA, chacun disposant d'une voix délibérative, et est présidé par le président de l'UCA. Il se réunit au moins 6 fois par an et les décisions doivent être prises à une majorité des deux tiers des membres présents ou représentés, règle qui manifeste le degré de consensus recherché dans la gouvernance.

¹⁷ Source : organigramme de l'UCA.

¹⁸ « *Career and Companies Partnership* », « *Student Engagement Center* », « cellule projets et contrats recherche », « *International Scientific Visibility* », « référent ANR finances et évaluation » et « *Marketing Outreach et Admission* ».

¹⁹ Réseau de l'accueil international, réseau des DGS, réseau hygiène et sécurité, réseau veille recherche

²⁰ Cf. rapport d'autoévaluation page 12

²¹ L'UNS, l'OCA, le CNRS et l'Inria disposent chacun de 2 membres, signal fort de leur engagement, de leur poids mais aussi du degré de collaboration préexistant ; les écoles de commerce et le CHU disposent chacun d'un membre et les 6 écoles d'art, multimedia et design forment un collège représenté par un membre tournant..

²² Trois professeurs d'université et assimilés, deux enseignants-chercheurs, enseignants et chercheurs autres que les professeurs, trois autres personnels et deux usagers.

²³ Un pour Paca, un pour NCA, un pour la communauté d'agglomération Toulon Provence Méditerranée, un pour la Casa, deux pour les unions patronales (Alpes Maritimes et Var).

Le lien entre les conseils est assuré par le président de l'UCA et par le président du Cac qui participe de droit au CA²⁴. L'unicité de présidence entre UCA et Idex a été souhaitée par tous les membres pour garantir la cohérence.

Les statuts²⁵ prévoient un conseil stratégique de la recherche (CSR), présidé par le président de l'UCA, ce qui témoigne de l'ambition affichée du site dans le domaine de la recherche. Il réunit les membres de la Comue ayant une activité recherche ainsi que les autres acteurs de la recherche agissant dans le périmètre géographique de la Comue. Son rôle est de proposer au CA et au Cac des axes stratégiques pour la politique recherche du site.

De plus, il est prévu qu'un comité stratégique extérieur et international, composé de chercheurs de renommée internationale, de présidents d'établissement d'enseignement supérieur étrangers, de responsables de grands groupes industriels et des collectivités territoriales, soit réuni une fois par an pour évaluer la trajectoire suivie par rapport aux objectifs fixés.

Les instances de l'UCA correspondent dans leur nombre, composition et règles de fonctionnement à la volonté affichée de constituer une Comue intégratrice, ouverte sur son environnement, tournée vers la recherche et en capacité de prendre des décisions en phase avec les intérêts de tous ses membres. Leur mise en œuvre est trop récente pour que le comité ait pu évaluer la réalité de leur fonctionnement.

Le président de l'UCA s'appuie sur une équipe de sept vice-présidents (VP) : VP CA, VP entrepreneuriat étudiant, VP système d'information ; et quatre vice-présidents qui sont en même temps les directeurs des quatre programmes de l'Idex, ce qui favorise la coïncidence des objectifs entre UCA et UCA JEDI : VP formation, VP recherche, VP innovation, VP international. Les travaux des académies, centres de référence et centre virtuel de la pédagogie innovante sont organisés sous leur autorité. La pertinence et la cohérence sont ensuite évaluées par le conseil académique de l'UCA.

La gouvernance de chaque académie est assurée par un comité de pilotage représentant les membres d'UCA et les partenaires de l'Idex, conseillé par un comité scientifique représentatif de chaque domaine scientifique concerné. Ces comités de pilotage décident des actions et en informent le président de l'Idex et le bureau. L'évaluation *ex post* sera assurée par des comités stratégiques composés d'experts scientifiques, de décideurs industriels et de responsables publics.

Un directeur général pilote les centres de référence et assure le niveau décisionnel, un directeur associé sera nommé pour chacun d'eux. Les comités stratégiques seront en charge de l'évaluation *ex post*.

L'organisation mise en place semble en mesure de répondre à la mise en œuvre des missions et de favoriser un pilotage et une prise de décision par les organes *ad hoc* après que les réflexions et les projets de collaboration aient été initiés et maturés dans les instances thématiques décentralisées ouvertes à tous²⁶. Cette organisation se décline à différents niveaux de l'UCA et de l'Idex et repose sur de nombreux conseils et comités, ce qui mobilise beaucoup les acteurs. Il est trop tôt pour en évaluer l'efficacité.

La gouvernance de l'UCA se veut transparente, collégiale et ouverte à l'international, participant à l'enrichissement mutuel par le dialogue et l'échange des cultures, par la diffusion de la recherche, de l'innovation et de la formation. Le principe de subsidiarité y est prôné et implique que seuls les responsabilités, compétences et moyens qui peuvent être gérés plus efficacement au niveau de l'UCA font l'objet d'un transfert, d'une coordination ou d'un partage, les autres restants au sein des entités membres. Le comité a pu constater le partage des objectifs par les membres, mais manque d'éléments pour en apprécier la mise en œuvre effective, compte tenu de la récente et progressive mise en place de l'organisation et des nombreuses instances.

III – Une politique globale de la qualité initiée au travers du projet Idex

Le comité regrette que le RAE, très descriptif, ne comporte pas d'analyse formalisée des points d'appui, des points de vigilance, des risques et des opportunités auxquelles l'UCA est confrontée dans cette période de construction.

Le projet Idex UCA Jedi définit des éléments de référence, des actions, des objectifs à quatre et dix ans et des indicateurs. Les éléments de référence sont basés sur les classements internationaux de l'UNS (Shanghai, Leiden et benchmarking *U-multirank* avec UCA, École polytechnique fédérale de Lausanne - EPFL, Utah University, Université Laval et University of Konstanz) et nationaux (« RePEc Ideas ») pour les sciences sociales. L'introduction d'une charte

²⁴ Article 7 des statuts de l'UCA

²⁵ Article 19 des statuts de l'UCA

²⁶ Cf. rapport d'autoévaluation page 11, table « Qui fait quoi » dans UCA

pour la définition et l'application d'un système d'assurance qualité est indiquée²⁷ et la présence de procédures d'assurance qualité représente l'un des six critères de sélection des projets de l'Idex²⁸.

Le système d'information et les outils de suivi des activités de l'UCA sont mutualisés principalement avec l'UNS et l'OCA. L'UCA, en lien avec l'ensemble des DSI de ses membres, a choisi d'utiliser le progiciel Cocktail et de s'appuyer sur l'OCA, qui a participé au développement de divers éléments. Depuis sa création, l'UCA a mis en place essentiellement le suivi financier de l'Idex.

Sur le plan des formations, l'UCA porte depuis la rentrée 2016 toutes les écoles doctorales (ED) et mutualise le système d'assurance qualité développé par l'UNS (statut des ED, mission des directeurs, suivi de thèse, charte antiplagiat, etc.)²⁹. À court terme, l'UCA a pour objectif de porter toutes les formations de master qui prévoient la participation d'au moins deux membres de la Comue et de développer des masters d'excellence et des diplômes d'université de niveau master. L'UCA devra donc mutualiser ou développer son propre système d'assurance qualité de ses formations.

Il est compréhensible que l'UCA n'ait pas encore de système d'assurance qualité fiabilisé, mais il serait souhaitable que la charte d'assurance qualité prévue dans le projet Idex soit définie, acquière un statut officiel, soit rendue publique et soit appliquée rapidement de façon à soutenir le suivi et l'aboutissement des objectifs Idex à court terme et des nombreux pilotages que l'UCA entend porter dans le prochain contrat pluriannuel d'établissement (stratégie de recherche du territoire et offre de formation master et doctorat en particulier) et coordonner dans son rôle de Comue³⁰.

IV – Construire une marque pour l'UCA

La communication à l'UCA est coordonnée par un groupe composé des responsables de l'ensemble des services de communication des membres de la Comue. Le responsable du service de communication de l'UNS en anime actuellement les activités. Un groupe de travail du Conseil des membres de l'UCA appelé « commission politique » pilote les travaux du groupe de communication dans la période de construction globale de l'UCA et de positionnement de la Comue et de son Idex dans le paysage national et international. Les membres de cette commission sont actuellement le directeur du cabinet du président et la vice-présidente recherche de l'UCA et deux représentants des membres de l'UCA.

À partir de l'objectif de base de l'UCA, qui est de créer une université de renommée internationale, le groupe a défini quatre axes stratégiques prioritaires de son action :

- améliorer la communication interne ;
- améliorer le portail Web avec l'objectif d'offrir la vision d'un campus de territoire ;
- créer un événementiel permettant de mixer les populations des membres de l'UCA ;
- travailler le concept de marque UCA.

Pour l'instant, le groupe ne dispose pas de budget fixe pour mettre en œuvre sa stratégie, mais d'une enveloppe de 120k€ provenant de l'Idex UCA Jedi. D'un point de vue stratégique, le groupe considère l'Idex comme une opération permettant de structurer une université intégrée.

C'est ainsi que la construction d'une vision autour de la marque est au centre de son activité. Il ne revient cependant pas aux responsables de la communication de définir la marque. Cette tâche est confiée à un cabinet extérieur censé aider l'UCA à construire une base de valeurs et un positionnement politique global de l'UCA et de son Idex. Le cabinet a été sélectionné par le conseil des membres sur proposition de la « commission politique ». Celle-ci assurera le suivi du travail de ce cabinet et organisera le rendu final auprès du conseil des membres et du CA. Les membres de l'UCA dont les présidents de l'UNS et de l'UCA sont étroitement associés à ce processus. Le groupe de responsables de communication des membres de l'UCA aura dans un deuxième temps la charge de proposer un programme d'action destiné à donner vie au contenu de la marque. Du point de vue des membres, il n'en résultera cependant pas une communication unilatérale. L'univers de communication de la Comue UCA sera davantage pensé comme un espace dans lequel les activités des membres se déploieront dans un jeu de coopérations pour lequel l'UCA constituera une plus-value. L'UNS, par contre, va faire dès 2017 un pas de plus. La marque de l'UNS disparaîtra dans les classements internationaux au profit de celle de l'UCA. L'UNS a de plus décidé de ne pas publier d'articles

²⁷ P11-doc-amende/ Présentation synthétique du projet Idex p.51

²⁸ P11-doc-amende/ Présentation synthétique du projet Idex p.62

²⁹ Cf. rapport d'évaluation Hcéres de l'UNS 2017.

³⁰ ESG2015 - Assurance qualité.

scientifiques sous son nom, mais uniquement sous celui de l'UCA. Elle permettra ainsi à l'UCA de s'installer rapidement dans le paysage national et international dès 2017.

En cédant ainsi sa place dans ce contexte important, l'UNS manifeste sa volonté de se mettre au service de l'UCA, dont elle pourrait revêtir entièrement l'identité à moyen terme. Les autres membres de la Comue, comme les écoles, l'OCA ou le CHU, entendent cependant garder une certaine autonomie de communication qui tient compte de la spécificité de leurs missions respectives.

L'UCA a réussi à mettre en place une politique de communication susceptible de la rendre visible à la fois sur le territoire et sur le plan national et international. Son succès dépendra de sa capacité à créer et à assurer à moyen et à long terme une marque dont les principes conducteurs permettent à tous les membres d'adhérer tout en conservant leur propre identité.

V – Le pilotage au service de la mise en œuvre opérationnelle du projet stratégique

1 ● Un pilotage de l'activité de l'UCA basé sur un modèle de gestion embryonnaire

Le budget initial 2017 de l'UCA s'élève à environ 25 M€ dont 19 M€ issus de l'Idex, un peu moins de 6 M€ de la subvention d'État correspondant aux salaires des doctorants, des trois postes implantés en formation continue et des autres postes Etat, et 120k€ de contribution des partenaires réparties de manière forfaitaire. Au regard de ce budget, les processus budgétaires répondent à deux enjeux principaux : la répartition des moyens Idex entre les partenaires et l'attribution de moyens dédiés au fonctionnement de l'UCA.

L'attribution des moyens Idex se fait de deux manières, soit par l'intermédiaire des académies qui disposent, dans cette phase de démarrage de leurs activités, d'un même montant de 380k€ pour financer des projets dans leur périmètre de compétence (charge à ces académies de répartir ces enveloppes aux porteurs de projets selon des clés qui leur appartiennent), soit sur la base d'appels d'offres transverses pilotés par le comité Idex.

Le suivi de l'exécution des crédits Idex se fait au service financier, lequel comprend une cellule spécifiquement dédiée à l'Idex. Chaque porteur peut suivre l'exécution de ses crédits. S'il est trop tôt pour mesurer l'efficacité de ce mode d'attribution, on peut souligner que certains acteurs regrettent un déficit de communication sur ces dispositifs, notamment sur les critères d'éligibilité des projets et de répartition des montants au sein des académies.

Les moyens dédiés au fonctionnement de l'UCA sont alimentés par la subvention d'État, par une contribution directe des établissements dont le principe est inscrit dans les statuts et par une contribution indirecte liée notamment à la quotité de travail consacrée par les agents de chaque établissement à l'activité de l'UCA. Concernant ces contributions indirectes, des conventions annuelles ou pluriannuelles fixent les échanges financiers entre l'UCA et ses membres. Ainsi, l'annexe financière 2016 est en cours de rédaction, elle valorise à coût complet les échanges de contributions entre l'UCA et ses 13 membres et définit la facturation d'une partie de ces échanges de 2016 qui s'ajoute à la contribution forfaitaire. Enfin, des contrats d'objectifs et de moyens entre l'UCA et ses membres sont en cours de signature pour fixer ces contributions. Le comité n'a donc pas eu les moyens au moment de sa visite de disposer d'un bilan consolidé des contributions, ni d'évaluer la qualité des contrats d'objectifs.

Les établissements membres contribuent aussi au fonctionnement en dédiant une fraction du temps de travail de leurs personnels et en réservant une fraction de leurs postes ou de leur masse salariale pour des recrutements UCA, pour mener la recherche dans les académies. Les EC et chercheurs des académies ont tous pour mission la transmission du savoir. Les EC bénéficiant de financements Idex sont déchargés de la moitié de leur service d'enseignement statutaire tandis que les chercheurs doivent s'engager à effectuer des cours (24h minimum) au sein des programmes UCA et à accompagner les étudiants dans les laboratoires. Les postes UCA, en particulier les 17 supports (1 M€) alloués par le ministère sur trois ans (5 en 2015, 6 en 2016, 6 en 2017) sont tous exclusivement dédiés aux activités UCA.

Le pilotage de la masse salariale est actuellement très simple dans la mesure où les subventions pour service public correspondent à la masse salariale des emplois. La demande de passage aux responsabilités et compétences élargies (RCE) formulée par l'UCA, pour laquelle la réponse de la tutelle au moment de la rédaction du présent rapport n'est pas connue, serait l'occasion pour l'UCA de rentrer dans une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences et de combler l'absence actuelle d'outils de suivi de la masse salariale, notamment pour prévoir l'augmentation liée au glissement vieillesse technicité (GVT).

2 ● L'ambition d'un modèle plus outillé et prospectif

Si le modèle actuel a l'avantage d'être très souple à court terme, en valorisant les échanges de services entre les établissements, sur la base du principe de subsidiarité, les interlocuteurs de l'UCA ont exprimé l'ambition de le faire évoluer très vite pour répondre aux défis que l'UCA aura à relever dans les prochaines années. Ils sont nombreux :

- La diversification des ressources afin de sécuriser le financement de l'accroissement attendu de l'activité dans les prochaines années.
- L'accroissement de la contribution directe des partenaires afin d'accroître un socle budgétaire de fonctionnement suffisant pour soutenir l'activité quotidienne de l'UCA.
- La simplification du modèle de contribution indirecte afin de l'adapter au type de compétences (propres à l'UCA, partagées ou coordonnées).
- Le développement des analyses prospectives pluriannuelles des besoins et des ressources.
- L'adaptation de l'organisation administrative au modèle de croissance. Si, sur les deux fonctions supports RH et finances, l'UCA a souhaité être autonome en créant des services *ad hoc*, le projet de recrutement d'un directeur exécutif adjoint sur ces fonctions supports devrait permettre de professionnaliser l'ensemble des actes de gestion en s'appuyant sur les pratiques des établissements partenaires.
- L'assise du pilotage de l'UCA à des outils d'aide à la décision classiques, mais indispensables (tableaux de bord financier, RH, tableau des indicateurs d'activité, etc.). Le projet de recrutement d'un contrôleur de gestion rattaché au service financier est une réponse adaptée à ces enjeux.

Les missions et compétences de la coordination territoriale

I – La recherche et la valorisation

De par la volonté des acteurs de l'ESR du site eux-mêmes, la Comue UCA s'est structurée et a bâti ses premières actions dans l'objectif de construire une coordination territoriale à forte identité et visibilité internationale sur la recherche et l'innovation. Trois lignes de conduite ont été suivies de manière volontariste en premier lieu :

- le transfert de la formation doctorale - et donc l'insertion des écoles doctorales associées - de l'UNS à l'UCA ;
- le lancement d'actions de recherche structurantes pour le site et entre les acteurs, visant la transdisciplinarité ;
- la construction d'écosystèmes thématiques de valorisation favorisant les relations entre les acteurs académiques et industriels du site sur des filières économiques identifiées.

Concernant le premier aspect, au-delà de quelques aléas temporaires liés à la phase transitoire organisationnelle, le Collège des études doctorales (CED) mis en place par l'UNS pour coordonner les six écoles doctorales (ED) a été transféré à l'UCA sans problème. Il est maintenant animé par la vice-présidente du Cac recherche de l'UCA, permettant ainsi une continuité d'actions avec les instances de gouvernance de la Comue. L'insertion de la formation doctorale au sein de l'UCA a permis d'associer de manière plus étroite de nouveaux partenaires à celle-ci, notamment des écoles d'art et de commerce (CIRM, Skema,...). Afin de favoriser et valoriser l'insertion professionnelle des docteurs, l'UCA poursuivra la mise en place de différents dispositifs initiés par l'UNS, dont un label intégré au diplôme de doctorat lors du suivi de modules cohérents en formation à caractère professionnalisant, mais aussi, dans le cadre de formations complémentaires, des DU en innovation pédagogique ou en entrepreneuriat (Pepite).

Concernant les deux autres lignes d'actions (transdisciplinarité et valorisation), la création de la Comue UCA entrant en concomitance calendaire avec la construction puis l'obtention de l'Idex UCA Jedi, il est souvent, et ce par les acteurs eux-mêmes, mis en alignement total l'objectif de coordination territoriale de l'UCA et le lancement d'actions sur ces deux dimensions. Ceci peut introduire à terme des éléments de confusion pour des actions complémentaires que l'UCA voudrait impulser au-delà de l'Idex UCA Jedi.

Le lancement de projets structurants transdisciplinaires et multi-acteurs se concrétise par les cinq académies créées, avec au départ, quant à l'élaboration de leur feuille de route scientifique, une implication forte des principales unités mixtes de recherche (UMR) sous tutelle de l'UNS, de l'OCA et des organismes. Le pilotage scientifique de ces académies est bien souvent assuré par des responsables impliqués dans des projets PIA (Labex) en cours ou des structures fédératives (Maison des sciences de l'homme et de la société Sud-Est, par exemple), ce qui doit permettre une cohérence par rapport aux stratégies scientifiques propres des établissements membres de la Comue.

En s'appuyant sur cette dynamique initiale, il serait souhaitable que l'effet d'entraînement s'élargisse à l'ensemble des équipes de recherche du site et que la transdisciplinarité affichée se traduise par l'implication de nouveaux acteurs.

Concernant le volet valorisation, la compétence propre dévolue à la Comue UCA dans ses statuts n'a pas été mise en œuvre ni inscrite comme priorité dans les premières actions de l'UCA. La Satt Sud-Est, qui a conventionné avec bon nombre d'établissements membres ou associés de l'UCA, favorise la culture de valorisation, mais reste un outil vécu comme distant pour certains membres. L'établissement s'est concentré principalement, sur ce plan, sur la construction, dans l'Idex UCA Jedi, des centres de référence qui visent à mettre à disposition des ressources permettant de mener à bien des projets de R&D. Seul l'un d'entre eux, l'Institut méditerranéen du risque, de l'environnement et du développement durable (Imredd), structure créée par l'UNS, labellisée par l'État dans le cadre de l'appel à projets Campus prometteur et installé depuis 2012 dans l'écocampus de la plaine du Var, est déjà solidement ancré sur les thématiques « territoire intelligent, prévention et gestion des risques ». Ils constituent des briques évolutives permettant d'accentuer le lien avec des filières socio-économiques stratégiques du territoire. Il est opportun de tirer profit de la création de ces centres pour « simplifier » les écosystèmes d'acteurs antérieurement présents sur ces différents champs.

Le secteur santé, dans l'organisation de la recherche de l'UCA portée par l'Idex, est décrit comme tenant une place éminente puisque figurant parmi les cinq académies, essentiellement au titre de la « complexité et de la diversité du vivant ». La coordination hospitalo-universitaire est considérée par les acteurs rencontrés comme nécessaire à l'établissement de la cohérence de l'action structurante engagée sous l'égide de l'UCA. Mais la convention hospitalo-universitaire entre l'UNS et le CHU de Nice, qui régit l'organisation et le fonctionnement des rapports juridiques et fonctionnels entre les deux établissements sur les enjeux de la formation et de la politique de recherche, n'a pas encore fait l'objet d'une mise à jour prenant en compte la création de la Comue dont le CHU, de manière exceptionnelle, est fondateur aux côtés de l'UNS. Au regard du principe de subsidiarité institué entre l'UCA et ses membres, les règles de dévolution des compétences entre l'UNS et l'UCA doivent être fixées rapidement. D'autant plus que « l'universitarisation » des formations des professionnels de santé assurées par le CHU, en lien avec l'UNS, concernera aussi les formations diplômantes de troisième cycle appelées à relever de la compétence propre de l'UCA.

Le CHU s'affiche pleinement dans la volonté de s'impliquer dans la montée en charge de l'Idex, au sein de l'UCA. Cet engagement fort correspond à son orientation stratégique, inscrite dans sa démarche de projet d'établissement, de participer à la dynamique de l'écosystème établissant un lien étroit entre soins, formation, enseignement supérieur, recherche et prévention. Le CHU est très impliqué aux côtés de l'UCA/Idex dans la mise en place du centre de référence « santé, bien-être et vieillissement ». Il participe également aux activités de l'Imredd souhaitant s'intégrer aux enjeux des *big data*. L'UCA soutient financièrement les projets de recherche portés par les trois fédérations hospitalo-universitaires (FHU) récemment habilitées au sein du CHU. Le CHU entend développer une part autonome d'activités de recherche. Pour cela, il promeut des appels d'offres internes de recherche clinique pour favoriser l'émulation scientifique. À cet égard, le rôle et la place de l'association Centre d'innovation et d'usages en santé (CIU Santé) qui, au sein du CHU, aide au développement de la recherche clinique, gagneraient à être mieux articulés et coordonnés avec la politique d'ensemble hospitalo-universitaire inspirée par l'Idex.

II – La formation

1 ● Un transfert réussi des écoles doctorales

Depuis la rentrée 2016, l'UCA porte les six écoles doctorales qui étaient précédemment portées par l'UNS³¹:

- trois ED en accréditation unique : « Sociétés, humanités, arts, lettres » (SHAL), anciennement « Lettres, sociétés, humanités » (LSHS), qui associe six écoles d'art ; « Sciences de la vie et de la Santé » (SVS) ; « Droit et sciences politiques, économiques et de gestion » (Despeg) ;
- deux ED en accréditation principale (co-accréditées avec Mines Paris Tech) : « Sciences fondamentales et appliquées » (SFA) qui associe aussi l'OCA ; et « Sciences et techniques de l'information et de la communication » (Stic) ;
- une ED en co-accréditation secondaire avec Aix Marseille Université : « Sciences du mouvement humain » (SMH)

Le Collège des études doctorales (CED) est chargé de l'arbitrage des attributions de moyens et des procédures partagées, en particulier : le règlement intérieur commun aux ED, la charte commune des thèses, la délivrance de thèse en valorisation des acquis de l'expérience (VAE), les règles de soutenance en visioconférence, la mise en place du comité de suivi de thèse avant que celui-ci ne devienne obligatoire par le nouveau décret.

Chaque ED gère ses doctorants, du recrutement au suivi d'insertion, sans que des règles communes aient été définies, ni pour les financements (non obligatoires en Despeg et SMH), ni pour les modalités de recrutement (appels d'offres sur thématiques ou non selon l'ED). Le suivi de l'insertion est laissé à chaque ED. Une mutualisation des procédures de suivi permettrait une meilleure efficacité, donnerait plus de lisibilité d'ensemble et permettrait de contribuer à la constitution, projetée par les directeurs d'ED, d'un réseau d'alumni.

Le cadre de formation doctorale, conçu par le CED et commun aux six ED, comprend des formations académiques (disciplinaires et transversales) et des formations à caractère professionnalisant. Un choix de modules cohérents pour ces formations donne un label intégré au supplément au diplôme et peut être valorisé avec un complément de formation dans un des deux DU « Innovation pédagogique en milieu universitaire » ou « Entrepreneuriat ». Ces opportunités offertes aux doctorants sont pertinentes. Les doctorants sont aussi impliqués dans la médiation scientifique avec un accompagnement par la direction de la culture.

³¹ Cf partie rapport UNS

Les succès du site niçois aux investissements d'avenir ont bénéficié à la dynamique doctorale, les Labex concentrant leurs moyens sur la mise en place de contrats doctoraux, et l'Idex a permis d'ajouter huit contrats par an dont l'attribution privilégie la transdisciplinarité. Le recrutement des doctorants est majoritairement extérieur au site niçois, et près de la moitié sont étrangers.

La création de l'UCA a renforcé la pluridisciplinarité, ainsi l'ED LSHS s'est élargie en SHAL avec les écoles d'art et le projet de création d'un doctorat en art. Le transfert des ED à l'UCA s'est opéré dans de bonnes conditions. La nouvelle offre, préparée par l'UCA, a repris les mêmes orientations avec la volonté de renforcer la formation disciplinaire et les dispositifs favorisant l'insertion, en particulier les DU.

2 ● La formation à l'entrepreneuriat : une organisation cohérente avec la mission de l'UCA

La formation à l'entrepreneuriat est l'une des compétences propres de l'UCA, ce qui se traduit en matière de gouvernance par une vice-présidence dédiée. L'organigramme fonctionnel de l'UCA indique par ailleurs la mutualisation des services de formation à l'entrepreneuriat de l'UNS et de Skema.

- Une activité adossée à un écosystème favorable et qui bénéficie du savoir-faire de certains membres

L'activité de formation à l'entrepreneuriat présente des degrés de maturité variables au sein des différents membres de la Comue. Si l'UNS, l'Edhec et Skema se sont emparées du sujet depuis plusieurs années, le niveau d'appropriation semble moindre au sein des autres partenaires.

L'activité de formation et d'accompagnement à l'entrepreneuriat étudiant s'appuie pour le moment essentiellement sur des dispositifs portés par les établissements membres :

- Des incubateurs ou préincubateurs intégrés à l'Edhec, à Skema et à l'UNS et plus généralement un écosystème territorial remarquable.
- Le bureau d'aide à la création d'entreprises (BACE) d'UnicePro à l'UNS.
- Le dispositif Pepite Paca Est, dont la mission est la promotion de l'entrepreneuriat ainsi que la formation afférente des jeunes, et qui accompagne jusqu'à l'incubation de projets. L'ensemble des acteurs du territoire est mobilisé et travaille en bonne intelligence.
- Le DU « Entrepreneuriat », lequel est notamment accessible aux doctorants dans le cadre de la formation doctorale (cf. *supra*).

Au-delà de l'aspect formation-sensibilisation, dont les objectifs ne sont pas nécessairement à court terme, les résultats en matière de création d'activité (4 à 5 créations pérennes par an issues d'UNICEPRO/PEPITE PACA est) confirment la qualité de l'accompagnement.

- Une sensibilisation des acteurs de la formation supérieure et des étudiants qui doit progresser et diffuser dans l'ensemble des établissements

La plupart des inscrits au DU sont issus de l'UNS. Ceux qui n'en sont pas originaires proviennent majoritairement de l'Edhec ou de Skema, ce qui est cohérent avec la sensibilité forte à l'entrepreneuriat que l'on trouve normalement dans une école de commerce. Ceci pourrait conduire à envisager un travail spécifique sur les autres institutions d'enseignement supérieur de la Comue dans le but de mieux sensibiliser à la fois le corps enseignant en tant que prescripteur et les étudiants comme cible finale. Les entretiens réalisés montrent d'ailleurs une volonté partagée des membres de l'UCA de développer la formation à l'entrepreneuriat. Il est également important de signaler que ce travail de communication doit être répété régulièrement auprès des étudiants de l'UNS, ces derniers n'ayant qu'une connaissance parcellaire des dispositifs dont ils peuvent bénéficier.

A ce stade, la mise en place de la Comue a permis de faire bénéficier l'ensemble des membres du savoir-faire et des dispositifs mis en place par certains membres déjà engagés dans la formation à l'entrepreneuriat.

3 ● Le transfert progressif de l'offre de masters et la création de DU spécifiques

Dans le cadre du contrat de site 2017-2022, l'UCA sera en charge de l'accréditation de l'offre master, sauf exception, comme les masters « Métiers de l'enseignement, de l'éducation et de la formation » (Meef). Les diplômes seront conférés par l'UCA en spécifiant le nom de l'établissement dans lequel ils auront été préparés. Le cas échéant, les écoles d'art et de commerce délivreront de plus leurs propres diplômes (double diplomation).

L'UCA a aussi en projet le développement de formations en lien avec les besoins du territoire, notamment des DU spécifiques. Le comité recommande de veiller à la cohérence de cette offre nouvelle et à sa complémentarité avec les masters, et d'éviter les éventuelles concurrences avec des formations des établissements membres.

En ce qui concerne la formation continue, qui est une compétence partagée, la dynamique de l'UNS³² a permis à la Comue d'être reconnue par le MENESR au titre de l'appel à manifestation d'intérêt lancé en 2016. Le comité recommande à l'UCA de capitaliser sur ces résultats dans le cadre de la politique de site et de veiller à la coordination de l'offre, certains membres tels l'Edhec, Skema et l'IAE de l'UNS risquant de se trouver en concurrence.

4 ● L'UCA ne s'est pas encore saisie de la problématique de la vie étudiante

L'UCA, selon la loi créant les coordinations territoriales, est chargée de l'élaboration d'un schéma d'amélioration de la vie étudiante. Elle ne s'est pas encore vraiment saisie de ce sujet, ne le considérant pas prioritaire dans la mesure où ce sont les établissements membres qui accueillent pour le moment les étudiants.

III – Les relations européennes et internationales

1 ● Une politique innovante

L'ambition de l'UCA de devenir une université au rayonnement international se traduit dans une stratégie pour les relations internationales (RI) qui est essentiellement située dans le cadre de l'Idex. Tout en cherchant à innover, cette politique s'appuie sur les acquis des membres de la Comue dans le domaine de l'international. La stratégie se base sur une analyse qui considère l'ESR comme une force motrice des économies contemporaines qui reposent de plus en plus sur la connaissance et l'innovation. Dans ce contexte, la croissance du nombre des étudiants dans le monde, notamment dans les pays en développement, et une augmentation des effectifs en mobilité internationale sont prises comme un signe manifeste de ces transformations économiques en cours, même si le taux des étudiants en mobilité reste stable. L'UCA part du principe que cette évolution mènera à une diversification des modalités d'internationalisation dont elle pourra profiter en l'anticipant. Dans cette perspective, l'enracinement solide dans le territoire d'implantation permettra de projeter les activités universitaires dans une dimension internationale. De la sorte, les RI ne se limiteront plus aux seules coopérations académiques, mais chercheront davantage à mettre des écosystèmes entiers en réseau sur des approches thématiques. Au lieu d'envisager des délocalisations de diplômes, l'UCA misera sur des projets ciblés permettant la co-construction de connaissances et de compétences partagées. C'est ainsi que l'UCA a mis en place, dans le contexte des centres de référence de l'Idex UCA Jedi, quatre projets relevant des thèmes de l'e-santé et des *smart cities* avec l'université de Da Nang au Vietnam. Ces projets impliquent la participation d'entreprises aussi bien que d'acteurs territoriaux et génèrent une mobilité concernant à la fois des enseignants et des étudiants de différentes disciplines. Dans ce type de coopération, l'UCA cherche à mettre à profit les réseaux de la Francophonie et ses multiples institutions implantées dans différents pays.

Un deuxième axe de la stratégie des RI vise à établir des coopérations avec des « *knowledge hub* d'excellence ». Cette activité se concentre sur la côte Est des États Unis et du Canada. Une convention sur la mise en place d'une chaire d'excellence a été signée avec l'Université Laval au Québec. Un projet *smart cities* qui implique aussi des partenaires locaux est développé avec l'université de New York. La coopération avec Salt Lake City dépasse les relations interuniversitaires en visant une dimension de développement territorial incluant l'agence de marketing Team Côte d'Azur ou l'entreprise Amadeus, plateforme d'importance mondiale pour l'*airline ticketing*, implantée dans la région avec une succursale à Salt Lake City. Un représentant de l'université de l'Utah et du gouvernement de cet État siègent dans le comité industriel d'experts internationaux de l'Idex. La coopération avec Salt Lake City associant des acteurs universitaires et académiques, les collectivités territoriales et les tissus entrepreneuriaux représente ainsi un exemple réussi de l'innovation dans les RI escomptée par l'UCA à travers le principe de la projection sur le plan international.

2 ● Une volonté d'augmenter la compétitivité au niveau européen

Des cellules support accompagnent le montage et la gestion administrative et financière des projets européens au niveau de la formation et de la recherche. L'UCA considère toutefois que les appels à projets européens sont trop cloisonnés pour permettre de renforcer les liens entre la recherche et la formation au profit de l'excellence. Les mêmes limitations sont éprouvées pour les diplômes nationaux. Afin de rendre l'offre de formation dans le cadre de l'Idex plus attrayante au niveau international, l'UCA prévoit la création de diplômes d'université Idex sur un modèle

³² Cf rapport Hcéres UNS 2017

innovant qui permettra la sélection des étudiants et la perception de droits d'inscription jugés importants pour la compétitivité des formations.

En ce qui concerne la coopération transfrontalière avec les voisins italiens, l'UCA a renoncé au projet initial de créer un groupement européen de coopération territoriale, qui aurait favorisé les relations institutionnelles au détriment d'une coopération ciblant des projets. Une convention avec les universités de Turin, Gênes et Pise associant en plus Toulon, l'UMPC, et l'université de Corte permet aujourd'hui de concentrer la coopération pluridisciplinaire autour des thèmes du tourisme et de la mer.

3 ● Une politique fédératrice

Pour garantir l'implication de la stratégie de l'international au niveau de la Comue dans son ensemble, l'UCA cherche à intégrer les initiatives des membres sous forme d'axes stratégiques définis au niveau de l'Idex. L'UCA assume ainsi le rôle de coordinateur de la politique internationale qui fait l'objet de réunions mensuelles des représentants RI de ses membres. L'objectif est de faire de la stratégie d'ensemble une valeur ajoutée aux activités individuelles des membres. L'UNS est le pivot dans ces efforts fédérateurs. Son identification avec la politique internationale définie au niveau de l'UCA est de première importance pour la réussite du projet ambitieux. Dans un premier temps, la marque de l'UNS disparaîtra au profit de celle de l'UCA, comme par exemple à l'important salon de la Nafsa (*Association of International Educators*) ou dans les classements internationaux, ce qui va sans doute augmenter la visibilité de l'UCA au niveau international.

La stratégie de l'UCA pour les relations internationales cherchant à impliquer non seulement le niveau académique de la recherche et de la formation universitaire, mais aussi le potentiel économique et social du territoire d'implantation dans son ensemble, dans l'optique de la co-construction du savoir est novatrice à bien des égards. Son succès dépendra de la capacité de l'UCA d'assumer à la fois un rôle de coordinateur et de moteur pour maintenir la dynamique de l'évolution dans ce domaine se développant rapidement à l'échelle mondiale.

Conclusion

L'Université Côte d'Azur, Comue créée en 2015, rassemble 13 membres de statuts, tailles et tutelles très différents, dont une seule université, celle de Nice Sophia Antipolis (UNS).

La force majeure de l'UCA résulte de la dynamique créée par le rassemblement autour d'une seule université de cinq organismes de recherche (CNRS et Inria, membres fondateurs, et Inserm, Inra, IRD partenaires de l'Idex UCA Jedi), de l'OCA et du CHU. Avec un secteur SHS structuré autour de la MSHS Sud-Est, l'UCA dispose d'un fort potentiel pour développer des projets transdisciplinaires. La présence de deux écoles de commerce (Edhec et Skema), de six écoles d'art (Centre national de création musicale, École nationale supérieure d'art Villa Arson, École supérieure de réalisation audiovisuelle, *The Sustainable Design School*, École supérieure de danse de Cannes Rosella Hightower, Conservatoire national à rayonnement régional de Nice) et de deux écoles d'ingénieurs partenaires (Mines Paris Tech et Eurecom) enrichit le périmètre et ouvre des perspectives pour des partenariats public-privé.

Au travers de ses membres, la Comue compte plus de 35 000 étudiants, dont 1 700 doctorants, offre un éventail de formations très diversifié, est présente sur de nombreux sites et rassemble un potentiel de recherche pluridisciplinaire important qui lui a permis d'obtenir un Idex.

L'Université Côte d'Azur, creuset d'une recherche transdisciplinaire internationalement identifiée et porteuse de formations innovantes, est aussi fortement reconnue par les collectivités territoriales et le tissu économique local.

La Comue a commencé à s'emparer des compétences de trois types (propres, partagées et coordonnées) qu'elle s'est données statutairement. Elle déploie progressivement une organisation très imbriquée avec celle de l'Idex autour de cinq académies d'excellence, catalyseurs de la production de projets de recherche transdisciplinaires inédits ayant ensuite vocation à trouver des applications au sein de trois centres de référence, hébergeant des plateformes de transferts technologiques associant des acteurs et des financements publics et privés. L'objectif futur affiché est de figurer dans le classement des 50 meilleures universités européennes.

L'Université Côte d'Azur assure en premier lieu le pilotage des programmes signés avec l'État, notamment dans le cadre du PIA. La désignation du président de l'UCA comme président de l'Idex UCA Jedi et l'articulation des quatre bureaux de l'Idex avec les instances de la Comue devraient faciliter l'atteinte de cet objectif.

Les résultats attendus de la mise en œuvre du plan d'actions de la Comue sont décrits précisément selon un processus itératif, pour les champs de la recherche et de la formation. Mais il est encore trop tôt pour juger de l'effectivité de la plupart des objectifs annoncés.

En recherche, la dynamique, qui bénéficie de la qualité des équipes de recherche du site, semble bien lancée avec l'adhésion des acteurs qui attendent de l'Idex un apport financier et une facilitation des collaborations interdisciplinaires. La formation doctorale a été transférée depuis la rentrée 2016 de l'UNS à l'UCA, ce qui permet l'association plus étroite de nouveaux partenaires. Les thèmes de recherche privilégiés par la Comue - santé et vieillissement, numérique, ville intelligente - correspondent aux sujets de préoccupations exprimées par le territoire pour répondre aux défis sociétaux et poursuivre sa mutation vers une économie davantage basée sur la connaissance. Ils s'inscrivent par ailleurs dans le cadre des programmes d'actions prioritaires définis à l'échelle nationale.

La formation et l'accompagnement à l'entrepreneuriat bénéficient de dispositifs mis en place par certains membres (UNS, Edhec, Skema), mais la sensibilisation des enseignants et des étudiants est très inégale et devra progresser.

En matière de relations internationales, la stratégie de l'UCA est ambitieuse et fédératrice. Elle s'appuie sur les acquis de ses membres, en particulier l'UNS, en cherchant à intégrer leurs initiatives dans une politique globale, impliquant aussi les acteurs socio-économiques dont les retombées seraient une plus-value pour tous.

En revanche, la Comue ne s'est pas encore saisie de sujets qui entrent dans le champ de ses compétences, comme la valorisation, l'amélioration de la vie étudiante ou le numérique. L'équipe présidentielle a priorisé son action et a conscience que beaucoup de chantiers restent à ouvrir.

La stratégie de la Comue pour les années à venir s'articule autour de quatre grands axes :

- s'inscrire dans la stratégie européenne H2020 ;
- s'inscrire dans les stratégies nationales en matière d'enseignement supérieur et de recherche ;
- s'inscrire dans la stratégie régionale en matière d'ESR ;
- s'inscrire dans le modèle de croissance spécifique du territoire de la Côte d'Azur.

Elle porte de fortes ambitions dont il n'est pas encore possible de mesurer la réalisation :

- faire progresser de manière sensible l'UCA dans les classements internationaux ;
- attirer à l'UCA des étudiants et chercheurs à fort potentiel créatif ;
- ancrer l'UCA dans son territoire en multipliant les interactions entre recherche académique et recherche et développement du secteur privé ;
- faire de l'UCA un partenaire incontournable dans les champs ayant un fort potentiel socio-économique.

Si l'ambition de s'imposer comme une « université intensive de recherche », reconnue internationalement et ancrée dans son territoire, est partagée par tous les membres, la question du degré d'intégration de la nouvelle université est posée et commence à faire l'objet de réflexions au sein des établissements. Mais il semble que les établissements rencontrés n'aient pas la même approche du devenir de l'UCA, certains envisageant une intégration complète au sein de l'UCA, d'autres souhaitant préserver une autonomie pour conserver la visibilité de leurs spécificités. L'UNS, qui tient dans l'UCA un rôle central, a joué un rôle moteur dans la dynamique de construction de la Comue et contribue pour beaucoup à sa gouvernance et à son fonctionnement. Mais pour apporter de réelles plus-values, la politique de site a besoin de se construire avec l'ensemble des membres, la place de chacun étant clarifiée.

Quel que soit le modèle retenu, la question du modèle économique se pose, les ressources de la Comue étant limitées. Pour les augmenter, l'UCA compte sur une diversification de ses ressources propres, au travers en particulier des formations Idex à frais d'inscription très supérieurs aux droits fixés pour les diplômes nationaux, du développement de la formation continue à destination des entreprises et des retombées des centres de référence. Directement liée au degré d'intégration que privilégiera l'UCA, la question du modèle économique de la Comue est posée à moyen terme.

I – Les points d'appui

- Un positionnement institutionnel pertinent et une dynamique territoriale qui bénéficie du soutien des collectivités ;
- Une dynamique collaborative et un engagement collectif des membres pour porter le projet (même si la subsidiarité n'est pas formalisée), ce dont témoignent les actions déjà réalisées dans la structuration Idex (académies d'excellence) ;
- Une interdisciplinarité favorisée, qui se traduit en projets de recherche et de formation ;
- Une dynamique de coordination des stratégies internationales des membres qui vise à accroître la visibilité et l'attractivité du site ;
- Une formation doctorale tout juste transférée avec succès.

II – Les points de vigilance

- La soutenabilité financière à terme de l'activité de l'UCA, qui nécessitera une augmentation des ressources propres, encore incertaine ;
- L'insuffisance d'articulation entre la stratégie et les moyens, y compris pour les ressources humaines ;
- La réflexion autour de la subsidiarité qui n'a pas été engagée concernant la valorisation, pourtant évoquée comme compétence propre ;
- Le travail sur la vie étudiante, compétence attribuée à la Comue par la loi, qui n'a pas démarré.

III – Les recommandations

- Formaliser la subsidiarité en veillant à ce que les nombreux dispositifs et instances créés répondent à des objectifs bien définis, et ne se superposent pas, leur mise en place et leur fonctionnement risquant de se révéler rapidement chronophages ;
- Affiner et s'assurer les moyens de pérenniser le modèle économique de l'UCA au-delà du financement de l'Idex ;
- Assurer l'ensemble des missions et ne pas se limiter à porter l'Idex ;

- Construire la Comue avec l'ensemble des établissements membres (et non en deux étapes, UNS-UCA d'abord, et les autres ensuite) ;
- Veiller à la qualité des conditions d'information et de dialogue avec les communautés des établissements pour maintenir leur adhésion au projet ;
- Prévoir un système qualité qui accompagne le développement de l'UCA et le rendre public ;
- Créer le cadre favorable pour une meilleure anticipation des politiques de recherche hospitalo-universitaire.

HCERES

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

Établissements



Rapport d'évaluation de l'université de Nice Sophia Antipolis (UNS)

Campagne d'évaluation 2016-2017 (Vague C)

Sommaire

Présentation	41
Contexte de l'évaluation	42
Le positionnement institutionnel et la stratégie de développement de l'établissement	43
I – L'analyse du positionnement institutionnel	43
1 ● Une stratégie de positionnement inscrite dans une analyse lucide des enjeux actuels de l'enseignement supérieur et de la recherche	43
2 ● Une contribution active à l'écosystème territorial et à la structuration du site niçois dans le cadre de la Comue UCA	44
II – La stratégie de développement et de partenariats	44
1 ● Des missions réaffirmées au service du territoire, mais dont la réalisation n'entraîne pas encore l'ensemble des parties prenantes	44
2 ● Une stratégie de rayonnement international et local confortée par des partenariats solides qui mériteraient d'être tous formalisés	45
3 ● Des relations riches, mais insuffisamment formalisées avec le CHU, qu'il conviendrait de repositionner dans le cadre de la Comue	46
La gouvernance et le pilotage de l'établissement	47
I – Une organisation interne complexe avec un éclatement historique sur de nombreux campus	47
II – La gouvernance au service de l'élaboration et de la conduite du projet stratégique	48
1 ● Une gouvernance politique et administrative réaffirmée et de qualité, privilégiant un mode de décision centralisé	48
2 ● Une mise en place d'outils de suivi des activités qui ne s'inscrivent pas dans une politique globale de la qualité rendue publique	49
3 ● Une communication bien structurée et efficace et une transformation digitale réussie	50
III – Le pilotage au service de la mise en œuvre opérationnelle du projet stratégique	50
1 ● Une approche pragmatique dans la mise en œuvre du projet d'établissement	50
2 ● Un dialogue de gestion simplifié mais perfectible	51
IV – Les grandes fonctions du pilotage RH, finances, immobilier	52
1 ● Une gestion des ressources humaines au service du projet d'établissement	52
2 ● Une situation financière assainie	53
3 ● Une fonction logistique et immobilière insuffisamment outillée pour pouvoir faire face à l'enjeu stratégique de son patrimoine	53
La recherche et la formation	55
I – La politique de la recherche	55
1 ● Une stratégie de recherche partagée grâce à un climat de confiance renouée avec les partenaires	55
2 ● Un partenariat avec le CHU réactivé nécessitant un conventionnement	55
3 ● Un historique désormais reconnu de conduite de recherches transdisciplinaires	55
4 ● Une concertation efficace entre les écoles doctorales	55

5 ● Une université partenaire moteur dans le Programme d'investissement d'avenir	56
6 ● Une organisation structurelle de la recherche qui s'est adaptée aux nouveaux enjeux	56
II – La politique de formation initiale et continue	56
1 ● Vers une rationalisation de l'offre de formation	56
2 ● Un pilotage volontariste de l'offre de formation	57
3 ● Des difficultés de fonctionnement qui ne doivent pas être ignorées	58
4 ● Une activité de formation continue reconnue	58
III – Le lien entre recherche et formation	58
1 ● Une volonté affichée d'articulation recherche-formation dans tous les cursus	58
2 ● Une dynamique des écoles doctorales pluridisciplinaire et partenariale à maintenir	58
3 ● Une politique de recrutement des personnels qui concilie les besoins pour la formation et la recherche	60
IV – La documentation	60
1 ● Le service commun de documentation (SCD) : une volonté réelle de développement de la qualité de service	60
2 ● Une implication du SCD dans la formation des usagers	60
La réussite des étudiants	63
I – Les parcours des étudiants, de l'orientation à l'insertion professionnelle	63
1 ● Des dispositifs d'orientation et d'aide à l'insertion professionnelle déclinés sur l'ensemble des campus	63
2 ● Des dispositifs d'accompagnement des étudiants en situation d'échec à généraliser	63
II – Une vie étudiante riche et dynamique répondant aux contraintes de campus multiples	64
III – Des étudiants présents et accompagnés dans leurs fonctions de représentation	65
La valorisation et la culture scientifique	67
I – Une valorisation des résultats de la recherche favorisée par des processus agiles de transfert	67
II – Des actions de diffusion de la culture scientifique bien ancrées dans le territoire et contribuant à la notoriété de l'université	67
Les relations européennes et internationales	69
I – Affirmer le rayonnement scientifique de l'UNS	69
II – Une organisation décentralisée	70
Conclusion	71
I – Les points forts	72
II – Les points faibles	72
III – Les recommandations	72

Présentation

La région frontalière Provence Alpes Côte d'Azur (Paca), dont le périmètre n'a pas été modifié par la recomposition territoriale, est composée de deux académies, Aix-Marseille et Nice, aux profils très différents. C'est une région très urbanisée qui compte deux métropoles : Nice Côte d'Azur (NCA) et Aix-Marseille-Provence. Elle est la septième région française par sa population¹ (près de 5 millions en 2014). Les jeunes de moins de 20 ans représentent 23 % de la population, ce qui est inférieur à la moyenne nationale (24,4 % pour la France métropolitaine), une partie des 18-20 ans quittant Paca pour leurs études. La part des plus de 60 ans (26,8 %) est supérieure à la moyenne de la France métropolitaine (23,7 %). L'économie de la région Paca, dont le produit intérieur brut (PIB)² se place au 6^e rang national, est très orientée vers le tertiaire, en particulier le commerce, les transports et surtout le tourisme, avec une surreprésentation des petites entreprises. La région est très dynamique en termes de création d'emplois (3^e rang des régions métropolitaines). La proportion importante d'emplois qualifiés³ explique l'attractivité pour les diplômés.

L'académie de Nice comprend deux universités pluridisciplinaires : l'université de Nice Sophia Antipolis (UNS) et l'université de Toulon (UTLN), et de nombreux établissements d'enseignement supérieur et de recherche. La présence des organismes de recherche y est importante.

L'UNS n'a été officiellement créée qu'en 1965, bien que ses racines historiques remontent au XVII^e siècle, avec le *Collegium jurisconsultorum nicensium*, puis une école de médecine. Elle a pris le nom d'université de Nice Sophia Antipolis (UNS) en 1989, en référence à la technopole voisine.

L'UNS, université pluridisciplinaire avec santé, est passée aux responsabilités et compétences élargies (RCE) en 2010. Le budget 2015 exécuté représente près de 230 M€.

L'UNS compte 44 unités de recherche (UR) dont 22 unités mixtes de recherche - UMR (11 avec le CNRS, 1 avec l'Inserm, 1 avec le CEA, 9 multitutelles), 1 unité propre CNRS dont elle est partenaire, 2 unités mixtes de service (UMS), 1 unité de service et de recherche (USR) et 18 équipes d'accueil (EA). S'ajoutent deux unités de recherche reconnues par l'établissement, une fédération de recherche en évolution, une fédération de recherche CNRS/OCA et deux unités mixtes internationales (UMI).

À la rentrée 2015-2016, l'UNS accueillait 28 772 étudiants en formation initiale⁴, effectif qui a progressé de 11,3 % entre 2012 et 2015. Parmi eux, 6 091, soit 21,2 %, sont de nationalité étrangère, ce qui est supérieur à la moyenne nationale (14 %) et en augmentation de 8,5 % entre 2012 et 2015. 8 405 boursiers sont accueillis dans les cycles licence et master, soit 29,2 % des inscrits. L'UNS propose 28 mentions de licence, 30 spécialités de licence professionnelle, 43 mentions de master, 10 spécialités avec 14 options de diplômes universitaires de technologie (DUT) et 7 diplômes d'ingénieurs dans cinq grands domaines de formation :

- Droit, économie, gestion (30,5 % des effectifs à la rentrée 2014-2015) ;
- Arts, lettres, langues (30,4 %) ;
- Sciences humaines et sociales (21,3 %) ;
- Sciences, technologie, santé (13,2 %) ;
- Sciences et techniques des activités physiques et sportives - Staps (4,6 %).

L'UNS comporte 12 composantes selon les statuts : sept unités de formation et de recherche - UFR (Sciences ; Droit et science politique ; Lettres, arts et sciences humaines ; Médecine ; Odontologie ; Staps ; Institut supérieur d'économie et de management - Isem), trois instituts dont le statut est fixé par l'article 713-9 (Institut universitaire de technologie - IUT Nice-Côte d'Azur, École Polytech' Nice Sophia, Institut d'administration des entreprises - IAE), une école supérieure du professorat et de l'éducation (Espé) et l'Institut du droit de la paix et du développement (IDPD).

¹ Source chiffres présentation : diagnostic territorial de la région PACA (Strater) de 2014 et de 2016

² Environ 150 milliards d'euros en 2013.

³ Paca est la 2^e région la plus productive après l'Île-de-France.

⁴ Source établissement, données de caractérisation, périmètre hors auditeurs libres, inscriptions administratives principales, hors inscrits en préparation au DE infirmier, diplômes avec le code SISE.

L'UNS, qui dispose de 255 496 m² de surfaces hors œuvre nette (shon)⁵ (dont 99 586 m² de surfaces dédiées à l'enseignement et 49 422 m² de surfaces dédiées à la recherche), est présente sur 10 campus implantés sur l'ensemble du département des Alpes Maritimes : sept campus sur le site de Nice (Valrose, Carlone, Saint-Jean-d'Angély, Louis Trotabas, Nice la Plaine, Pasteur, Fabron), le campus Sophia Tech sur la technopole de Sophia Antipolis, des départements d'IUT à Cannes et Menton. Deux implantations varoises (la Seyne-sur-Mer et Draguignan) se sont ajoutées depuis le rattachement de l'Institut universitaire de formation des maîtres (IUFM) en janvier 2008. L'UNS est aussi présente à Rustrel sous le plateau d'Albion où elle utilise le laboratoire souterrain à bas bruit (LSBB). L'UNS, non retenue par le Ministère de l'Éducation nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche (MENESR) dans le cadre du Plan campus, a cependant obtenu le label « Campus prometteur », distinguant un campus à fort potentiel scientifique et pédagogique, dont l'État s'engage à renforcer la vocation de pôle structurant pour le territoire.

Pour l'année 2015-2016, l'UNS dispose de 2 801 personnels dont 1 167 enseignants-chercheurs (EC) et enseignants titulaires (374 professeurs des universités, 587 maîtres de conférences, 206 enseignants de statut second degré), 394 enseignants contractuels (attachés temporaires d'enseignement et recherche, doctorants contractuels, maîtres de langue, lecteurs, associés, etc.), 815 personnels bibliothécaires, ingénieurs, administratifs, techniciens, et personnels sociaux et de santé (Biatss) titulaires et 425 personnels Biatss contractuels.

La stratégie de l'UNS pour le contrat 2012-2017 s'articulait autour de quatre axes :

- conforter l'ambition d'excellence scientifique ;
- renforcer la politique d'attractivité des formations ;
- déployer une organisation performante et cohérente ;
- construire une stratégie territoriale pertinente.

L'UNS a participé comme membre fondateur à la construction de la Communauté d'universités et établissements (Comue) Université Côte d'Azur (UCA), créée⁶ par décret du 27 février 2015, dont elle est la seule université. L'UCA porte l'Initiative d'excellence (Idex) UCA *Joint excellent and dynamic initiative* (Jedi) retenue par le jury international dans le cadre du deuxième programme d'investissements d'avenir (PIA2) avec une dotation de lancement de 9 M€.

Contexte de l'évaluation

L'évaluation de l'UNS intervient peu de temps après la mise en place de la Comue et l'obtention de l'Idex, qui ont initié de nouvelles stratégies de coopération et créé de nouveaux outils de collaboration entre les acteurs du site niçois, particulièrement en recherche. Cette nouvelle structuration a eu des conséquences sur le fonctionnement de l'UNS dont il est encore trop tôt pour mesurer les retombées. Certaines des activités récentes de l'UNS se sont exercées dans le cadre de la Comue qui fait l'objet d'une partie dédiée du rapport Hcéres.

Conformément à la méthodologie choisie par ce site, l'évaluation institutionnelle (Comue, UNS, Observatoire de la Côte d'Azur - OCA) est réalisée en amont de la production par le Hcéres des synthèses des évaluations des unités de recherche et des formations.

Lors de la visite sur site, le comité a voulu particulièrement analyser :

- le pilotage de l'offre de formation ;
- la réorganisation des fonctions support et soutien et leur intégration dans le contexte de la politique de site ;
- l'organisation et le pilotage des nombreux campus de l'université ;
- l'articulation avec la Comue et la déclinaison de la subsidiarité.

⁵ Hors logements et parking couverts.

⁶ Deux précédents projets de Pres n'ont pas abouti.

Le positionnement institutionnel et la stratégie de développement de l'établissement

I – L'analyse du positionnement institutionnel

1 ● Une stratégie de positionnement inscrite dans une analyse lucide des enjeux actuels de l'enseignement supérieur et de la recherche

L'université de Nice Sophia Antipolis ancre son positionnement dans son environnement académique, institutionnel et socio-économique en s'appuyant sur la mise en valeur de trois spécificités⁷:

- la première, qu'elle juge la plus importante, est d'être une université intensive en recherche, reconnue par les classements et rapports internationaux ;
- la seconde réside dans sa longue tradition de pluridisciplinarité, atout en recherche comme en formation par les opportunités résultant du croisement des disciplines et compétences ;
- la troisième repose sur son ancrage azuréen, euro-méditerranéen et transfrontalier.

L'ancrage territorial de l'UNS est conforté, à partir de 2012, par l'engagement pris par la nouvelle présidente de lier la trajectoire de l'établissement à celle de l'ensemble des acteurs de l'enseignement supérieur et de la recherche du site. Cette date marque une rupture avec une vision à caractère plus isolationniste qui avait conduit l'établissement à entretenir des relations distendues, voire conflictuelles, avec certains de ses partenaires.

Consciente de ses atouts, mais souhaitant rompre son isolement pour être mieux en capacité d'assurer sa pérennité dans un contexte de recomposition de la carte universitaire nationale, de mise en concurrence des sites à travers le Programme d'investissements d'avenir, et de recherche de nécessaire différenciation des universités à l'échelle européenne et mondiale, l'UNS s'est engagée comme fer de lance de la coordination stratégique des établissements d'enseignement supérieur et de recherche niçois.

Le projet stratégique de schéma local de développement de l'enseignement supérieur et de la recherche est élaboré à partir de 2013 en lien avec les communautés d'agglomération de Nice et de Sophia Antipolis (Casa), soucieuses du développement des liens réciproques territoires-communauté scientifique et de la contribution des acteurs académiques dans l'invention de technologies clés servant l'écosystème local. Ces collectivités locales niçoises souhaitaient changer l'image de leur territoire et favoriser la transition d'une économie uniquement liée au tourisme à une économie de la connaissance, avec des axes privilégiés : la santé, le développement durable et les objets connectés. Elles avaient commandité en 2012⁸ un rapport sur les forces et faiblesses du site qui a révélé un risque de fragmentation du monde académique, conséquence d'un manque de coordination. L'équipe présidentielle de l'UNS a choisi de contribuer activement à la dynamique territoriale, ce qui lui a permis de bénéficier de moyens octroyés par la ville de Nice, la métropole Nice Côte d'Azur, la Casa. Elle s'est aussi positionnée dans les schémas régionaux de la Région Paca qui définissent un nombre restreint de domaines d'activité stratégique (DAS) et dans le cadrage du Contrat de plan État-Région (CPER) 2020, qui met l'accent sur le lien formation-recherche-innovation-entrepreneuriat.

Concernant la formation, l'UNS s'inscrit dans les objectifs nationaux en se fixant trois impératifs :

- accueillir au mieux les néo-bacheliers ;
- penser l'insertion professionnelle ;
- attirer et orienter vers les études académiques.

⁷ Source : rapport d'autoévaluation

⁸ Cf. Mission d'expertise sur l'enseignement supérieur et la recherche dans les Alpes Maritimes pour le compte de Nice Côte d'Azur et la Communauté d'Agglomération de Sophia Antipolis pages 30 et suivantes.

L'UNS s'est positionnée au niveau international tant en recherche, par la qualité de ses équipes et les coopérations développées, qu'en formation en favorisant la mobilité et en créant des doubles diplômes (cf. *infra*).

La dimension transfrontalière, qui avait été le socle en 2008 d'un projet non abouti de Pôle de recherche et d'enseignement supérieur (Pres) euro-méditerranéen avec les universités de Gênes, Turin, Corte, l'université Pierre et Marie Curie et l'université de Toulon, se traduit par une convention multilatérale de coopération euro-méditerranéenne de recherche (cf. *infra*).

2 ● Une contribution active à l'écosystème territorial et à la structuration du site niçois dans le cadre de la Comue UCA

L'UNS entend exercer pleinement sa responsabilité sociétale en assurant un triple rôle de coordination académique, institutionnelle et socio-économique. La constitution de l'Université Côte d'Azur en février 2015 procède de ce travail de regroupement institutionnel des établissements d'enseignement supérieur et de recherche (ESR) du site, qui ne fait aucune exclusive, car il comprend des organismes privés (les écoles de commerce), de nombreux établissements publics à caractère scientifique et technologique (EPST), le Centre hospitalier universitaire (CHU) et six écoles d'art. L'UNS, étant la seule université de ce groupement et l'acteur le plus important compte tenu de sa taille comme de ses compétences, joue de fait (mais non de droit) un rôle central dans la gouvernance et le fonctionnement de la communauté d'établissements. Les synergies créées à l'occasion de la réponse à l'appel à projets Idex, entre membres de la Comue mais aussi avec les partenaires socio-économiques et les collectivités locales du site, ont contribué à renforcer la visibilité de l'université comme contributeur majeur du développement économique local, comme acteur de la formation initiale et continue des cadres. L'obtention de l'Idex début 2016 a servi d'effet levier pour mettre en œuvre la stratégie de promotion des partenariats publics privés de formation et de recherche, accroître le nombre de projets transdisciplinaires et construire les plateformes de transfert de technologies attendues par le territoire. Les objectifs poursuivis par l'UNS sont cohérents avec la notion de contrat et de politique de site telle que définie par la loi ESR du 22 juillet 2013, l'UNS concevant pleinement son développement en articulation avec celui des membres de la Comue et le territoire azuréen.

L'UNS se positionne dans la politique de site de la Comue avec la volonté de contribuer activement à l'écosystème territorial, sans rien renier de son identité et de ses missions fondamentales et en conservant son indépendance et sa capacité à opérer de la recherche fondamentale dans toutes ses disciplines. Elle s'inscrit comme le pivot d'un nouveau modèle d'université française à la fois très ancré territorialement et inséré dans les réseaux nationaux et internationaux d'enseignement et de recherche.

II – La stratégie de développement et de partenariats

1 ● Des missions réaffirmées au service du territoire, mais dont la réalisation n'entraîne pas encore l'ensemble des parties prenantes

L'UNS revendique une responsabilité dans la production d'une recherche de qualité, dans la mise en place de formations innovantes, dans l'amélioration de la qualité de vie étudiante, dans le soutien aux initiatives étudiantes ainsi que dans le développement des initiatives en faveur de l'orientation et de l'insertion professionnelle⁹. Elle s'applique également à restaurer des marges de manœuvre budgétaires par une sécurisation de sa chaîne financière et une maîtrise des dépenses de formation et de personnel.

Fortement marquée historiquement par son identité facultaire et fragilisée par son éclatement géographique, l'UNS a enclenché une démarche de réaffirmation de son rôle, de son identité comme préalable à une entreprise de conduite de changement plus globale, pilotée et mise en œuvre par la présidence et son équipe. Les rapports d'évaluation publiés entre 2005 et 2015¹⁰ soulignent en particulier un manque d'adhésion de l'ensemble des acteurs de l'université à un projet collectif, des circuits de prises de décisions stratégiques trop nombreux et peu clairs et une forme de repli sur soi de chacune des composantes et sous composantes. Les différentes entités sont donc invitées à travailler davantage de concert en s'alignant sur une stratégie et des protocoles effectivement définis à l'échelle de l'université. La création de l'UCA a cependant conforté le sentiment d'appartenance des composantes de l'université à l'UNS, ces dernières étant désormais invitées à entrer en dialogue direct avec les autres membres de la Comue et, de fait, à défendre et à réinterroger leur identité universitaire.

⁹ Cf. Document de présentation générale de la Présidente

¹⁰ Synthèse des diagnostics et recommandations portés sur l'UNS par les auditeurs (Cné, AERES, Cour régionale des comptes, IGAENR, Cour des Comptes)- annexe 33 du rapport d'autoévaluation

Dans la période récente, l'engagement constant de l'équipe présidentielle pour asseoir une stratégie à l'échelle de toute l'université et l'obtention de l'Idex par la Comue début 2016 constituent des facteurs très favorables à une meilleure adéquation entre activités déployées et stratégies définies. La stabilisation de l'équipe administrative est nécessaire pour accompagner cette dynamique¹¹. Les valeurs d'excellence et d'ouverture historiquement véhiculées par l'UNS, confortées par le processus de construction de l'UCA et de l'Idex UCA Jedi, semblent désormais davantage partagées. Les valeurs de responsabilité sociétale et de pluridisciplinarité commencent à se traduire en partenariats académiques et territoriaux.

2 ● Une stratégie de rayonnement international et local confortée par des partenariats solides qui mériteraient d'être tous formalisés

L'UNS s'est dotée d'un plan d'actions pour l'exercice de l'ensemble de ses missions recherche, formation, vie étudiante, insertion professionnelle qui se caractérise par un effort de structuration et de modernisation, la recherche permanente d'une sécurité et d'une autonomie financière plus satisfaisantes, un souci d'ouverture à des partenariats locaux et internationaux et une ambition d'excellence.

Ces plans d'actions concourent aux objectifs stratégiques de renforcement de l'attractivité du site au plan local comme international. Le travail est progressif, avec des soutiens apportés par exemple aux laboratoires pour faciliter leurs projets (mise en place d'une cellule de soutien au montage de projets et aux financements européens, accueil des enseignants-chercheurs, réorganisation du service de valorisation) ou des incitations en faveur d'une offre de formation mieux structurée et innovante (schéma directeur de la formation tout au long de la vie de 2013, création d'un service universitaire d'innovation pédagogique). L'objectif consiste à responsabiliser les acteurs de l'université en leur fournissant des accompagnements favorisant le déploiement de la stratégie globalement arrêtée.

Les partenariats de l'UNS sont nombreux avec les acteurs académiques, institutionnels et socio-économiques et contribuent au déploiement de sa stratégie de rayonnement. Ils se sont formalisés à partir de 1992 dans le cadre de l'association Persan (Pôle enseignement et recherche de Sophia Antipolis Nice) dont les membres fondateurs étaient l'UNS, le CNRS, Mines Paris Tech, l'Inria, l'Inra, l'OCA et qui s'est ensuite élargie.

En matière de recherche, la politique contractuelle avec les acteurs académiques est importante. La convention tripartite UNS, CNRS et OCA en constitue l'armature, mais des partenariats nombreux existent aussi avec l'Inserm, l'Inria, l'IRD, l'École des Mines Paris Tech ou encore le CHU.

Les collectivités locales privilégient d'ores et déjà des contractualisations à l'échelle de la Comue, notamment pour ce qui a trait au CPER.

En matière de patrimoine et de soutien à la vie étudiante, il n'y a pas d'accord-cadre avec les collectivités locales qui apportent leur contribution, l'UNS privilégiant sur ces sujets des relations de gré à gré qu'elle estime plus souples et plus rapides. Le comité attire l'attention de l'université sur le fait que ce manque de formalisation risque de mettre en péril la pérennisation de ces soutiens.

Les implantations délocalisées de Grasse, Menton, Draguignan et Cannes sont spécialisées en fonction de leur territoire. Elles sont hébergées par les collectivités et bénéficient de mises à disposition de personnels et/ou de crédits de fonctionnement.

Dans le domaine de la formation, une convention a été conclue avec le rectorat concernant le champ de l'orientation, et des conventions sont en cours de conclusion avec les lycées au sujet des équivalences de crédits ECTS pour les étudiants de classes préparatoires.

Concernant la question des partenariats européens et internationaux, l'UNS affiche une stratégie claire privilégiant les coopérations servant ses trois orientations prioritaires : le rayonnement scientifique, les soutiens à la Francophonie et l'aide au développement. L'internationalisation des formations est inscrite comme un objectif prioritaire (cf. *infra*).

Les liens avec les milieux économiques s'expriment en particulier à travers la fondation universitaire UNice, qui a été créée en 2010 afin de lever des fonds destinés à créer des partenariats en matière de recherche, de formation et d'insertion. Depuis la création de l'UCA et les appels à projets collaboratifs lancés dans le cadre de l'Idex, c'est la Comue qui a vocation à s'affirmer comme la principale porte d'entrée des entreprises. La fondation UNice est devenue une fondation partenariale UCA.

¹¹ Trois directeurs généraux des services (DGS) se sont succédé entre 2012 et 2015.

3 ● Des relations riches, mais insuffisamment formalisées avec le CHU, qu'il conviendrait de repositionner dans le cadre de la Comue

Le CHU, de même que le centre Antoine Lacassagne, sont des partenaires importants de l'UNS, en particulier pour la faculté de médecine et la faculté des sciences. Ils sont associés aux laboratoires d'excellence (Labex) Signalife et ICST (Canaux ioniques d'intérêt thérapeutique) et à l'infrastructure France Génomique. Des coopérations interdisciplinaires se sont développées avec les mathématiques, l'informatique et la physique. Ceci est en accord avec l'orientation stratégique du CHU, inscrite dans sa démarche de projet d'établissement, de participer à la dynamique de l'écosystème en établissant un lien étroit entre soins, formation, enseignement supérieur, recherche et prévention. La création de chaires d'excellence avec l'UNS illustre sa politique active visant à créer les conditions les plus favorables auprès des jeunes enseignants-chercheurs étrangers pour attirer les meilleurs talents hospitalo-universitaires.

La révision annuelle des effectifs hospitalo-universitaires s'organise de façon anticipée et en concertation entre le CHU et l'UNS. Les ouvertures de postes hospitalo-universitaires se font en bonne collaboration entre les facultés de médecine et d'odontologie de l'UNS, la direction générale et la commission médicale d'établissement du CHU.

Le Comité de la recherche biomédicale et en santé publique (CRBSP), qui n'a pratiquement pas fonctionné durant la période évaluée, est en cours de réactivation après la nomination d'un nouveau président hospitalo-universitaire et l'engagement d'évaluations internes d'équipes de recherche clinique. L'objectif annoncé est l'élaboration concertée et la coordination de la politique de recherche universitaire fondamentale menée par l'université avec la politique de recherche clinique et translationnelle promue par le CHU. La composition du comité et sa gouvernance ont fait l'objet d'une concertation entre l'université, les EPST et le CHU.

Les activités de recherche clinique du CHU, partagées avec l'Inserm dans les équipes labellisées, font l'objet de conventions de valorisation. La Société d'accélération du transfert de technologies (Satt) Sud-Est intervient également dans ce champ d'activité quand Inserm Transfert n'est pas sollicité. Mais par principe, la Satt ne prend en charge aucune activité de recherche clinique. Si un essai clinique de recherche biomédicale est requis, la Satt s'appuie sur le CHU de Nice concernant les modalités de réalisation. En revanche, un comité tripartite a été institué entre le CNRS, l'UNS et l'Inserm en présence de la Satt en vue d'identifier, après détection, les meilleures voies de valorisation des résultats détectés.

La coordination hospitalo-universitaire est considérée par les acteurs rencontrés comme nécessaire à l'établissement de la cohérence de l'action structurante engagée sous l'égide de l'UCA. Mais la convention hospitalo-universitaire entre l'UNS et le CHU de Nice, qui régit l'organisation et le fonctionnement des rapports juridiques et fonctionnels entre les deux établissements sur les enjeux de la formation et de la politique de recherche, n'a pas encore fait l'objet d'une mise à jour prenant en compte la création de la Comue dont le CHU, de manière exceptionnelle, est fondateur aux côtés de l'UNS. Au regard du principe de subsidiarité institué entre l'UCA et ses membres, l'impact déterminant de l'initiative hospitalo-universitaire locale doit prochainement trouver sa traduction opérationnelle dans la mise en ordre des règles de dévolution des compétences entre l'UNS et l'UCA. D'autant plus, que « l'universitarisation » des formations des professionnels de santé assurée par le CHU, en lien avec l'UNS, concernera aussi les formations diplômantes de troisième cycle appelées à relever de la compétence propre de l'UCA.

Le CHU entend développer une part autonome d'activité de recherche. Pour cela il promeut des appels d'offres internes de recherche clinique pour favoriser l'émulation scientifique, notamment chez ses jeunes générations de personnels hospitalo-universitaires ; leur évaluation est externe. À cet égard, le rôle et la place de l'association Centre d'innovation et d'usages en santé (CIU santé) qui, au sein du CHU, aide au développement de la recherche clinique, gagneraient à être mieux articulés et coordonnés avec la politique d'ensemble hospitalo-universitaire inspirée par l'Idex.

La gouvernance et le pilotage de l'établissement

I – Une organisation interne complexe avec un éclatement historique sur de nombreux campus

Le nombre de composantes de l'UNS est important, cependant il a été réduit par la suppression d'une UFR et le repositionnement d'une seconde¹² pendant la période sous évaluation. L'UNS est de plus historiquement éclatée sur de nombreux campus, dont huit à Nice :

- Valrose : siège de la présidence, faculté des sciences, laboratoires, bibliothèque universitaire, restaurant universitaire, résidence universitaire ;
- Carlone : lettres, arts et sciences sociales, restaurant, bibliothèque, résidences étudiantes et piscine couverte ;
- Saint-Jean-d'Angély : UFR odontologie, Maison des sciences de l'homme et de la société (MSHS), IAE, Isem ;
- Louis Trotabas : faculté droit et science politique, formations de 3^{ème} cycle et IDPD, avec à proximité un restaurant universitaire, une bibliothèque et une résidence étudiante ;
- Nice la Plaine : Staps, équipements sportifs au sein du campus Éco-vallée et de la cité des sports de la communauté urbaine Nice Côte d'Azur ;
- Pasteur : faculté de médecine, centres de recherche en sciences de la vie et de la santé ;
- Fabron : IUT Nice Côte d'Azur qui a aussi des départements délocalisés à Cannes et Menton.
- ESPE : sites Liegard et George V

Depuis de nombreuses années, avec le CNRS, l'Inria et Eurecom, l'UNS porte le campus Sophia Tech, situé au cœur de la technopole de Sophia Antipolis, qui associe formation, recherche et innovation.

Cette dispersion des implantations universitaires entraîne des surcoûts et a favorisé un fonctionnement autonome des composantes, relevé dans les différents diagnostics externes menés sur l'UNS¹³. Le développement en cours de projets interdisciplinaires, particulièrement en recherche, et la réorganisation des services devraient contribuer à améliorer la transversalité.

Pour confirmer son ambition d'être une université intensive de recherche, reconnue au niveau national et visible dans les classements internationaux, l'UNS a consolidé depuis 2012 sa gouvernance scientifique et poursuivi la structuration de ses équipes de recherche. Elle a aussi renforcé ses relations avec les organismes de recherche, très présents sur le site niçois (cf. *infra*).

L'administration de l'UNS, selon l'organigramme actuel, est composée de 11 services centraux¹⁴ et de 11 services communs et autres structures¹⁵ rattachés à la présidence et à la direction générale des services. La récente évolution de l'organigramme, dans le cadre du projet « Construire une organisation mobilisant l'engagement et la

¹² L'UFR Espaces et Cultures est devenue un département de l'UFR Sciences et l'UFR IDPD a été transformée en une autre structure - modification des statuts de l'UNS - CA du 9 juillet 2015

¹³ Cf. Synthèse des diagnostics et recommandations portés sur l'UNS par les auditeurs (Cné, AERES, Cour régionale des comptes, IGAENR, Cour des Comptes) - annexe 33 du rapport d'autoévaluation.

¹⁴ Direction des systèmes d'information (DSI), Direction des affaires générales et des projets transversaux, Direction des affaires financières (Daf), Direction enseignement vie étudiante (Deve), Direction recherche valorisation (DRV), Direction du patrimoine, Direction des ressources humaines (DRH), Direction juridique, statutaire et réglementaire, Direction relations internationales (DRI), Direction de la culture, Service médecine du personnel.

¹⁵ Service commun universitaire de documentation, service universitaire de médecine préventive et promotion de la santé (Sumpss), UNicePro, Service universitaire des activités physiques et sportives (Suaps), Service commun des langues, Institut Ulysse (Haute école internationale en tourisme, hôtellerie-restauration et gastronomie, stratégie et développement), service universitaire de l'innovation pédagogique (SUIP), Institut du Droit de la Paix et du Développement (IDPD), Institut méditerranéen du risque, de l'environnement et du développement durable (Imredd), Maison des sciences de l'homme et de la société (MSHS) Sud-Est.

technicité des équipes » (projet Comete)¹⁶, a clarifié les liens fonctionnels et hiérarchiques, renforcé et valorisé la fonction des directeurs administratifs de composantes et constitué une équipe de direction générale. Le DGS réunit les directeurs des services généraux et les directeurs administratifs de composantes toutes les quatre à six semaines de façon à assurer la déclinaison administrative des points stratégiques et à garantir la transversalité dans le portage des dossiers de l'établissement. La mise en oeuvre du projet Comete est en cours. Dans un premier temps, il a été appliqué à la direction des affaires financières (Daf) et le sera ensuite aux autres directions. Il est encore trop tôt pour apprécier son efficacité.

L'organisation interne mise en place récemment par l'établissement, complexe en particulier à cause des nombreux campus, apparaît cependant adéquate pour accompagner le développement. Les responsabilités sont définies et le décloisonnement horizontal et vertical favorise la définition des politiques de l'établissement et devrait augmenter l'efficacité de réalisation.

II – La gouvernance au service de l'élaboration et de la conduite du projet stratégique

- 1 ● Une gouvernance politique et administrative réaffirmée et de qualité, privilégiant un mode de décision centralisé

Sur la période du contrat, la gouvernance de l'UNS a connu des évolutions significatives majeures et a été renforcée :

- D'une part par l'installation de 9 vice-présidents (VP) thématiques¹⁷ garants de la déclinaison du projet d'établissement sur leur périmètre. Chacun dispose d'une lettre de mission consultable sur le site de l'UNS. Avec le DGS et le cabinet, ils constituent le bureau qui se réunit chaque semaine.
- D'autre part par la mise en place d'instances de gouvernance *ad hoc*, à côté des instances institutionnelles.

La commission permanente, en particulier, joue un rôle clé dans l'élaboration, la communication et la déclinaison du projet de développement. Constituée des directeurs de composantes et des responsables des services communs, elle se réunit mensuellement en amont des conseils d'administration (CA).

L'organisation des instances - CA¹⁸, conseil académique (Cac), commission recherche et commission formation - est efficace avec des ordres du jour et des documents adressés aux membres du CA en amont de leur tenue et des procès-verbaux (PV) publiés dans des délais raisonnables. Les points systématiques d'information générale inscrits à l'ordre du jour des CA permettent à l'équipe de direction de faire un point d'avancement sur les dossiers stratégiques de site, comme la dynamique de rapprochement au sein de l'UCA ou la mise en oeuvre des investissements d'avenir.

Le règlement intérieur de l'UNS, qui est rendu public au travers du site web de l'université, précise les conditions de fonctionnement de l'université et prévoit, outre les instances statutaires, l'institution de :

- la conférence des directeurs d'unités de recherche ;
- des organes de réflexion prospective stratégique (comité d'orientation et de perfectionnement scientifique, comité d'orientation et de perfectionnement pédagogique, comité d'orientation stratégique à la culture et comité d'orientation stratégique à l'international) ;
- des commissions consultatives,
- des comités permanents des ressources humaines (cf. *infra*).

La gouvernance administrative s'est remarquablement professionnalisée dans les dernières années par toute une série d'initiatives, en particulier : une réunion mensuelle des directions des services centraux élargie régulièrement aux responsables administratifs d'UFR ; une réunion hebdomadaire des responsables RH, finances, patrimoine, affaires générales, système d'information ; une réunion d'accueil et d'intégration des nouveaux personnels.

¹⁶ Présenté par le DGS le 10 mai 2016 dans le cadre de la préparation du projet d'établissement 2016-2020

¹⁷ VP du conseil d'administration (CA) ; VP de la commission recherche (CR) ; VP de la commission de la formation et de la vie étudiante (CFVU) ; VP étudiants ; finances, systèmes d'information, outils de pilotage et évaluation des moyens ; réformes structurelles et politiques RH ; stratégie et développement ; relations internationales ; relations avec les entreprises et insertion professionnelle ; valorisation.

¹⁸ Le CA comprend 36 membres dont 16 représentants des enseignants-chercheurs ou assimilés et 6 représentants des autres personnels de l'établissement, 6 représentants des étudiants et 8 personnalités extérieures à l'établissement.

Ces dispositifs ont permis de préciser les attributions des acteurs et semblent garantir l'opérationnalisation du projet d'établissement par les managers et les cadres qui ont démontré durant la visite du comité une parfaite connaissance de son contenu et de ses éléments de déclinaison annuelle.

Toujours dans un souci de développer la transversalité et de décloisonner le fonctionnement administratif, la création fin 2016 de la direction des affaires générales a pour objectif affiché de permettre non seulement de professionnaliser l'organisation de l'ensemble de ces instances de gouvernance (formalisation des ordres du jour, restitution des débats, etc.), mais aussi de renforcer le pilotage transverse de certains dossiers stratégiques. Cette direction est de création trop récente pour permettre au comité d'évaluation d'en apprécier les résultats.

2 ● Une mise en place d'outils de suivi des activités qui ne s'inscrivent pas dans une politique globale de la qualité rendue publique

Les nombreuses annexes de caractérisation du rapport d'auto-évaluation (RAE) témoignent de la mise en place par l'UNS d'outils de pilotage pour le suivi de la situation budgétaire, des formations et de la recherche. Le document sur les indicateurs contractuels 2012-2017 fournit une analyse des données de suivi pendant cette période. Pour tous les indicateurs, le mode de calcul est décrit de façon précise et les résultats absolus et relatifs commentés, mais les actions correctrices et les responsabilités pour leur mise en œuvre et nouvelles cibles ne sont pas clairement indiquées. Le comité regrette par ailleurs que le RAE, très descriptif, ne comporte pas d'analyse formalisée des forces et faiblesses de l'établissement, des opportunités et des menaces auxquelles il est confronté.

En ce qui concerne les formations, l'ensemble des actions menées pendant le contrat a eu pour objectif de répondre aux recommandations récurrentes des rapports et audits externes concernant en particulier la démarche qualité, la lisibilité, la cohérence globale et la soutenabilité. En ce qui concerne la démarche qualité, l'UNS avait proposé dès 2011 une grille d'évaluation des formations et une charte de l'évaluation, mises à disposition des différentes composantes. Les évaluations ont été réalisées dans les composantes avec création de conseils de perfectionnement (CP) pour les formations professionnelles et en apprentissage, mais les évaluations n'ont été réalisées qu'en partie sans qu'un retour vers la CFVU soit demandé. En 2014, la CFVU a imposé la création de CP dans toutes les formations et en a revu la composition, les missions et le fonctionnement. Ces conseils analysent les effectifs, les résultats, l'insertion professionnelle, les retours d'évaluation par les étudiants et proposent des axes d'amélioration à l'équipe pédagogique. Une grille d'évaluation des formations a également été définie avec trois niveaux : le premier niveau a trait aux pratiques d'utilisation de grilles d'évaluation des formations et des enseignements ; le deuxième niveau concerne le processus de l'évaluation et le troisième l'étude du bilan et des pistes d'amélioration proposées par les responsables de formations. En 2013, l'UNS a défini un schéma directeur de la formation tout au long de la vie dont les effets ont été analysés en 2016¹⁹, qui explicite la politique mise en œuvre, l'architecture institutionnelle et son mode de pilotage qui a pour conséquence d'initier l'approche par compétences des formations et l'ensemble des diplômes nationaux de l'UNS ont été inscrits au répertoire national de la certification professionnelle (RNCP). De plus, certaines formations ont fait l'objet de certifications spécifiques (ISO9001 ; Qualicert ; *Business School Impact System*).

Une cellule d'aide au montage de projets de recherche au sein de la direction recherche, valorisation et études doctorales (Dirved) a été mise en place. Un service financier d'appui à la recherche, qui fonctionne comme interface unique avec l'agence comptable, a simplifié et optimisé les processus. Une politique incitative individuelle et collective est en cours d'élaboration pour amplifier encore les ressources propres de l'établissement. Le dialogue de gestion est à la fois compétitif et inclusif, faisant bénéficier chaque composante de l'augmentation de ses propres ressources et en s'assurant que chaque composante puisse remplir ses missions même quand le niveau de ses ressources propres est insuffisant. Les besoins de recrutement d'enseignants chercheurs et de Biatss sont programmés sur une base pluriannuelle et de façon collégiale et le suivi d'insertion des maîtres de conférences recrutés par l'UNS est en phase de définition.

L'UNS a ainsi travaillé intensément au développement d'outils de pilotage qui sont encore en partie en phase de perfectionnement et a posé les bases pour une diffusion de la culture de la qualité capillaire. La politique d'assurance qualité de l'établissement devra cependant mettre en évidence de façon plus systématique les actions correctrices relatives aux criticités mises en évidence par le suivi des actions et des résultats, identifier les responsabilités pour la mise en œuvre des actions correctrices et définir des cibles basées sur des indicateurs le plus possible quantitatifs pour compléter le cycle d'amélioration continue entrepris. L'établissement est appelé à

¹⁹ Documents « Synthèse de la politique de l'UNS en matière d'orientation » ; « Présentation CAEH 16092016 » ; « Dépliant UNicePro OVE édition collectivité » et « Résumé Enquêtes ».

promouvoir le développement d'une culture de la qualité dans laquelle toutes les parties prenantes internes sont responsables de la qualité et s'engagent pour l'assurance qualité à tous les niveaux de l'institution. La politique d'assurance qualité contribue au devoir de l'établissement de rendre compte et en accord avec les standards européens²⁰, elle devra avoir un statut officiel, être portée politiquement et être accessible au public.

3 ● Une communication bien structurée et efficace et une transformation digitale réussie

Le service communication met en œuvre ses compétences dans l'organisation d'événements qui animent la vie des campus et il s'engage plus particulièrement dans des campagnes et dans des salons présentant l'offre de formation de l'UNS aux futurs étudiants. Plusieurs publications imprimées complètent la gamme des outils du service. L'ensemble des activités donne ainsi l'image d'une communication bien structurée et efficace.

Le projet de l'UNS « d'améliorer sa communication auprès de ses partenaires industriels » n'en est encore qu'à ses débuts et devra se développer davantage dans le cadre de l'UCA et de l'Idex, bien que des contacts avec des réseaux de communication territoriaux soient déjà noués.

Du point de vue organisationnel, le service communication, qui compte 13 personnes dont le directeur, fait partie de la direction stratégie et développement pilotée par le vice-président stratégie. Ceci permet à l'université d'utiliser la communication comme un instrument puissant dans la gouvernance.

Dans son bilan « 2012-2016 - 4 années de communication », le service communication de l'UNS présente un éventail riche d'activités s'adressant à un public varié interne et externe par différents moyens et canaux. Le service semble avoir bien réussi « le virage de la transformation digitale » qui lui a été assigné comme principal objectif stratégique²¹. « Fil UNS », le journal en ligne, présente dans différentes rubriques une information vivante. Les médias sociaux permettent de suivre la vie universitaire au jour le jour. 40 000 étudiants et alumni se rattachent par exemple à l'UNS sur LinkedIn, ce qui témoigne d'un grand dynamisme²². Le service promeut au niveau de la communication interne une culture d'appartenance à l'université qui cherche à contrebalancer l'éclatement géographique des campus. Au niveau du site web, le service tend avec succès à fédérer la diversité des présentations par la mise à disposition d'outils développés par lui-même en favorisant ainsi la standardisation selon la charte graphique commune.

Dans le nouveau cadre de la Comue, un des défis du service communication est de contribuer à promouvoir l'identification de l'ensemble du personnel de l'UCA dont l'UNS est un des acteurs principaux.

III – Le pilotage au service de la mise en œuvre opérationnelle du projet stratégique

1 ● Une approche pragmatique dans la mise en œuvre du projet d'établissement

Compte tenu des faibles marges de manœuvre financières, l'orientation prise par l'équipe de direction a été d'en retrouver avant d'envisager des modèles d'allocations sophistiqués sur objectifs.

L'analyse sur les trois dernières années de la masse salariale (MS) hors convention montre une progression maîtrisée. La MS passe de 176,01 M€ en 2015 à 176,12 M€ en 2016, soit une progression de 0,1 %. Le taux de consommation des dépenses est passé en dessous de 100 %, à 99,8 % en 2016. Cette quasi-stabilisation cache cependant des différences fortes selon les types de dépenses. Ainsi, si les heures complémentaires d'enseignement et les dépenses sur ressources propres ont diminué, les heures supplémentaires et vacations administratives et la MS des CDD non pérennes ont évolué fortement à la hausse. Enfin, la MS des titulaires a progressé de 0,2 %, hausse en partie due au glissement vieillesse technicité (GVT), dont le solde positif dépassant le demi-point traduit l'évolution de la structure d'emploi. Le plan de maîtrise déployé par l'UNS a donc eu un effet positif. Il s'est traduit notamment par :

- la refonte de l'attribution des postes d'attaché temporaire d'enseignement et de recherche (Ater) par une mise en commun systématique des supports vacants (130 en 2012, 70/80 en 2016) ;
- la préférence donnée au recrutement de contractuels sur postes vacants, afin de minimiser l'impact du compte d'affectation spéciale (CAS) pension ;

²⁰ Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area (ESG) 2015 - 1.1 Politique d'assurance qualité.

²¹ RAE, p. 26.

²² Bilan page, 6/7.

- Le dialogue avec les composantes pour une meilleure maîtrise des heures de cours complémentaires (HCC). Mené par la cellule d'aide au pilotage de la DRH, sous l'autorité du vice-président en charge de la conduite des réformes structurelles et des politiques de ressources humaines de l'établissement et du vice-président en charge des finances, des systèmes d'information, des outils de pilotage et de l'évaluation des moyens, ce dialogue aboutit à l'attribution d'une enveloppe HCC financière par UFR déterminée selon des critères de formation tels que le volume des heures maquette et la caractérisation du taux d'encadrement. Le contrôle de la consommation de l'enveloppe HCC est assuré grâce à un suivi mensuel (dans le cadre des tableaux de bord mensuels de suivi de la MS). De plus, l'accroissement notable des heures payées au titre de l'année en cours améliore la budgétisation de l'année suivante.

Si ces mesures sont de nature à maîtriser l'accroissement de la masse salariale même, il est trop tôt pour en mesurer les impacts à long terme. La préférence pour le recrutement de contractuels plutôt que de fonctionnaires ne saurait cependant constituer une orientation pérenne.

La dotation de fonctionnement est affectée quant à elle de manière pluriannuelle aux composantes sur la base d'une analyse des besoins. Seules les prévisions de nouvelles ressources propres ou la gestion des reliquats sont débattues et inscrites au budget initial. Cette politique efficace de rationalisation des dépenses a permis d'assurer une enveloppe annuelle (600 k€) sur ressources État gérées par la CFVU pour financer de nouveaux projets pédagogiques, le renouvellement de matériel et l'innovation pédagogique. Un service d'appui à l'innovation pédagogique a été créé de même qu'un service dédié à l'aide au montage de diplômes universitaires (DU) et à la recherche de financements européens. L'analyse en coûts complets de toute demande de création d'un nouveau DU permet de valider en connaissance de cause les ouvertures de ces formations. L'offre de formation a déjà été rationalisée et sera ultérieurement consolidée dans le nouveau contrat avec une réduction significative des heures complémentaires.

L'UNS a recruté un directeur des systèmes d'information, devenu depuis 2016 directeur général des services adjoint (DGSA) en charge du numérique. La couverture fonctionnelle des domaines de gestion RH, finances, scolarité est aboutie (solutions de l'Agence de mutualisation des universités et établissements - Amue), celle des grandes missions formation et recherche est morcelée, non interopérable et peu exploitable pour le reporting d'activité. Le choix de basculer ou non sur les solutions Cocktails, comme l'ont décidé l'OCA et l'UCA, semble ne pas avoir été tranché au moment de la visite du comité. La mise à disposition de *Business Object* et des univers dédiés à des fins de pilotage a progressé, ce qui est en phase avec la professionnalisation constatée des fonctions supports. Pour autant, l'UNS devrait s'appuyer sur la nouvelle direction des affaires générales pour développer la culture des indicateurs, l'évaluation, et pour déconcentrer et autonomiser les services dans cette approche. Beaucoup d'intentions futures ont été exprimées dans le RAE et durant la visite - évolution programmée de l'organisation et du dimensionnement de la DSI, impact attendu du futur schéma directeur du numérique - dont l'effectivité devra être évaluée, et mise en perspective avec les initiatives prises sur le site.

2 ● Un dialogue de gestion simplifié mais perfectible

Le processus d'allocation des moyens financiers a connu une évolution en deux temps durant la période contractuelle :

- Les trois premières années, la présidence rencontrait l'ensemble des composantes, en partageant l'ensemble des données d'activité. Ce modèle, jugé utile, s'est révélé lourd dans la mise en œuvre et frustrant dans son résultat, dans la mesure où l'équipe de direction considérait que les montants disponibles à allouer étaient très faibles.
- Depuis 2015, ce modèle s'est allégé. Il débute par un débat d'orientation budgétaire mené en CA, qui aboutit à une lettre d'orientation budgétaire diffusée à la communauté. S'appuyant sur une analyse de risque et une analyse financière, il identifie différentes hypothèses. Un premier dialogue de gestion technique sans la présence de l'équipe de direction est animé par la Daf, en présence de la DRH, afin de valider les données d'activité, analyser l'exécution du budget et dresser un constat partagé sur la situation financière. Un travail de prévision et d'analyse des dépenses par composante et services centraux a été lancé en 2015. Un second dialogue budgétaire entre la présidence et les doyens peut être organisé, seulement sur leur éventuelle demande (le cycle de rencontres n'est donc pas systématisé). Ces deux dialogues n'aboutissent pas à la rédaction d'un contrat d'objectifs et de moyens ou d'un document-cadre engageant les deux parties. Cette orientation du dispositif d'allocation a le mérite de l'alléger considérablement, mais force est de constater qu'il ne s'appuie pas encore sur des calculs à coûts complets pouvant prendre la forme d'une comptabilité analytique, d'une cartographie économique des activités ou d'une analyse du coût des activités. Seule la mise en place en 2015 d'unités budgétaires spécifiques pour la formation continue et la recherche a permis de retracer des centres de coût.

Le processus d'allocation des moyens RH est quant à lui scindé en trois parties : un cycle de rencontres sur le renouvellement des CDD (au printemps, un bilan individuel avec les composantes et les services est mené par la DRH dans la perspective des fins de contrats, toutes au 31 août de l'année), un dialogue de gestion RH dans le cadre du dialogue de gestion technique de l'automne, et l'organisation des concours à partir d'une plateforme interne des demandes.

En conclusion, ces différents dialogues s'appuient sur l'expertise et les compétences des services administratifs qui sécurisent l'allocation des moyens, ce qui répond au point faible pointé dans le précédent rapport AERES. Mais répond-elle réellement à la recommandation qui en découlait : « améliorer le dialogue de gestion avec les composantes » ? En effet, le processus d'allocation reste très morcelé durant l'année, selon les statuts des personnels, selon le type de moyens affectés. Il ne met pas au cœur du processus le projet d'activité des composantes et ne se conclut pas par un document-cadre. Le comité d'évaluation préconise donc de renforcer le processus d'allocation de moyens qui, sur la base d'une caractérisation partagée de l'activité, inscrirait les principes d'un dialogue stratégique systématique avec la présidence, une mesure de la contribution des composantes aux objectifs stratégiques de l'UNS et une rédaction de contrats d'objectifs et de moyens en particulier pour les composantes à régime dérogatoire.

IV – Les grandes fonctions du pilotage RH, finances, immobilier

1 ● Une gestion des ressources humaines au service du projet d'établissement

La fonction RH, à l'instar des autres fonctions supports de l'UNS, a fait l'objet d'un profond travail de restructuration durant la période contractuelle, afin de porter le projet stratégique d'UNS et sa mise en œuvre. On retiendra les avancées majeures suivantes :

- La construction d'outils de pilotage. Suite à l'intégration/transformation en 2015, au sein de la DRH, de la cellule de contrôle de gestion RH (auparavant isolée) en une cellule d'aide au pilotage, la DRH a pu investir sur les outils d'aide au pilotage suivants : les tableaux de suivi mensuel de l'exécution de la MS avec des focus spécifiques (coût adhésion chômage, CDD non pérennes et pérennes, heures supplémentaires et complémentaires notamment), le bilan social, des productions thématiques telles que le bilan annuel des rémunérations.
- Une meilleure reconnaissance de l'investissement des agents et de leurs performances à travers la mise en place d'un dispositif d'intéressement. Les agents titulaires et contractuels peuvent en bénéficier, à travers une enveloppe dédiée à chaque composante et direction (maximum un tiers des agents). Deux types de primes sont attribuées, l'une pour les personnels et l'une pour l'encadrement supérieur depuis deux ans (85 000 € au total). Ces primes sont liées au respect des engagements. Dans le cadre du projet Rifseep (régime indemnitaire tenant compte des fonctions, des sujétions, de l'expertise et de l'engagement professionnel), il est envisagé une refonte globale de la rémunération.
- La mise en place d'un dispositif de prévention des risques psychosociaux. Trois structures ont été créées depuis deux ans : une cellule « de veille et d'amélioration des conditions de travail », une cellule « évaluation des risques au travail » et une cellule d'accompagnement des personnels (sous la responsabilité directe du DRH). Si ces structures existent, les plans d'actions associés n'ont pu être définis en l'absence de diagnostic préalable. Le comité d'évaluation ne peut que conforter le projet d'enquête de qualité de vie au travail que l'établissement envisage de lancer en 2017. C'est sur la base de ses résultats que les différentes cellules pourront réellement travailler leurs plans d'actions.
- Un remaniement du plan de formation Biatss. L'axe management a été fortement investi. Il prend plusieurs formes : un séminaire annuel de l'ensemble des managers sur les questions d'encadrement ; un parcours management d'une durée totale de 7,5 jours ; une offre thématique à la demande ; du coaching individuel pour la prise de poste (quatre accompagnements ont été réalisés) et des ateliers d'échange de pratiques managériales.
- La promotion de l'action sociale vers les plus démunis. L'établissement a conforté un dispositif d'aides exceptionnelles sous forme de don pour les agents les plus en difficulté accordé par une commission *ad hoc* (45 000 € annuel au total) avec l'aide du réseau des assistantes sociales. L'UNS a par ailleurs transformé en temps plein le poste d'assistante sociale de l'université.
- Une professionnalisation du dispositif d'évaluation et des entretiens professionnels. Tous les titulaires et contractuels sur missions pérennes bénéficient d'un entretien professionnel. Le lancement de la campagne débute en avril et s'achève en juillet avec la remontée des entretiens. Une circulaire interne est diffusée rappelant les objectifs, les obligations des évaluateurs et les droits des évalués, une formation des évaluateurs sur la conduite d'entretien est proposée. Si ces initiatives ont redynamisé le dispositif

d'évaluation, on peut regretter qu'il ne soit pas aujourd'hui dématérialisé, même s'il existe un format standard papier. Cette dématérialisation pourrait permettre l'exploitation statistique systématique des entretiens professionnels et mieux alimenter l'élaboration du plan de formation.

À travers ces différentes mesures, la direction de l'université s'est emparée des problématiques les plus actuelles dans le domaine RH (la professionnalisation du métier de manager, la prévention des risques psychosociaux, la mise en place d'une grille indiciaire pour les contractuels). Il manque toutefois un dispositif de pilotage majeur, celui de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

On notera enfin des marges de progrès sur le fonctionnement des instances de dialogue social et, en premier lieu, du comité technique (CT). Les PV sont diffusés parfois avec plusieurs mois de retard par rapport à l'obligation réglementaire. Les ordres du jour des CT et ceux du CA ne sont pas toujours articulés de telle sorte que le CT peut apparaître pour certains élus comme une chambre d'enregistrement. A noter que le CT a voté à l'unanimité contre le dispositif de primes d'intéressement, la réorganisation du Suaps ou à la quasi-unanimité (un seul vote pour) le projet Comete. Il existe certainement une marge de progrès pour faire du CT une instance de concertation afin qu'il soit partie prenante sur les choix majeurs de réorganisations et sur les grands projets de l'établissement.

2 ● Une situation financière assainie

La fonction financière a été la première à entrer dans le dispositif Comete, démarche de réorganisation et de professionnalisation de l'administration impulsée par le DGS. La priorité donnée à cette fonction répondait aux enjeux d'une meilleure traçabilité des actes de gestion, notamment eu égard aux exigences de la gestion budgétaire et comptable publique (GBCP), afin de mieux articuler les activités de l'ordonnateur et du comptable. Cela s'est traduit par la création de trois pôles financiers au 1^{er} septembre 2016, des réunions plus formalisées entre Daf et agence comptable, un meilleur suivi de la trésorerie, la création du service facturier.

Le contrôle interne comptable et budgétaire est coordonné au sein de l'agence comptable, en collaboration avec la direction des finances. Il n'existe pas de contrôleur interne dédié à cette fonction. Le domaine comptable et budgétaire est quant à lui travaillé au sein de l'agence comptable à partir d'une cartographie des risques et d'un plan d'actions associé. Il est regrettable que ce travail ne soit pas présenté et soumis au vote du CA afin de pouvoir mesurer l'effectivité et les résultats du plan d'actions.

Sur l'intranet ont été déposées des procédures communes partagées entre ordonnateur et comptable. Sont aussi déposés les documents financiers les plus importants, une page par composante.

La situation budgétaire sur la durée du contrat a considérablement progressé comme en témoignent les ratios financiers : augmentation de 10% de la capacité d'autofinancement (Caf), augmentation du fonds de roulement (FDR) passant de moins de 4M€ en 2012 à 10,8M€ en 2016, diminution du délai global de paiement, taux d'exécution budgétaire en hausse. Cet assainissement réussi du budget était une condition et un préalable avant tout dispositif ambitieux d'allocation des moyens. Il s'est accompagné d'une révision de l'architecture budgétaire, pour mieux suivre l'exécution de certaines enveloppes de crédits telles que la formation continue, les budgets de campus, la masse salariale, la vie universitaire.

Pour autant, l'augmentation des marges de manœuvre financières reste une priorité de l'établissement pour répondre aux enjeux de l'UNS : financement de la masse salariale en constante progression, rénovation du patrimoine dont une partie est classée, soutien à l'activité de l'UCA. Le comité d'évaluation préconise de porter l'effort sur la poursuite du travail de diversification des ressources (notamment en pérennisant tous les dispositifs de soutien à l'activité de formation continue dans le cadre du schéma directeur). Il conseille d'autre part, compte tenu de l'organisation éclatée de l'UNS (existence de plusieurs campus, nombreuses UFR), de poursuivre le travail sur la centralisation, le suivi analytique et le pilotage de certaines lignes de dépenses. Enfin, la mise en place d'analyses à coûts complets de l'activité, qu'elle s'inspire de la cartographie des activités de l'Inspection générale de l'administration de l'éducation nationale et de la recherche (IGAENR), ou de l'analyse des coûts de la Direction générale de l'enseignement supérieur et de l'insertion professionnelle (DGESIP), permettrait de mieux outiller l'université dans sa négociation avec ses financeurs. À ce titre, il serait intéressant de développer des compétences en contrôle de gestion transverses, coordonnées par la direction des affaires générales, afin de croiser les données d'activité entre elles.

3 ● Une fonction logistique et immobilière insuffisamment outillée pour pouvoir faire face à l'enjeu stratégique de son patrimoine

La création de la direction du patrimoine en 2013 s'est accompagnée d'une rationalisation de la gestion du patrimoine sur plusieurs points :

- pilotage central des travaux de maintenance et du suivi des opérations CPER à travers une enveloppe mutualisée ;
- prise en charge complète de la chaîne des marchés de travaux ;
- amélioration de la coordination entre les campus et le service central (l'accompagnement se fait en animation par la direction du patrimoine) de la mise en œuvre de la politique patrimoniale.

On notera que depuis 2016, une unité budgétaire unique regroupe les recettes et dépenses de campus et de la maintenance immobilière.

En matière de connaissance et du pilotage du patrimoine, sur le volet maintenance, l'université bénéficie des audits techniques sur l'ensemble de ses locaux, lui permettant d'identifier, de planifier et de phaser ses opérations de maintenance. Pour autant, elle ne dispose pas d'outils de gestion et de pilotage du patrimoine opérationnel. Il existe bien une application « active 3D » implantée dans le système d'information de l'UNS, mais elle est partiellement alimentée en données. On retiendra le projet de constitution d'un référentiel des surfaces, expérimenté sur deux campus : Saint-Jean-d'Angely et Valrose.

Pour ce qui relève des outils de programmation et de pilotage, le constat est mitigé. N'ont pas été identifiés durant la visite du comité :

- un plan pluriannuel d'investissement, l'UNS le justifiant par l'absence de marges de manœuvre financières pendant la période du contrat, alors même que c'est cette situation budgétaire qui aurait dû les promouvoir pour optimiser la gestion du patrimoine et mieux négocier les financements auprès des collectivités et de la tutelle. Une plus grande collaboration avec la direction des finances sur l'usage du fonds de roulement serait aussi un plus ;
- de calcul à coûts complets des mètres carrés permettant de facturer au meilleur prix les locations de locaux et leur occupation par les agents hébergés ;
- de schémas directeurs, dont le schéma directeur immobilier, même si c'est un projet en cours (initié par le binôme directeur du patrimoine - VP CA).

Sans ces outils, il sera difficile à l'UNS de mieux répondre aux enjeux de son patrimoine, dont une grande partie est vieillissante et devra faire l'objet de travaux de réhabilitation, en particulier au titre de la transition énergétique et des normes d'accessibilité. La diversification des modes de financement doit être poursuivie en intégrant plus fortement les collectivités et la tutelle. Une partie du patrimoine se situe dans des zones extrêmement valorisables financièrement. C'est pourquoi, avec les informations obtenues par le comité d'évaluation, l'opportunité d'une accession à la dévolution totale du patrimoine paraît très hasardeuse. Des opérations plus ponctuelles sur des zones valorisables semblent mieux se justifier en attendant que le dispositif de pilotage du patrimoine soit plus outillé et complet.

La recherche et la formation

I – La politique de la recherche

La gouvernance générale de l'établissement, sur le volet recherche, s'appuie sur trois secteurs à potentiel scientifique équilibré (sciences fondamentales et appliquées - SFA : 37 % ; sciences de la vie et de la santé - SVS : 27 % ; sciences humaines et sociales - SHS : 36 %), un partenariat dense avec les EPST et une volonté forte de s'inscrire dans une politique pluripartenaire de site dont l'une des clés de réussite est l'Idex UCA Jedi.

L'UNS développe une ambition forte de notoriété et d'attractivité internationales au travers de la dynamique et de la visibilité de son potentiel de recherche. Avec les partenaires de site, dont notamment les EPST présents dans les UMR, l'UNS a développé une stratégie résolument tournée vers le développement de ce potentiel scientifique en lui donnant les conditions d'accompagnement et de support nécessaires à son épanouissement.

Lors du contrat quinquennal récent, la conduite de cette politique s'est ainsi traduite par des inflexions fortes sur quatre dimensions essentielles détaillées ci-après.

1 ● Une stratégie de recherche partagée grâce à un climat de confiance renouée avec les partenaires

En tout premier lieu, l'UNS a souhaité renouer un dialogue et une coopération enrichie avec les organismes nationaux de recherche présents sur le site (CNRS, Inria, Inserm, IRD en particulier) afin d'élaborer, au sein des unités et équipes de recherche que l'université partage avec eux, une stratégie scientifique et une prospective partagée. Des dialogues de gestion communs et une politique de recrutement scientifique parfois coordonnée ont été les instruments de ce dialogue. De plus, dans le cas des relations avec le CNRS, une convention tripartite UNS-CNRS-OCA a permis de définir la stratégie scientifique commune pour les UMR associés à l'OCA, et qui ont achevé avec succès une restructuration.

2 ● Un partenariat avec le CHU réactivé nécessitant un conventionnement

Comme détaillé précédemment, les collaborations avec le CHU s'inscrivent dans la stratégie de l'UNS et se concrétisent par des recherches cliniques et translationnelles au sein d'EA et d'UMR du secteur santé de l'UNS et la participation conjointe au Labex Signalife, fédérateur de l'ensemble des unités de biologie-santé du site. Mais le comité rappelle la nécessité que le CRBSP joue son rôle de lieu de concertation et de définition de la stratégie de recherche commune dans ce secteur et que la convention hospitalo-universitaire soit réactualisée en prenant en compte le nouveau cadre de partenariat de la Comue UCA, dont l'UNS et le CHU sont membres fondateurs.

3 ● Un historique désormais reconnu de conduite de recherches transdisciplinaires

Le développement de la transdisciplinarité a été une ligne d'action que la gouvernance recherche de l'UNS a souhaité porter. Plusieurs exemples de travaux scientifiques - antérieurs à la création de l'Idex - irriguent les divers champs scientifiques présents au sein de l'UNS et se sont développés grâce également au soutien des partenaires (soutien de projets par la mission interdisciplinaire du CNRS, défis autour du numérique avec Inria, etc.). L'UNS a procédé, au sein de plusieurs de ses unités de recherche, à une démarche d'intégration, en tant que membres associés, d'enseignants issus d'écoles de commerce et d'écoles d'art permettant ainsi le déploiement de sujets de recherche à des interfaces disciplinaires originales.

4 ● Une concertation efficace entre les écoles doctorales

La concertation entre les écoles doctorales (ED) au travers d'un collège des études doctorales (CED) de site a été impulsée par l'UNS. Une politique de répartition équitable, objective et pluriannuelle des contrats doctoraux a ainsi été proposée et adoptée de manière consensuelle. Ce collège, porté par l'UCA depuis la rentrée 2016, permet également de partager les bonnes pratiques entre ED et de proposer une offre de formations transverses (entrepreneuriat, pédagogie innovante, etc., cf. *infra*).

Au-delà de ces évolutions internes dans la conduite de la politique recherche, l'UNS s'est investie également sur deux champs particuliers, l'un en mode partenariat, l'autre en faisant évoluer son fonctionnement interne.

5 ● Une université partenaire moteur dans le Programme d'investissement d'avenir

Les relations partenariales renforcées sur le site niçois ont conduit naturellement l'UNS à élaborer avec ses partenaires le projet d'Idex UCA Jedi et les thématiques scientifiques principales qu'elle affiche au sein des académies de recherche²³, où l'on retrouve ses principaux champs scientifiques de recherche (numérique, systèmes complexes, risques environnementaux, santé, SHS).

L'UNS participe à plusieurs opérations orientées recherche financées par le PIA (Labex, Equipex) qui, désormais, se trouvent insérées également dans la dynamique de l'Idex UCA Jedi. Le constat commun est naturellement que ces programmes ont permis d'accélérer les recherches sur des thématiques stratégiques et différenciantes pour l'UNS, mais également de fédérer en interne plusieurs structures et partenaires de recherche (par exemple, les Labex Signalife en biologie-santé et *User-Centric Network* - UCN en numérique, etc.). Cependant, certains programmes ont parfois une dimension et une stratégie qui dépassent celles de l'établissement et du site niçois, en étant insérés dans un réseau national voire européen (par exemple, l'Equipex Resif, le Labex First-TF), ce qui implique d'assurer une cohérence et une compatibilité de la stratégie locale avec ces autres échelons de coopération scientifique tout aussi stratégiques.

6 ● Une organisation structurelle de la recherche qui s'est adaptée aux nouveaux enjeux

D'un point de vue organisationnel, l'UNS a accompagné les acteurs de la recherche par la mise en place d'instances de concertation et de dispositifs de soutien classiques à tout établissement d'enseignement supérieur et de recherche, mais qui ne semblaient pas préexister auparavant : assemblée de directeurs d'unités, constitution d'une unité budgétaire unique « recherche », répartition des dotations aux unités de recherche selon des modalités transparentes et stables, cellule de soutien au montage de projet, etc.

Des modalités d'accompagnement à l'évolution structurelle de laboratoires ont été proposées et conduisent désormais à une bonne stabilité de l'organisation en laboratoires (19 UMR, 2 UMI, 1 FRE, 1 MSHS, 18 EA, 3 URE). Les URE, équipes en émergence, ont vocation à s'y intégrer. La relative forte proportion d'équipes d'accueil (EA) propres à l'UNS, pour certaines d'entre elles de taille tout à fait conséquente, impose à l'université d'insérer, dans sa stratégie d'ensemble, ce potentiel scientifique et, par effet d'entraînement de l'Idex par exemple et sans que cela soit « à marche forcée », de les insérer dans une dynamique d'ensemble autour de l'internationalisation, de la transdisciplinarité et de la valorisation de leurs recherches.

Sur le plan du support et de l'appui administratifs à la politique recherche, la Direction recherche, valorisation et études doctorales (Dirved) de l'UNS s'est récemment transformée en Direction de la recherche et de la valorisation (DRV) du fait du transfert des écoles doctorales à la Comue UCA. L'UNS constituant un acteur majeur de la Comue UCA et les gouvernances et stratégies, notamment autour de la recherche étant, à ce stade, fortement imbriquées, il semble essentiel pour les unités de recherche qu'elles puissent clairement identifier, dans cette nouvelle répartition des missions, leur(s) interlocuteur(s) sans accumulation des guichets, des appels à projets et des sollicitations qui ne seraient pas coordonnées.

Concernant la gestion des contrats de recherche, l'UNS confie à ProtisValor, filiale d'Aix Marseille Université, l'aide au montage, la gestion et le suivi de ses contrats européens. Cette sous-traitance doit se réaliser en bonne intelligence avec les contrats de recherche et actions de valorisation maintenus en gestion interne à la DRV ou intégrés aux missions confiées à la Satt Sud-Est avec qui l'UNS a également passé convention.

II – La politique de formation initiale et continue

1 ● Vers une rationalisation de l'offre de formation

Établissement pluridisciplinaire avec santé, l'UNS propose une offre de formation complète à l'exception des formations d'architecture et de pharmacie. Le rapport d'évaluation de 2011 relevait comme point faible « une offre de formation encore foisonnante, avec trop de formations à faibles effectifs ». Durant la période 2012-2015, les efforts de mutualisation et de rationalisation, que l'UNS entend poursuivre et amplifier dans le contrat 2018-2022, ont permis de réduire le coût de l'offre de formation de 1M€.

L'offre de formation s'appuie sur une organisation classique en composantes qui ne permet pas de piloter de manière optimale les redondances et les zones de recouvrement pouvant exister entre elles et être sources de concurrence interne. La lisibilité est perfectible tant du point de vue des étudiants ciblés que des entreprises

²³ Cf rapport d'autoévaluation de l'UCA

susceptibles de contribuer au développement des formations et au recrutement des diplômés. On peut citer, à titre d'exemple, la coexistence d'un IAE²⁴ et de l'Isem. Le transfert de masters à l'UCA lors de la prochaine accréditation, au travers d'une offre de formation structurée en champs, devra améliorer ce point. Cela est d'autant plus important que l'UCA a vocation à proposer une offre de diplômes d'établissement de niveau master. Les positionnements des différentes formations doivent donc être clairs et suffisamment différenciés.

2 ● Un pilotage volontariste de l'offre de formation

La direction de l'établissement, au travers de la CFVU, s'efforce de mener un réel pilotage de l'offre de formation. Celui-ci s'est traduit notamment au travers de la réduction du volume de l'offre de formation évoquée *supra*, de la politique de soutien aux innovations pédagogiques, d'une amélioration de la politique qualité et enfin du cadrage de l'offre de formation 2018-2020.

Grâce aux postes obtenus au titre des emplois dits Fioraso, l'UNS a pu s'appuyer sur cinq emplois afin de créer un service universitaire de l'innovation pédagogique, service maintenant composé de 13 personnes. En parallèle, chaque année, un budget de 300 k€ est consacré au développement de projets favorisant une rénovation en profondeur de la pédagogie (appels à projets sous contrôle de la CFVU). 82 projets ont été accompagnés (formations à distance, Mooc et Spoc, pédagogie inversée et autres expérimentations). Le bilan réalisé permet de souligner l'effet boule de neige sur le nombre de personnes impliquées : les projets soumis en réponse à l'appel à projets passent d'une logique de projets individuels à une logique de projets portés par des équipes pédagogiques, voire des projets inter-composantes. Le succès du DU consacré aux formations innovantes témoigne d'ailleurs de la progression de l'adhésion de la communauté éducative à la démarche, qu'il s'agisse des enseignants-chercheurs ou des enseignants. Le projet de développement de ce DU vers une offre retravaillée au niveau de l'UCA dans le cadre de la *Higher Education Academy*²⁵ témoigne du degré avancé de réflexion sur le sujet au sein de l'UNS. En revanche, il est regrettable qu'il n'y ait pas à ce jour d'indicateur permettant d'évaluer la réelle plus-value de ces projets innovants (réussite aux examens, amélioration des capacités d'apprentissage, par exemple). Les facultés de médecine et d'odontologie ont développé des dispositifs innovants performants. Un partage d'expérience entre composantes serait intéressant. Sur ce même point, le travail en collaboration au niveau de la Comue avec des acteurs présentant des niveaux de développement variables pourra permettre de progresser. Enfin, sur le plan des innovations pédagogiques, il convient de souligner le rôle important de la DSI et du DGSA numérique dans le déploiement des infrastructures nécessaires à la réalisation des projets.

La période 2012-2016 a été l'occasion de développer un certain nombre de dispositifs d'amélioration de la qualité des formations : montée en charge des procédures d'évaluation des enseignements et des formations par exemple, ou encore généralisation des conseils de perfectionnement des formations (cf. *supra*). Ces améliorations constituent un point d'étape significatif qui doit permettre à l'établissement, dans une prochaine étape, de poser réellement les jalons d'une démarche d'amélioration continue des formations. Si l'UFR de médecine réalise systématiquement un retour sur les évaluations des enseignements en comité de coordination pédagogique (composé d'enseignants et d'étudiants), cette pratique n'est pas encore généralisée.

La préparation de l'offre de formation 2018-2022 a conduit à la formulation d'un cadrage par la CFVU. Ce cadrage est davantage contraignant en licence qu'en master, cette différence s'expliquant par le fait que l'offre master, sauf exception (master métiers de l'enseignement, de l'éducation et de la formation (Meef) notamment) a vocation à basculer vers l'UCA. Le comité attire l'attention sur les éventuels risques de concurrence, voire de formation à deux vitesses au niveau *graduate*, entre d'une part des masters avec un ancrage recherche fort et d'autre part les projets de diplômes d'établissement qui existent, ou sont en cours de création, au niveau de la Comue, notamment dans le cadre de l'Idex UCA Jedi.

Le cadrage de l'offre de formation pose des contraintes en termes de volume de l'offre rapporté au potentiel d'encadrement. Si la volonté de réduire le volume de l'offre en proportion du potentiel encadrant semble légitime de prime abord, il semble qu'elle doive être nuancée au regard de l'attractivité de certaines formations et de la capacité des formations à générer des ressources propres (formation continue, y compris contrats de professionnalisation et apprentissage). En effet, réduire une offre de formation au motif qu'elle est sous-encadrée alors que cette même offre contribue au développement des ressources propres n'est pas rationnel sur le plan de l'allocation des moyens. On peut d'ailleurs utilement rappeler les conclusions de l'IGAENR²⁶ relatives au

²⁴ Le réseau IAE France fédère sous une marque commune 32 écoles universitaires de management dont les formations. Ces écoles bénéficient d'un label qualité délivré par SGS.

²⁵ <https://www.heacademy.ac.uk/>

²⁶ La gestion des heures d'enseignement au regard de la carte des formations supérieures, rapport de l'IGAENR 2014-033, juin 2014, p.156.

développement des ressources propres des établissements. Enfin, éclairer les contraintes de réduction du volume horaire par une connaissance de la marge sur coûts variables de ces formations générant des ressources serait utile. Dans la mesure où un outil de calcul du coût des formations a été développé, cette information devrait être facilement accessible. Une analyse permettant ce niveau de finesse pourrait ainsi, soit légitimer une réduction de l'offre de formation, soit conduire à une réflexion éclairée sur de potentiels redéploiements d'emplois.

3 ● Des difficultés de fonctionnement qui ne doivent pas être ignorées

Si l'organisation des fonctions de scolarité semble adéquate (au plan de la répartition des activités réalisées en central *versus* celles qui le sont dans les composantes) eu égard à la multiplicité des composantes et des sites, des difficultés semblent exister au niveau de certaines composantes. Un besoin de clarification au niveau des composantes relevant de l'article L713-9 du code de l'éducation est nécessaire en ce qui concerne leur budget propre intégré qui doit être formellement identifié et approuvé par le CA de l'établissement. De la même manière, et dans un souci d'adhésion de la communauté au projet d'établissement, une meilleure diffusion/communication du contrat d'objectifs et de moyens signé entre l'UNS et son IUT paraît souhaitable.

4 ● Une activité de formation continue reconnue

La volonté politique de développer la formation continue se traduit par l'existence d'un service dédié, UnicePro, ainsi que par celle d'un schéma directeur de la formation tout au long de la vie.

De manière assez classique, l'activité de formation continue est répartie entre diplôme d'accès aux études universitaires (DAEU), reprise d'études avec ou sans VAE, validation des acquis professionnels (VAP), en formations diplômantes et formations courtes qualifiantes. La période 2012-2015 a permis, grâce à un support politique fort, de progresser : systématisation de la publication au RNCP des fiches formations, développement d'un dispositif de VAE hybride, cadrage de l'offre de formation 2018 telle qu'elle soit compatible avec la formation continue notamment.

L'activité et le volontarisme de l'UNS en matière de formation continue a été reconnue par le MENESR qui a retenu l'établissement UCA au titre de l'appel à manifestation d'intérêt lancé en décembre 2016. Il convient maintenant de capitaliser sur ces résultats dans le cadre de la politique de site, la formation continue étant une compétence partagée au niveau de l'UCA. Sur ce dernier point, le comité recommande qu'une attention particulière soit portée à la coordination de l'offre de formation continue, l'Edhec, Skema et l'IAE risquant très vraisemblablement de se trouver régulièrement en concurrence sur le marché local de la formation. Il est préférable d'organiser la coopération²⁷ plutôt que de subir une concurrence non anticipée.

III – Le lien entre recherche et formation

1 ● Une volonté affichée d'articulation recherche-formation dans tous les cursus

Dès la licence, la formation à la méthodologie de la recherche et à la démarche scientifique est favorisée et, quand les effectifs le permettent, des stages sont organisés pour permettre aux étudiants de découvrir les laboratoires. Les masters sont tous adossés à des laboratoires de recherche avec, pour certains masters professionnels, une orientation vers la recherche appliquée ou sociétale.

2 ● Une dynamique des écoles doctorales pluridisciplinaire et partenariale à maintenir

L'UNS, seul établissement du site de Nice délivrant le doctorat jusqu'au transfert de la compétence à l'UCA au 1^{er} septembre 2016²⁸, inscrivait dans ses six écoles doctorales (ED) tous les doctorants des acteurs du site niçois, soit 1 215 étudiants au 15/1/2016²⁹, ce nombre certes fluctuant annuellement, mais étant globalement en diminution de 7,8 % par rapport au début du contrat (1 319 en 2011-2012)³⁰ (diminution de 6,4% au niveau national pour la même période³¹) alors même que les prévisions inscrites au contrat envisageaient une croissance d'environ 3 % par an.

²⁷ La coopération est une relation de collaboration entre concurrents.

²⁸ Lettre du MENESR du 21 juin 2016 actant le transfert de l'accréditation au 1^{er} septembre et valant avenant au contrat quinquennal 2012-2017 et lettres du 5 août et du 30 septembre actant respectivement le transfert des contrats « État » (177) et de la subvention pour charge de service public afférente aux études doctorales.

²⁹ Source : L'UNS en chiffres 2016-DRV

³⁰ Source : « Les indicateurs contractuels UNS (contrat 2012-2017) »

³¹ Source ministère : Tableau de bord de l'enseignement supérieur

Les six écoles doctorales sont les suivantes:

- Trois ED en accréditation unique : « Sociétés, humanités, arts, lettres » (SHAL), anciennement « Lettres, Sciences Humaines et Sociales » (LSHS), qui associe six écoles d'art ; « Sciences de la vie et de la santé » (SVS) ; « Droit et sciences politiques, économiques et de gestion » (Despeg) ;
- Deux ED en accréditation principale (coaccréditées avec Mines Paris Tech) : « Sciences fondamentales et appliquées » (SFA) qui associe l'OCA; Sciences et technologies de l'information et de la communication (Stic),
- Une ED en coaccréditation secondaire avec Aix Marseille Université : « Sciences du mouvement humain » (SMH).

Les statuts du Collège des études doctorales (CED) ont été modifiés en 2012 par la nouvelle équipe présidentielle suite à des remises en cause en conseil scientifique (CS) des choix du CED. Le pilotage, assuré par la vice-présidente du CS (puis de la commission de la recherche), a établi un climat de confiance et un fonctionnement collégial. Le CED a en charge l'arbitrage des attributions de moyens et a adopté des procédures partagées, en particulier : un règlement intérieur commun aux ED, une charte commune des thèses, la délivrance de thèse en VAE, des règles de soutenance en visioconférence, la mise en place du comité de suivi de thèse, avant que celui-ci ne devienne obligatoire par le nouveau décret. Le CED a aussi impulsé une politique visant à limiter les dérogations à la durée des thèses et à valoriser les doctorants, par exemple en les préparant pour le concours « Ma thèse en 180 secondes » (le lauréat de Nice a été classé 2^e au niveau national en 2016).

Chaque ED gère ses doctorants, du recrutement au suivi d'insertion, sans que des règles communes aient été définies, ni pour les financements (non obligatoires en Despeg et SHAL), ni pour les modalités de recrutement (appels d'offres sur thématiques ou non selon l'ED). Le suivi de l'insertion est laissé à chaque ED après un essai jugé négatif de suivi par l'observatoire vie étudiante, du fait de son faible taux de réponse. Une mutualisation des procédures de suivi aurait permis une meilleure efficacité, donnerait plus de lisibilité d'ensemble et permettrait de contribuer à la constitution, projetée par les directeurs d'ED, d'un réseau d'alumni.

Le cadre de formation doctorale, conçu par le CED et commun aux six ED, comprend des formations académiques (disciplinaires et transversales) et des formations professionnalisantes. Un choix de modules cohérents en formation professionnalisante donne un label intégré au supplément au diplôme et peut être valorisé avec un complément de formation dans un des deux DU « Innovation pédagogique en milieu universitaire » ou « Entrepreneuriat ». Ces possibilités offertes aux doctorants sont pertinentes. L'évaluation par les doctorants du dispositif de formation montre une augmentation du taux de satisfaction au cours du contrat. Les doctorants sont aussi impliqués dans la médiation scientifique avec un accompagnement par la direction de la culture.

La politique d'attribution des contrats doctoraux (CD) a été revue depuis 2012 avec l'objectif de lisser leur nombre à 54 par an pour les CD d'établissement attribués par le ministère et des critères de répartition entre ED ont été fixés par le CED (nombre de thèses soutenues par l'ED, nombre d'habilitations à diriger des recherches - HDR, capacité de fonctionnement). La région Paca finance environ 10 contrats par an, dans le respect des domaines d'activité stratégiques, pour lesquels un interclassement des demandes des ED est réalisé par le CED. Les succès du site niçois au Programme d'investissements d'avenir ont bénéficié à la dynamique doctorale, les Labex concentrant leurs moyens sur la mise en place de CD, et l'Idex a permis d'ajouter huit contrats par an dont l'attribution privilégie la transdisciplinarité. Le recrutement des doctorants est majoritairement extérieur au site niçois, et près de la moitié sont étrangers.

Les ED disposent chacune d'une dotation de l'établissement et de ressources RH pour le secrétariat, qui sont cependant inégales (de 0,4 à 1,5 équivalent temps plein travaillé - ETPT). Le CED dispose d'une secrétaire gestionnaire et de moyens propres. Une sensibilisation est proposée aux futurs HDR pour les préparer à la direction de thèse. Une politique volontariste d'attribution des postes d'Ater en faveur des doctorants a été impulsée.

La création de l'UCA a renforcé la pluridisciplinarité, ainsi l'ED LSHS s'est élargie en SHAL avec les écoles d'art et le projet de création d'un doctorat en art. Le transfert des ED à l'UCA s'est opéré dans de bonnes conditions. La nouvelle offre, préparée par l'UCA, a repris les mêmes orientations avec la volonté de renforcer la formation disciplinaire et les dispositifs favorisant l'insertion, en particulier les DU.

3 ● Une politique de recrutement des personnels qui concilie les besoins pour la formation et la recherche

L'UNS a créé des comités permanents des ressources humaines (CPRH), mis en place pour quatre ans pour chaque section CNU (sauf santé) ou pouvant regrouper plusieurs sections du CNU (en particulier celles à faible effectif), composés de membres élus et de membres de droit (directeurs de département et de laboratoires concernés). Les CPRH proposent, dans leur secteur de compétences, une programmation pluriannuelle des recrutements d'enseignants-chercheurs et d'enseignants, articulant recherche et formation. Ils étudient et classent les demandes des départements et laboratoires et proposent à la validation du CAC les compositions de comités de sélection. Quelques comités de sélection ont intégré dans leurs procédures d'audition une mise en situation d'enseignement.

Pour valoriser les différents aspects des missions des enseignants-chercheurs (EC), l'UNS utilise les différents types de recrutement (46.3, 46.4) et fait évaluer en interne les dossiers d'avancement par un binôme composé d'un membre des deux commissions, CR et CFVU, ce qui favorise la prise en compte conjointe de l'investissement en formation et en recherche. Des dispositifs ont été mis en place pour accompagner l'alternance de périodes d'investissement en recherche ou en formation (décharges de service, congés pour recherches ou conversion thématique - CRCT fléchés). Les professeurs agrégés (Prag) peuvent bénéficier de décharges pour préparation de thèse.

L'objectif de l'UNS d'inverser la proportion des personnels Biatss en fonctions support et soutien³² s'est traduit par des recrutements dans les services en soutien aux formations, ce qui doit libérer du temps de recherche pour les EC, et des passages en CDI (dans le cadre de la loi Sauvadet) de personnels recrutés sur ressources propres et ayant acquis des compétences avérées.

IV – La documentation

1 ● Le service commun de documentation (SCD) : une volonté réelle de développement de la qualité de service

Lauréat du Plan bibliothèques ouvertes (MENESR 2016), le service commun de documentation (SCD) a poursuivi son effort d'ouverture des bibliothèques : une bibliothèque universitaire (BU) tête de réseau pluridisciplinaire ouverte 80h/semaine, fermée seulement pendant 15 jours l'été, l'élargissement des horaires d'ouverture de la BU de médecine, l'ouverture d'un *learning center* accessible jusqu'à 22h en semaine et toute la journée le samedi et un projet d'ouverture d'un espace de *coworking* sur le site de Valrose dans des locaux Crous.

Le SCD travaille par ailleurs avec les bibliothèques de la ville de Nice afin de développer un outil permettant de signaler en temps réel (*via* une application smartphone) les places assises disponibles tant dans les BU que dans les bibliothèques de la ville.

La politique d'acquisition est élaborée en lien avec les axes de recherche des laboratoires et en concertation avec les UFR. Ce travail se fait également en collaboration avec le CHU, les Instituts de formation en soins infirmiers (Ifsi) et l'OCA pour la partie documentation scientifique. Sur le plan de l'adéquation du catalogue aux formations, une réflexion est en cours sur le développement de l'offre au format *ebook*, le papier étant pour l'instant préféré pour les ouvrages.

Le catalogue est exhaustif sur les collections des BU (à quelques exceptions liées à des collections remarquables). Sont également intégrées les collections de l'IUT, de la bibliothèque de mathématiques, du centre de ressources en langues et, tout récemment, les collections de l'OCA. Les collections de la MSHS ainsi que celles de l'Espé ne le sont pas encore.

2 ● Une implication du SCD dans la formation des usagers

Le service est mobilisé dans le cadre de l'apprentissage des compétences informationnelles des étudiants. 100 % des doctorants suivent au moins une formation liée au dépôt de la thèse, quand on peut estimer la couverture des inscrits en licence et master à 13 %. La formation des étudiants de licence et master à ces compétences est actuellement variable selon les composantes (elle peut être organisée à la demande, comme en droit-économie-gestion, ou encore exister sous forme d'unité d'enseignement libre - UEL). Il est prévu, dans le cadre du contrat débutant en 2018, de former 100 % des étudiants de licence et de master en s'appuyant vraisemblablement sur un

³² Recommandation mission IGAENR

dispositif hybride (Spoc et présentiel). Le SCD est également associé avec l'équipe en charge du certificat informatique et internet (C2i) niveau 1 (L1) sur la compétence informationnelle numérique. Un dispositif est en cours de développement sur moodle.

Le rapport d'évaluation de l'UNS de novembre 2011 soulignait la qualité du travail effectué par le service en concluant que « le SCD opérateur unique est devenu une véritable agence de services documentaires³³ ». Le bilan de la période 2012-2015 permet de confirmer cette appréciation dans un contexte complexe (les sept bibliothèques universitaires ainsi que l'ensemble des bibliothèques des laboratoires et départements pédagogiques sont regroupés au sein du SCD).

Les capacités de diagnostic et la capacité à mettre en œuvre une politique qualitative du SCD, les choix stratégiques effectués en matière de développement à venir, dans le cadre de la Comue notamment, l'implication des personnels du service devraient permettre de poursuivre sur cette dynamique positive.

³³ AERES, 2011, rapport d'évaluation de l'université de Nice Sophia Antipolis, P. 14.

La réussite des étudiants

I – Les parcours des étudiants, de l'orientation à l'insertion professionnelle

1 ● Des dispositifs d'orientation et d'aide à l'insertion professionnelle déclinés sur l'ensemble des campus

L'UNS participe à de nombreux salons d'information et d'orientation à destination du grand public (Salon de l'étudiant, Studyrama) et les enseignants interviennent dans les lycées de la région pour promouvoir leur offre de formation. L'université et ses composantes organisent des journées portes ouvertes en amont de l'ouverture des choix sur l'application post-bac.

La structuration en champs de formation est en cours et a pour buts de mieux structurer l'offre entre les composantes de l'UNS et d'offrir une meilleure lisibilité de l'offre de formation auprès des usagers³⁴.

Le service orientation, observation et insertion professionnelle (SOOIP) se déploie sur les différents campus au sein des bureaux d'information et d'orientation. Cela permet un relais direct auprès de tous les étudiants. Ces bureaux accompagnent aussi les étudiants dans des entretiens personnalisés pour la construction de leur parcours au sein de l'université. Ils développent des ateliers de formation pour la réalisation de projets professionnels et d'aide à la rédaction de curriculum vitae et de lettre de motivation.

L'UNS s'affirme comme un acteur territorial de l'insertion professionnelle. En 2013 a été créée une nouvelle direction, UnicePro ayant pour missions l'orientation, l'observation de l'insertion professionnelle, les relations avec les entreprises, la formation continue et la formation par alternance. Le schéma directeur de la formation tout au long de la vie vise à répondre aux nécessités de formations du territoire.

De nombreux parcours de formation intègrent la réalisation obligatoire d'un stage, qui permet un premier contact avec le monde professionnel, et/ou des enseignements favorisant une sensibilisation des étudiants à la problématique de l'Insertion professionnelle. Les bureaux d'orientation et d'aide à l'insertion professionnelle (BAIP) présents sur les campus de Droit, LASH, Isem, Sciences, Staps et à l'IUT sont des relais de terrain auprès des étudiants pour promouvoir les offres de stage disponibles tout au long de l'année³⁵. Le Tremplin Stage/Emploi est un forum organisé par l'UNS qui met en relation une centaine d'entreprises et plus de 1 600 étudiants à la recherche de stages et/ou d'emplois³⁶.

L'UNS suit l'insertion professionnelle de ses étudiants en conduisant des enquêtes 6 mois et 30 mois après leur sortie de l'université. Pour les licences professionnelles, le taux d'emploi à 6 mois est de 80 % pour les diplômés 2015 et de 86% à 30 mois pour les diplômés 2013. Pour les masters, il est de 77% à 6 mois et de 89% à 30 mois³⁷.

Enfin, le développement de l'entrepreneuriat étudiant constitue aussi un levier important pour l'insertion professionnelle. Le Pôle étudiant pour l'innovation, le transfert et l'entrepreneuriat (Pepite), construit dans la continuité du pôle de l'entrepreneuriat étudiant existant en 2008, accompagne la création d'entreprises par les étudiants, avec l'objectif de création de trois entreprises par an, et porte le DU « Entrepreneuriat étudiant ». L'ensemble des étudiants inscrits en L1 fait l'objet d'une information de promotion de l'entrepreneuriat étudiant et une UEL d'entrepreneuriat étudiant est proposée en L2 et L3. La formation à l'entrepreneuriat est maintenant devenue une compétence propre de l'UCA avec une vice-présidence dédiée, mais cette formation s'appuie pour le moment encore essentiellement sur les dispositifs portés par les établissements membres, en particulier ceux de l'UNS.

2 ● Des dispositifs d'accompagnement des étudiants en situation d'échec à généraliser

L'UNS a mis en place une politique d'accompagnement des étudiants en situation d'échec qui prend des formes différenciées selon les composantes et les parcours. Cet accompagnement se fait par une prise de contact avec les

³⁴ Cf partie formation

³⁵ <http://unice.fr/unicepro/insertion>

³⁶ <http://unice.fr/tremplin-stage-emploi>

³⁷ Source : OVE dans l'UNS en chiffres 2016

BIO (bureaux d'information orientation) ayant pour but de redéfinir le projet de l'étudiant. Un soutien et un suivi par un enseignant-chercheur sont à ce jour facultatifs, mais deviendront obligatoires dans la nouvelle offre de formation. La lutte contre le décrochage passe aussi par le repérage de l'absentéisme des étudiants boursiers. Si ce suivi d'assiduité contribue effectivement à la lutte contre le décrochage, il serait utile de le généraliser à l'ensemble des étudiants de première année et d'en faire un suivi global et une évaluation à l'échelle de l'université.

Le groupe de travail « réussite en licence » mis en place par la CFVU a en particulier préconisé de proposer une certification universitaire aux étudiants en échec en première année de licence afin de valoriser leur passage à l'université. Cette disposition a été mise en place à l'UFR STAPS et l'UNS envisage de la développer dans le prochain contrat.

Le taux de passage de L1 en L2 a diminué ces dernières années (il est passé de 38,6 % pour la cohorte 2011-2012 à 35,4 % pour celle de 2013-2014, ce qui est une diminution plus importante que celle observée pour la moyenne nationale). L'établissement l'explique par la hausse des effectifs en L1, qui dégrade les conditions d'accueil, et par l'abandon du statut d'ajourné et autorisé à continuer (Ajac) au profit de la mise en place de dispositifs d'accompagnement pendant le semestre « vierge » pour les étudiants redoublants dans toutes les composantes, dont il est encore trop tôt pour apprécier l'effet, même si l'université fait état d'une augmentation de la réussite en licence en 4 ans³⁸. Le comité recommande par ailleurs qu'une attention particulière soit portée aux étudiants titulaires d'un baccalauréat professionnel, dont le nombre a considérablement augmenté sur la période évaluée (+25,6% pour la période 2012-2015 dans le contexte d'une évolution de 12,4% de l'effectif global des étudiants). Il serait utile de mesurer la contribution de cette population, que l'on sait fragile, à l'augmentation du taux d'échec en L1 afin d'en tirer les conclusions nécessaires.

Les dispositifs de tutorats sont ancrés dans la culture de l'université, particulièrement dans le domaine de la santé où le tutorat dans le cadre de la première année commune aux études de santé (Paces) a prouvé son efficacité. S'appuyer sur la réussite de ce dispositif pour le diffuser dans les autres composantes est une piste à explorer. Certains dispositifs expérimentaux du type coaching étudiant sont en cours d'évaluation.

II – Une vie étudiante riche et dynamique répondant aux contraintes de campus multiples

Depuis le début du contrat actuel, il est notable que la vie étudiante a été un axe important de la politique de l'UNS.

Le bureau de la vie étudiante (BVE) est le principal interlocuteur pour les associations étudiantes et est reconnu par les différents acteurs de la vie universitaire. Il est piloté par le vice-président étudiant, dispose de trois emplois étudiants et de l'appui d'un personnel administratif de la Deve. Il sert de guichet d'information pour l'ensemble des problématiques étudiantes et d'orientation vers les interlocuteurs spécifiques.

Le BVE se charge d'accompagner les associations étudiantes dans la construction de leurs projets, la valorisation et la connexion avec des interlocuteurs extérieurs.

Les très nombreuses associations étudiantes aux périmètres d'actions variés sont soutenues par le Fonds de solidarité et de développement des initiatives étudiantes (FSDIE). La construction des projets à soutenir se fait avec l'appui du BVE qui accompagne les associations dans leur demande de financement et jusqu'au passage des projets en commission FSDIE. Le montant alloué au FSDIE social s'élève à 30 k€ par an auxquels s'ajoutent 30 k€ de la Fondation universitaire.

En 2013, le Sumpps a obtenu le label de Centre de santé étudiant, ce projet étant porté par la directrice en place depuis 2010. Le centre de santé emploie 3,7 équivalents temps plein (ETP) assurant des consultations de médecine générale, de gynécologie médicale, de nutrition, de psychiatrie. Les consultations de psychologie ont lieu au centre de santé mais aussi sur les différents campus. Le centre de santé a établi une convention pour accueillir des étudiants de quatre établissements de l'Université Côte d'Azur et d'un établissement hors UCA.

En matière de vie sportive, l'offre est répartie sur sept des campus de l'UNS. 11 000 étudiants et personnels sont inscrits au Suaps. Pour faire face à la demande très importante de certaines activités, une politique de gestion des flux vers les activités sportives les plus demandées a été mise en place.

³⁸ Source : dossier d'évaluation « formations » ; dossier bilan et autoévaluation 2016

L'UNS a mis en place une charte du sportif de haut niveau qui permet aux 120 sportifs de haut niveau d'obtenir des aménagements du cursus universitaire et des facilités pour obtenir un logement via le Crous³⁹.

L'accueil du public handicapé se fait *via* le Sumpps et la cellule d'accompagnement des étudiants en situation de handicap (CAEH). Le nombre d'étudiants pris en charge est en constante augmentation (450 étudiants pour l'année 2016-2017) grâce à un repérage en amont dans le cycle secondaire et à une meilleure information de ce public avant l'entrée à l'université. La pratique sportive du public handicapé est peu développée, l'accès aux infrastructures étant peu adapté. Ce point fait l'objet de propositions conjointes dans les schémas directeurs de la vie étudiante et du handicap.

À la rentrée universitaire 2017, la Maison des étudiants ouvrira ses portes à proximité du campus Saint-Jean-d'Angély. Ce projet, déjà présent lors de l'évaluation AERES précédente, verra le jour au sein d'une résidence du Crous de 196 logements étudiants et servira de guichet unique d'information et de service pour les étudiants niçois (présence d'assistantes sociales, accueil des étudiants étrangers, etc.). Elle hébergera les associations étudiantes, le BVE ainsi qu'une salle polyvalente.

L'UNS a engagé plusieurs campagnes d'information à destination des étudiants pour répondre à la difficulté de communication liée à la multiplicité des campus. Le recrutement de services civiques doit permettre de sensibiliser les étudiants aux différents services que l'UNS met à leur disposition et de promouvoir la démocratie étudiante et l'importance de l'implication des usagers dans la vie de l'établissement.

En conclusion, la politique de l'UNS en matière de vie étudiante est active et concrétisée par de nombreuses actions, avec la volonté de prendre en compte le nombre et la diversité des campus. Il est à noter cependant que la convention entre l'UNS et le Crous n'a pas été reconduite, même si les relations sont structurées autour de projets communs, comme l'installation d'espaces de *coworking* au sein des locaux du Crous.

III – Des étudiants présents et accompagnés dans leurs fonctions de représentation

Le VP étudiant est membre à part entière de l'équipe de gouvernance de l'UNS. Les représentants étudiants sont à l'initiative de groupes de travail sur les thématiques de vie universitaire qui leur permettent de préparer et de porter leurs propositions dans les différentes instances de l'UNS.

Tous les représentants étudiants élus dans les conseils de l'UNS se sont vu proposer, à la suite de leur élection, une formation spécifique par l'équipe de gouvernance afin de les préparer à leur prise de fonction. Depuis 2012, les représentants étudiants sont sollicités comme des interlocuteurs légitimes sur les problématiques de vie universitaire.

L'UNS a mis en place une UEL « Engagement étudiant » pour valoriser cette activité. Au cours des entretiens, le comité a noté que cette UEL n'est pas suffisamment connue des étudiants. Si le petit nombre d'étudiants rencontrés incite à la prudence sur cette observation, le comité recommande cependant de veiller à la promotion de cette UEL.

Une dynamique d'implication des étudiants dans l'évaluation des formations est amorcée et fait l'objet d'un des axes du futur schéma directeur de la vie étudiante, dont l'élaboration relève maintenant de la compétence de la Comue. Les représentants des étudiants sont aussi présents dans les conseils de perfectionnement.

³⁹Charte : <http://unice.fr/suaps/contenus-riches/documents-telechargeables-suaps/sportifs-haut-niveau/charteSHNU.doc>

La valorisation et la culture scientifique

I – Une valorisation des résultats de la recherche favorisée par des processus agiles de transfert

L'établissement mène une politique volontariste en matière de valorisation qui repose, d'une part, sur la quête de mutualisation et de simplification des processus et, d'autre part, sur son agilité à développer des processus de transfert adaptés.

Cette volonté se traduit notamment par:

- l'opération en direct - via la DRV - des actions partenariales et du montage de projets (financés par l'Agence nationale de la recherche - ANR, ou autres) ;
- l'entrée au capital de Protisvalor Méditerranée, dispositif assurant la gestion financière des contrats européens notamment ;
- la participation aux prises de décision de la Satt Sud-Est dans laquelle l'établissement est actionnaire.

L'agilité de l'établissement en matière de stratégie de transfert est remarquable. En effet, l'établissement semble être en capacité de construire une chaîne spécifique d'acteurs - fondation, Satt, French Tech etc. - (dépendant de l'innovation/invention considérée, de sa portée, du besoin en financement et des partenaires industriels considérés) offrant les dispositifs de financement *ad hoc*, et ce afin de transférer des résultats de recherche à des acteurs du monde économique. En outre, cette capacité à travailler de façon coordonnée et concertée avec de multiples acteurs de l'innovation lui permet d'intégrer la totalité des dimensions de la valorisation (telles que l'incubation et la création d'entreprises).

L'articulation entre l'établissement et les initiatives ou outils dédiés à la création de jeunes pousses est bien appréhendée et fonctionnelle. Le cas particulier de création de *start-ups* par des étudiants est traité par l'initiative Pepite.

La culture de transfert vers le monde économique est un apport indéniable de la Satt Sud-Est à l'établissement. Cependant un point de vigilance tout particulier est à apporter à la durée des investissements en propriété intellectuelle.

II – Des actions de diffusion de la culture scientifique bien ancrées dans le territoire et contribuant à la notoriété de l'université

L'université de Nice Sophia Antipolis est engagée de longue date dans la diffusion de la culture et de la culture scientifique, ainsi que dans la réflexion épistémologique sur les liens possibles entre les deux.

Une commission spécifique de la CR de l'UNS dédiée à la culture scientifique et technique (CST) a été mise en place au printemps 2012. Une chargée de mission responsable du développement de la CST a également été nommée. En 2013, l'UNS a regroupé, au sein d'un service central, sous une même direction administrative et sous la responsabilité conjointe du VP CR et du VP CFVU, le service de la culture (soutien aux pratiques artistiques, billetterie) et le service de diffusion de la culture scientifique.

La participation des enseignants-chercheurs et chercheurs à cette mission de diffusion de la CST est accompagnée et organisée par ces services et se déploie en particulier à l'occasion des grandes manifestations récurrentes.

On peut citer en particulier la fête de la science organisée autour du village des sciences de Valrose, qui rassemble chaque année environ 2 000 scolaires et 6 000 personnes en quatre jours. L'UNS est aussi présente sur les autres villages des sciences du département et a contribué à la mise en place du village d'Antibes, qui a la particularité de faire le lien entre la recherche académique et les produits commercialisés par les entreprises. L'UNS soutient aussi activement chaque année la « Semaine du cerveau », coordonnée à l'échelle départementale des Alpes-Maritimes par des membres de l'UMR Institut de pharmacologie moléculaire et cellulaire (IPMC). Les conférences destinées au grand public y rencontrent un grand succès.

Le projet Medites (Méditerranée diffusion des techniques et des sciences) est financé au travers du Programme d'investissements d'avenir (2014-2017) et coordonné par l'UNS. Il vise à diffuser la culture scientifique aux élèves des quartiers défavorisés ou éloignés. Le projet fédère 35 partenaires, institutions de recherche et associations de culture scientifique de Paca-Est. C'est un projet novateur qui mérite d'être soutenu.

L'UNS tire aussi profit de son patrimoine exceptionnel en participant aux Journées du patrimoine ou en permettant à des associations de bénéficier de visites guidées sur le site de Valrose. Elle propose aussi une offre de formation originale sous forme d'École d'été permettant de mettre en valeur le patrimoine régional et, au-delà, les enjeux du tourisme en France. Ce développement pourrait trouver une synergie avec la mise en place prévue de l'institut Ulysse au sein d'UCA.

L'investissement de l'UNS dans ces actions de diffusion de la connaissance scientifique et technique mérite d'être poursuivi, en cohérence avec les axes stratégiques prioritaires de l'université, dont ils contribuent à asseoir la notoriété et la visibilité.

Les relations européennes et internationales

I – Affirmer le rayonnement scientifique de l'UNS

Trois priorités ont été définies pour les relations internationales (RI) de l'UNS dans l'intention d'établir ou de renforcer des liens avec des partenaires dans différentes zones géographiques, selon des finalités de coopération différentes :

- affirmer le rayonnement scientifique de l'UNS au travers de la coopération avec des universités parmi les plus renommées au niveau mondial ;
- soutenir la Francophonie par la coopération avec des pays où le français est encore très présent pour des raisons historiques ou avec des zones « francophiles » en Europe de l'Est, en Asie ou au Brésil ;
- soutenir les pays en développement au travers des coopérations lancées par exemple en Haïti, en Côte d'Ivoire ou en Tunisie.

Fin 2016, la mise en œuvre de cette stratégie passe par 222 accords-cadres, 42 accords de double-diplomation et 32 accords de délocalisation de diplômes avec des universités dans le monde entier⁴⁰. Ces objectifs sont en totale adéquation avec ceux poursuivis par la Comue.

Des stratégies transfrontalières ou transnationales se structurent par ailleurs en recherche autour de réseaux. Ainsi une convention multilatérale, l'Association de recherche et de coopération Euro-Méditerranée, associe l'UNS, l'université de Corse, l'UTLN, l'UPMC, les universités de Gênes, Turin et Pise.

Au niveau européen, 419 accords Erasmus avec plus de 290 partenaires signataires témoignent de la part active de l'UNS dans la mobilité étudiante. Dans ce cadre 370 étudiants du premier et deuxième cycle sont partis vers l'étranger. Le taux de mobilité a progressé ainsi depuis 2011/12 de 17.8%, même s'il ne représente toujours pas plus que 1.3% de la totalité des étudiants inscrits à l'UNS. On observe par ailleurs que la mobilité au niveau de la licence ou du Master reste plus ou moins stable. Elle progresse avant tout au niveau des diplômés d'ingénieurs et au niveau des diplômés d'établissement pour lesquels un stage à l'étranger est en partie obligatoire. L'université accueillait dans la même période 589 étudiants étrangers. La mobilité entrante atteint de cette façon de nouveau le niveau de 2011/12 après avoir considérablement chuté entre 2012 et 2014.

Deux cellules, créées en 2013 et 2014 et disposant d'une expertise spécifique, soutiennent le montage de projets dans le cadre des programmes Horizon 2020 et Erasmus+. Ces services mettent aussi leurs compétences à disposition de l'UCA, par exemple pour encourager les candidatures des membres et des projets conjoints. Le succès de ces efforts est rendu visible à travers le nombre important de candidatures couronnées de succès.

L'UNS entend insérer sa politique européenne et internationale dans la stratégie développée au niveau de l'UCA, tout en préservant une dynamique propre. L'UNS joue délibérément un rôle pivot au niveau de la Comue dans la formulation et la réalisation d'une politique internationale novatrice dans le cadre de l'Idex. L'international à l'UNS se trouve par conséquent dans une situation transitoire, et ceci d'autant plus que le concept prévoit que l'UCA s'approprie des activités et des domaines gérés auparavant par l'UNS. Le transfert des formations doctorales à l'UCA en est un exemple qui impacte directement la politique européenne. Dans la logique de l'Idex, l'UCA tend également à jouer un rôle prépondérant dans le soutien au montage de projets Horizon 2020.

Mais la politique de relations internationales de l'UNS n'est pas remise en question dans le cadre de l'UCA dont la stratégie s'appuie nécessairement, dans un premier temps, sur celles de ses membres, lesquels ont ainsi tendance à considérer la stratégie RI de l'UCA comme une simple valeur ajoutée à leurs propres politiques relevant de concepts plus classiques.

⁴⁰ Source : site Web de l'UNS

II – Une organisation décentralisée

L'UNS dispose d'une Direction des relations internationales (DRI) qui a pour mission de coordonner la mise en œuvre de la politique internationale. Elle gère les accords-cadres et les accords spécifiques et est responsable du suivi budgétaire et financier des programmes de bourses de la mobilité sortante. Elle a un rôle de conseillère et d'aide au montage des projets européens et internationaux dans le domaine de la formation et assume la promotion de l'UNS à des salons ou à d'autres manifestations internationales à l'étranger. Du point de vue organisationnel, chaque campus dispose d'un bureau des relations internationales (BRI) pour assurer un service de proximité pour les enseignants-chercheurs et les étudiants. Les onze bureaux sont chargés de la gestion administrative et du suivi des mobilités des étudiants internationaux en programmes d'échange. La décentralisation a pour conséquence que la direction et les bureaux travaillent en série. Les accords sont généralement initiés par les composantes et passent ensuite par la DRI pour être entérinés et signés. Il en va de même pour le processus de la mobilité. Ce sont les BRI qui organisent des réunions d'information et conseillent les étudiants intéressés à la mobilité. La DRI accompagne ce processus avec son savoir-faire, mais n'intervient qu'en cas de problème.

Le taux de mobilité sortante reste à un niveau assez faible, même si le nombre d'étudiants partant à l'étranger a augmenté pendant les dernières années. Le manque de moyens financiers est un des obstacles majeurs à la promotion de la mobilité. Les collectivités locales - département et région, dont le soutien a contribué à encourager la mobilité dans le passé - ont cessé de cofinancer les semestres à l'étranger. Les programmes européens restent certes la porte d'entrée centrale à la mobilité, mais l'UNS est obligée de chercher d'autres outils pour pallier la pénurie financière et permettre aux étudiants de partir.

La mobilité entrante passe également par les BRI. Ce sont les composantes qui assurent le contact, accueillent les étudiants et les aident dans la recherche d'un logement. Selon des témoignages d'étudiants en mobilité à l'UNS, les pratiques respectives varient selon les composantes. Les étudiants entrants profitent d'un soutien linguistique à raison de 30h de cours de français par semestre mis en place et co-financé par l'UNS.

Si la décentralisation peut garantir, dans un campus éclaté, un accompagnement de proximité, il n'en reste pas moins qu'elle génère un système complexe avec beaucoup de redondances. Pour autant que la DRI ne dispose pas d'analyses sur l'efficacité des initiatives des composantes autour des conventions ou de la mobilité, on mesure mal la rentabilité des efforts investis dans les relations internationales à ce niveau. Un suivi plus étroit des activités décentralisées par la DRI pourrait sans doute contribuer à détecter des potentiels d'amélioration rendant la mobilité plus attractive pour les étudiants entrants et sortants.

Conclusion

L'université de Nice Sophia Antipolis, pluridisciplinaire avec santé, est structurée autour de 12 composantes, sur 14 sites. Elle accueille, en 2015, 28 772 étudiants, soit une progression d'effectifs de plus de 11 % depuis 2012. Passée aux responsabilités et compétences élargies en 2010, son budget exécuté en 2015 est de près de 230 M€.

L'UNS a rompu, depuis 2012, avec une stratégie d'isolement pour devenir un acteur majeur de la recomposition du paysage académique azuréen dans un projet de site structuré, nationalement et internationalement reconnu.

L'UNS a réaffirmé ses missions d'enseignement et de recherche au service de son territoire en les inscrivant dans une stratégie qui répond aux attentes des collectivités territoriales désireuses de fonder leur développement sur une économie de la connaissance. Pour répondre aux ambitions de son projet, l'université de Nice Sophia Antipolis a enclenché un processus de modernisation de son fonctionnement au service d'une stratégie d'ouverture locale et internationale, qui s'est traduite par un renforcement de ses partenariats. Elle a développé des outils de pilotage et de suivi de l'ensemble de ses activités et les premiers résultats obtenus sont prometteurs, mais mériteraient de s'inscrire dans une politique globale d'assurance qualité déclinée dans les composantes et les services. Il manque un dispositif de pilotage majeur, celui de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

Pour confirmer son ambition d'être une université intensive de recherche, reconnue au niveau national et visible dans les classements internationaux, l'UNS a consolidé depuis 2012 sa gouvernance scientifique et poursuivi la structuration de ses équipes de recherche. Elle a aussi renforcé ses relations avec les organismes de recherche, très présents sur le site niçois, et a signé une convention de site avec le CNRS et l'OCA.

L'établissement mène une politique volontariste en matière de valorisation en partenariat avec les nombreux acteurs et en utilisant les dispositifs qui se sont déployés sur le territoire, en particulier la Satt Sud-Est.

L'UNS affirme la nécessité de présenter une offre de formation pluridisciplinaire conforme aux attentes de son bassin de population, malgré une diminution des ressources humaines et financières. Cette contrainte, et l'objectif d'une plus grande lisibilité, d'une possibilité d'orientation progressive et d'un accompagnement vers la réussite et l'insertion, ont généré une réflexion sur la structuration de l'offre de formation pour le nouveau contrat et le déploiement de nouvelles méthodes pédagogiques innovantes et jugées moins coûteuses.

Malgré la contrainte de campus éclatés sur le territoire, l'UNS s'est donné les moyens d'offrir aux étudiants un accompagnement de qualité, qui bénéficie du soutien des collectivités.

Avec 21,2 % d'étudiants de nationalité étrangère, ce qui est très supérieur à la moyenne nationale, et de nombreuses coopérations internationales, l'UNS a prouvé sa capacité de rayonnement, mais l'organisation très décentralisée de ses services de relations internationales fait perdre en efficacité.

L'UNS s'est engagée de façon très volontariste dans la construction de l'Université Côte d'Azur, qui porte l'ambition d'inventer un nouveau modèle d'université, au service du développement économique local mais aussi insérée dans les réseaux de recherche et de formation internationaux, grâce en particulier à ses capacités à mener des projets transdisciplinaires et à l'enrichissement apporté par la mise en relation des spécificités de chacun de ses membres.

L'UNS joue un rôle essentiel dans la structuration de cette Comue. À ce titre, elle est force de proposition dans la définition de la stratégie de la communauté d'établissements et engage en interne à titre de préfiguration des réflexions relatives à l'exercice de compétences propres de l'Université Côte d'Azur. C'est en particulier le cas concernant l'élaboration des schémas directeurs stratégiques de la période 2017 - 2022 relatifs à la vie universitaire et au numérique, qui ont vocation à être transposés à l'échelle de la Comue. L'expertise acquise en la matière et le poids très important de l'université par rapport aux autres membres de l'UCA confèrent à l'UNS une légitimité pour ce faire, cette méthode appelant cependant une association rapide de toutes les parties prenantes du regroupement pour éviter des difficultés ultérieures.

En interne à l'UNS, une concertation et une information régulièrement actualisées sont nécessaires pour que les acteurs s'approprient la dynamique, s'en sentent partie prenante, identifient clairement dans la nouvelle répartition des compétences et des missions leur(s) interlocuteur(s) et que la mise en œuvre des actions ne soit pas ralentie par une accumulation des guichets et de sollicitations mal coordonnées.

Le projet d'établissement de l'UNS pour la période 2016-2020, intitulé « Construire ensemble l'Université du 21^e siècle », porte l'ambition de reconnaissance du site niçois comme un pôle d'enseignement supérieur d'envergure nationale et internationale, en conservant, au sein des 25 regroupements universitaires français, le label « Initiative d'excellence ». L'UNS compte, pour cela, s'appuyer sur un environnement porteur, les projets lancés et la mobilisation des personnels et des partenaires.

La question de la trajectoire de l'UNS dans le cadre de l'UCA est posée et fera l'objet de débats au sein de l'UNS dans les mois à venir. Deux possibilités pourraient être envisagées : l'une dans laquelle l'UNS, suite au transfert à l'UCA des masters après celui réalisé des doctorats, deviendrait un collège universitaire limité au niveau licence ; l'autre dans laquelle l'UNS se fondrait dans une Université Côte d'Azur intégrant l'ensemble des établissements membres avec un statut à définir.

I – Les points forts

- Un réseau de partenariats solides avec les acteurs académiques, socio-économiques et les collectivités territoriales, dont certains restent à formaliser ;
- Une confiance et un dialogue retrouvés avec les EPST ;
- Une réelle dynamique de modernisation et de professionnalisation de l'administration ;
- Une communication bien outillée, avec une stratégie bien positionnée ;
- Une organisation dynamique des écoles doctorales, qui a permis le succès du transfert des ED de l'UNS à l'UCA ;
- Une dynamique d'innovation pédagogique et un service documentaire de grande qualité ;
- Une vie étudiante riche et dynamique, des associations étudiantes actives.

II – Les points faibles

- Une analyse des forces et faiblesses de l'université insuffisamment menée dans le rapport d'auto-évaluation ;
- L'absence d'une politique d'assurance qualité formalisée, politiquement portée et s'appliquant à toutes les activités de l'établissement ;
- Une convention hospitalo-universitaire qui n'a pas été actualisée à l'aune de la création de l'UCA.
- Une volonté exprimée d'assurer un pilotage, mais des outils qui restent à compléter et à conforter ;
- Malgré les efforts faits pour trouver des marges de manœuvre financières, elles restent encore trop faibles pour permettre un dialogue stratégique de gestion avec les composantes ;
- Un patrimoine immobilier vieillissant nécessitant de forts investissements.


III – Les recommandations

- Formaliser les accords de partenariats qui ne le sont pas encore et actualiser les conventions existantes ;
- Développer les outils de pilotage transverses et veiller à ce que la politique d'assurance qualité acquière un statut officiel et soit rendue accessible au public ;
- Déterminer un modèle de financement du patrimoine immobilier en s'appuyant sur un engagement des tutelles et des collectivités ;
- Conforter le dialogue de gestion avec les composantes et se conformer au cadre réglementaire pour les composantes dérogatoires (élaboration d'un budget propre intégré, signature de contrats d'objectifs et de moyens) ;
- Partager les bonnes pratiques en matière d'accompagnement et de réussite étudiante ;
- Mieux associer les équipes d'accueil à la dynamique de l'excellence en recherche ;
- Clarifier pour les usagers l'évolution des périmètres des missions de la direction recherche valorisation (DRV) de l'UNS dans le cadre de la mise en place de l'UCA ;
- Veiller à ce que la politique européenne et internationale en matière de formation poursuive son développement en adéquation avec la stratégie de l'UCA.

HCERES

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

Établissements



Rapport d'évaluation de l'Observatoire de la Côte d'Azur (OCA)

Campagne d'évaluation 2016-2017 (Vague C)

Sommaire

Présentation	77
Contexte de l'évaluation	77
Le positionnement institutionnel et la stratégie de développement de l'établissement	79
I – L'analyse du positionnement institutionnel	79
1 ● Un positionnement national, européen et international fort pour la recherche et l'observation	79
2 ● Un ancrage territorial ancien qui devrait se renforcer avec l'engagement volontariste de l'OCA dans la Comue	80
3 ● Une forte attente des retombées de l'Idex	80
II – La stratégie de développement et de partenariats	80
1 ● Un établissement leader dans la recherche en sciences de la planète et de l'Univers soucieux d'accroître et de diffuser les connaissances dans son domaine d'excellence	80
2 ● Une insertion confortée dans le réseau des très grands équipements de recherche de réputation internationale par la poursuite d'une stratégie de structuration	81
3 ● Des partenariats locaux et internationaux inscrits dans la durée et un investissement fort dans la construction de l'UCA pour demeurer un pôle reconnu et autonome en SPU	82
La gouvernance et le pilotage de l'établissement	83
I – L'organisation interne	83
1 ● Un établissement restructuré, en ligne avec ses missions spécifiques	83
II – La gouvernance au service de l'élaboration et de la conduite du projet stratégique	83
1 ● Une gouvernance clarifiée, en bonne interaction avec les partenaires principaux de l'établissement	83
2 ● Une politique globale d'assurance qualité à définir et rendre publique	84
3 ● Une communication affirmée vers l'intérieur mais à renforcer vers l'extérieur	84
III – Le pilotage au service de la mise en œuvre opérationnelle du projet stratégique	85
1 ● Une professionnalisation de l'administration et de la gestion de l'activité	85
2 ● Des outils transverses d'aide à la décision encore à compléter	86
IV – Les grandes fonctions du pilotage RH, finances, immobilier	86
1 ● Une gestion des ressources humaines bien investie	86
2 ● Une situation financière saine mais fragile, qui mériterait d'être mieux outillée	87
3 ● Un patrimoine classé difficile à entretenir sans l'aide de la tutelle et des collectivités	87
La recherche et la formation	89
I – La politique de la recherche	89
1 ● Une stratégie de recherche clairement positionnée à la croisée des enjeux nationaux et régionaux	89
2 ● Un pilotage de la recherche efficace	89
3 ● Des laboratoires bien structurés et attractifs	89
4 ● Un engagement significatif dans la structuration régionale de la recherche	90
II – Le lien entre recherche et formation	91

1 ● Une pédagogie active en laboratoire	91
2 ● Des caractéristiques favorables au développement de formations internationales de très haut niveau	91
III – Politique de documentation	91
1 ● Une activité conduite en concertation avec les organismes et l'UNS	91
2 ● Une amélioration de la qualité du service rendu	92
La valorisation et la culture scientifique	93
I – Une politique de valorisation à développer	93
II – Un établissement mobilisé avec succès pour la diffusion de la culture scientifique	93
Conclusion	95
I – Les points forts	96
II – Les points faibles	96
III – Les recommandations	96

Présentation

L'Observatoire de la Côte d'Azur (OCA), dont le site principal est à Nice, est un établissement public national à caractère administratif (EPA), doté de l'autonomie administrative, financière et scientifique, placé sous la tutelle du Ministère de l'Éducation nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche (MENESR). Il résulte de la fusion, en 1988, de l'Observatoire de Nice et d'une unité de service interuniversitaire de l'Observatoire de Paris, le Centre d'études et de recherches en géodynamique et en astrométrie (Cerga), implantés sur le site de Grasse et le plateau de Calern¹. L'OCA regroupe toutes les activités de recherche dans le secteur des sciences de la planète et de l'Univers (SPU), sauf en géographie physique et humaine. Les restructurations menées depuis 2008 pour construire un pôle de référence en SPU sur la Côte d'Azur, en partenariat avec l'université de Nice-Sophia Antipolis (UNS), le Centre national de la recherche scientifique (CNRS), l'Institut de recherche pour le développement (IRD) et l'université Pierre et Marie Curie (UPMC / Paris 6), ont été poursuivies pendant la période 2012-2017 pour constituer trois unités mixtes de recherche (UMR) multitutelles.

L'OCA fait partie du dispositif national des 25 observatoires des sciences de l'Univers (OSU).

L'OCA rassemble environ 450 personnes², dont 116 directement affectées à l'établissement (27 astronomes et physiciens du corps national des astronomes et physiciens - Cnap, 75 agents d'appui à la recherche et 14 doctorants OCA) et 323 issues des établissements partenaires des unités de recherche (114 chercheurs et enseignants-chercheurs, 88 agents d'appui à la recherche, 121 doctorants et chercheurs ingénieurs sous contrat).

Le budget exécuté en 2015 est de 4,9 M€, dont 993 k€ de masse salariale et 925 k€ d'investissement. L'OCA ne dispose pas des responsabilités et compétences élargies (RCE)³.

L'OCA est propriétaire de 13 587 m² de surfaces hors œuvre nette (shon), avec le site historique du Mont Gros à Nice, son siège, qui héberge les principaux services et une partie des laboratoires, et le site d'observation instrumenté du plateau de Calern. L'autre partie des laboratoires de l'OCA est accueillie sur le site Valrose de l'UNS et à Sophia Antipolis (locaux propriété du CNRS).

L'OCA, qui ne délivre aucun diplôme, participe cependant aux missions de formation, par l'intervention de ses personnels dans les enseignements de l'UNS de la licence au doctorat, et par la mise en place du Centre pédagogique planète Univers (C2PU) sur le plateau de Calern. En outre, l'OCA participe à la mission de diffusion scientifique.

Le contrat pluriannuel 2012-2017 s'articulait autour de trois axes stratégiques :

- renforcer les synergies scientifiques par le rapprochement des géosciences et de l'astrophysique ;
- mieux adosser les missions de formation et de diffusion de la connaissance à l'excellence de la science ;
- ordonner la gouvernance à la nouvelle stratégie scientifique afin d'en garantir la soutenabilité.

L'OCA, engagé de longue date dans des coopérations avec les acteurs du site niçois, est l'un des 13 membres fondateurs de la Communauté d'universités et établissements (Comue) Université Côte d'Azur (UCA) créée par décret du 27 février 2015, qui porte l'Initiative d'excellence (Idex) Jedi (*Joint Excellent and Dynamic Initiative*) retenue par le jury international dans le cadre du deuxième Programme d'investissements d'avenir (PIA2), avec une dotation de lancement de 9 M€.

Contexte de l'évaluation

L'évaluation de l'OCA intervient peu de temps après la mise en place de la Comue et l'obtention de l'Idex, qui ont initié de nouvelles stratégies de coopération et créé de nouveaux outils de coopération entre les acteurs du site niçois, particulièrement en recherche. Cette nouvelle structuration a eu des conséquences sur le fonctionnement de l'OCA dont il est encore trop tôt pour mesurer les retombées. Certaines des activités de l'OCA ont maintenant

¹ Décret 88-384 du 19 avril 1988

² Données de caractérisation 2016

³ Loi du 10 août 2007 relative aux libertés et responsabilités des universités.

vocation à s'exercer dans le cadre de la Comue, qui fait l'objet d'un rapport particulier du HCÉRES⁴ établi de façon simultanée par le même comité d'experts.

Conformément à la méthodologie choisie par ce site, l'évaluation institutionnelle des trois établissements (Comue, UNS, UCA) est réalisée en amont de la production par le Hcéres des synthèses des évaluations des unités de recherche et des formations.

Lors de la visite sur site, le comité a voulu particulièrement analyser :

- les plus-values des restructurations organisationnelles menées par l'OCA ;
- le pilotage stratégique dans le contexte d'une articulation forte avec les acteurs locaux et nationaux ;
- l'articulation avec la Comue et la déclinaison de la subsidiarité, fortement affichée par les établissements membres.

⁴ Rapport d'évaluation de la stratégie de coordination territoriale de l'université Côte d'Azur.

Le positionnement institutionnel et la stratégie de développement de l'établissement

I – L'analyse du positionnement institutionnel

- 1 ● Un positionnement national, européen et international fort pour la recherche et l'observation

L'OCA inscrit clairement ses missions⁵ à la fois dans les stratégies nationale, européenne et internationale et dans la dynamique de partenariats du site niçois :

- recherche scientifique en astronomie, géosciences et sciences connexes, par l'acquisition systématique de données d'observation ;
- fourniture de services liés à l'activité de recherche ;
- contribution à la formation initiale et continue ;
- diffusion des connaissances ;
- mise en œuvre d'actions de coopération internationale, notamment européenne.

Au niveau national, l'OCA est, avec l'Observatoire de Paris et l'Institut de physique du Globe de Paris, un acteur majeur de la politique scientifique de l'Institut national des sciences de l'Univers du CNRS (INSU-CNRS) qui coordonne les activités en astrophysique et en géophysique et s'appuie sur des prospectives conduites tous les cinq ans. La direction de l'OCA participe à de nombreux comités directeurs nationaux et entretient des contacts réguliers avec les organismes, en particulier le CNRS et le Centre national d'études spatiales (Cnes). L'OCA contribue, avec ses astronomes et physiciens du corps spécifique du Cnap, à quatre des six actions nationales d'observation (ANO) en astronomie et astrophysique et coordonne 10 services nationaux d'observation (SNO) dans ce domaine. Il contribue à 12 autres services d'observation coordonnés par d'autres OSU, en particulier l'Observatoire de Paris et l'OSU de Grenoble. Dans le domaine Terre solide, l'OCA contribue à trois des cinq ANO. Les recherches menées par les équipes de l'OCA s'inscrivent ainsi dans des programmes concertés et dans une « feuille de route » nationale du MENESR pour les très grandes infrastructures de recherche (TGIR) d'observation de la Terre et de l'Univers.

L'OCA, en tant qu'OSU, a en charge une partie de l'observation nationale en astronomie-astrophysique (AA) et Terre interne (TI) et est fortement engagé dans plusieurs grands projets nationaux, européens et internationaux d'observation au sol, sur terre et sur mer, et dans l'espace.

Cette stratégie scientifique en matière de recherche et d'observation s'inscrit dans les politiques européennes, par exemple avec Astronet pour l'astronomie au sol, programme de la Commission européenne, ou *Cosmic Vision* programme de l'Agence spatiale Européenne (*European Space Agency - Esa*). Les équipes de recherche sont ainsi fortement impliquées dans de nombreux programmes européens. L'OCA héberge un portail européen de distribution de données d'observation géophysique dans le cadre de l'*European Plate Observing System (EPOS)*.

Au niveau international, les équipes participent à la conception et à l'exploitation de nombreuses missions spatiales. Elles sont investies dans des programmes en planétologie, astrophysique et cosmologie, physique fondamentale et technologie laser.

L'OCA est aussi engagée avec l'IRD, tutelle de l'UMR GéoAzur, dans des coopérations scientifiques avec les pays du Sud. L'établissement souhaite renforcer le soutien à ces actions.

L'OCA est très investi dans sa mission de diffusion des connaissances à destination des publics scolaires et du grand public avec le soutien des collectivités. Ces actions se sont inscrites également dans le projet plus vaste Medites (Méditerranée diffusion des techniques et des sciences) se déroulant au sein de l'académie de Nice et fédérant les acteurs de la culture scientifique et technique (CST) du territoire, l'OCA y valorisant la thématique « Observation de l'Univers : espace et instrumentation » (cf. *infra*).

⁵ Source Rapport d'autoévaluation

2 ● Un ancrage territorial ancien qui devrait se renforcer avec l'engagement volontariste de l'OCA dans la Comue

Au niveau du site niçois, le partenariat avec l'UNS est ancien et s'est traduit tout particulièrement dans la mixité des tutelles des trois unités de recherche de l'OCA. En formation initiale, les personnels de l'OCA participent aux enseignements de l'UNS correspondants à leurs disciplines et sont membres de l'école doctorale « Sciences fondamentales et appliquées » (SFA) portée par l'UNS et co-accréditée avec Mines ParisTech, maintenant transférée à l'UCA. Les doctorants de l'OCA étaient jusqu'à la rentrée 2016 inscrits à l'UNS dans cette école doctorale. Ils le sont maintenant à l'UCA.

Le précédent directeur de l'OCA a présidé de 2013 à 2015 l'association « Pôle étude recherche Sophia Antipolis Nice » (Persan), créée en 1992, qui regroupait tous les acteurs académiques du site et a jeté les bases de la Comue UCA. L'élaboration du projet de regroupement des établissements niçois, antérieur à la loi de juillet 2013 qui a créé les Comue, procède initialement d'une prise de conscience, affichée par les acteurs dès 2012⁶, de la nécessité de partager une stratégie de développement pour l'enseignement supérieur et la recherche sur le territoire de la Côte d'Azur et d'y favoriser ainsi la construction d'une économie de la connaissance, souhaitée par les collectivités. C'est dans le cadre d'une Comue d'un type original, qui associe autour d'une seule université des acteurs de statuts, de tailles, de fonctionnements différents, que s'inscrivent depuis 2015 les missions et activités de l'OCA qui en est membre fondateur. La Comue UCA compte 13 membres : UNS, OCA, CNRS, Inria, Skema Business School, EDHEC Business School, CHU Nice, Centre National de Création Musicale, École Nationale Supérieure d'Art Villa d'Arson, Ecole Supérieure de Réalisation Audiovisuelle (ESRA), The Sustainable Design School (SDS), Ecole Supérieure de Danse de Cannes Rosella Hightower, Conservatoire National à Rayonnement Régional de Nice (CNRR).

L'ambition affichée, à laquelle adhère l'OCA, est celle d'une Comue à vocation « recherche » qui entend devenir un établissement de rang mondial en recherche et innovation ancré dans son territoire, promouvoir une culture de l'interdisciplinarité favorisant l'émergence de projets en formation et en recherche, multiplier les interactions entre recherche publique et recherche privée et augmenter son attractivité via le soutien à la culture scientifique et technique⁷.

3 ● Une forte attente des retombées de l'Idex

La participation de l'OCA, dans le cadre de la Comue, à l'appel à projets Idex UCA Jedi et l'obtention du label et des moyens d'accompagnement ont conforté l'adhésion de l'OCA à une stratégie commune. L'établissement y voit en particulier une opportunité de développement de projets de recherche transdisciplinaires et un levier supplémentaire pour sa politique de culture scientifique, avec le développement d'une approche « Arts et Sciences » en relation avec les écoles d'art. Il en attend aussi un appui pour mieux valoriser sa R&D encore très peu développée et dont les thèmes potentiels se retrouvent difficilement dans les axes retenus par le schéma de stratégie régionale d'innovation (SSRI) de la région Provence-Alpes-Côte-d'Azur (Paca).

En conclusion, le double positionnement de l'OCA, qui doit s'inscrire à la fois dans des stratégies nationales et régionales, pourrait paraître au premier abord comme une difficulté. Le comité a constaté que l'établissement l'utilise en fait comme une force, pour mettre sa reconnaissance nationale et sa visibilité européenne et internationale au service du territoire.

II – La stratégie de développement et de partenariats

1 ● Un établissement leader dans la recherche en sciences de la planète et de l'Univers soucieux d'accroître et de diffuser les connaissances dans son domaine d'excellence

Les missions de l'OCA concernent en premier lieu la production d'une science de très haut niveau dans les domaines de l'astronomie, des géosciences et des sciences connexes, par l'acquisition systématique de données d'observation.

L'OCA a en charge une partie de l'observation nationale systématique et sur le long terme du système Terre et de l'Univers ainsi que la mise à disposition des données acquises. Cette mission est assurée par les personnels Cnap

⁶ Les collectivités locales ont commandité en 2012 un rapport sur les forces et faiblesses du site qui révélait un risque de fragmentation du monde académique, conséquence d'un manque de coordination.

⁷ Décret du 27 février 2015 de création de la Comue et statuts.

avec une participation de chercheurs CNRS et d'enseignants-chercheurs de l'UNS. L'OCA dispose de deux sites d'observation instrumentés :

- Le plateau de Calern (cf. *infra*) conçu comme un laboratoire destiné à la mise au point et à l'utilisation d'instruments innovants, notamment en télémétrie laser et en interférométrie.
- Le laboratoire souterrain à bas bruit (LSBB) à Rustrel (Vaucluse) qui permet des expériences dans des conditions exceptionnelles (galeries souterraines). Les chercheurs de l'OCA ne l'utilisant que ponctuellement et la gestion à distance s'avérant difficile, l'OCA a renoncé en 2013⁸ à être une tutelle de l'unité mixte de services (UMS) multipartenaires⁹ qui gère le LSBB, mais reste partenaire.

L'Observatoire contribue également à des formations initiales et continues qui l'amènent à accueillir un flux de doctorants important, attirés par la qualité des équipes et des infrastructures existantes. Il a par contre peiné dans la période de référence à développer une attractivité forte pour les étudiants de niveau master (cf. *infra*).

En matière de culture scientifique et technique, l'Observatoire, auquel la population locale témoigne d'un fort attachement¹⁰, a constitué en 2011 une mission de diffusion scientifique et développé des outils de médiation innovants.

2 ● Une insertion confortée dans le réseau des très grands équipements de recherche de réputation internationale par la poursuite d'une stratégie de structuration

La stratégie de l'OCA en matière de recherche pour la période 2012-2016, comme indiqué *supra*¹¹, s'est inscrite de façon cohérente dans la poursuite de celle menée avec succès au cours du contrat quadriennal 2008-2011, comme le soulignait le précédent rapport de l'AERES.

La recherche s'organise autour de trois UMR : GéoAzur (OCA-CNRS-IRD-UNS), Artémis (OCA-CNRS-UNS) et Lagrange (OCA-CNRS-UNS). Ce regroupement en trois UMR et la rationalisation des activités ont renforcé l'identification de l'OCA comme pôle SPU pour le site azuréen et conforté sa position d'opérateur de rang national en la matière. L'affirmation du rôle intégrateur de l'OCA dans les SPU s'est conjuguée à une consolidation de son implication dans des programmes spatiaux internationaux de longue durée (20 ans et plus) en planétologie, astrophysique et cosmologie notamment, mais aussi par son implication dans les programmes stratégiques nationaux et européens : partage d'une feuille de route avec les observatoires français et politique incitative de réponse aux appels à projets de l'*European Research Council* (ERC).

Parallèlement, l'OCA s'est inscrit dans la démarche du PIA et est impliqué à ce titre dans trois Equipex et un Labex qu'il souhaite voir pérenniser au-delà de 2019-2020. Membre fondateur de l'Université Côte d'Azur, l'OCA entend développer dans les années à venir des projets transdisciplinaires susceptibles de lui permettre de nouvelles percées dans le domaine des SPU.

L'OCA a bénéficié pendant le Contrat de plan État-Région (CPER) 2007-2013 de quatre opérations. Deux d'entre elles étaient destinées à accompagner la restructuration de la recherche par la réhabilitation de bâtiments destinés aux UMR GéoAzur (regroupée sur le campus du CNRS à Sophia Antipolis) et Lagrange (regroupement de la physique stellaire sur le campus des sciences de l'UNS à Valrose). Une autre opération a permis la jouvence du mésocentre de calcul intensif. En revanche, l'ambitieux projet « Universarium », destiné à transformer le sous-sol de la grande coupole du site Mont Gros en un espace de culture scientifique pouvant accueillir du public, a pris du retard et ne sera réalisé au mieux qu'en 2017-2018.

La coordination des grands projets structurants est maintenant une compétence propre de l'UCA, qui a porté en particulier les projets déposés pour le CPER 2015-2021, dont deux pour l'OCA. Le projet « Opal » concerne trois autres partenaires (Inria, UNS et Mines ParisTech) et vise à créer un unique mésocentre de calcul distribué. Le projet « University » concerne le site instrumenté de Calern avec un volet recherche (nouveaux moyens d'observation pour la surveillance de l'espace en accompagnement des missions spatiales) et un volet pour la réhabilitation de l'hôtel et l'augmentation de ses capacités d'accueil, en vue du développement de nouvelles formations avec les partenaires locaux et internationaux.

⁸ Délibération CA de l'OCA du 27 septembre 2013.

⁹ Les cotutelles de cette UMS sont l'UNS, l'Université d'Avignon et des pays du Vaucluse (UAPV), le CNRS et Aix Marseille Université (AMU).

¹⁰ « L'Observatoire veille sur la ville de Nice » - expression populaire rapportée par le maire de Nice.

¹¹ Chapitre positionnement institutionnel et stratégie, page 7

- 3 ● Des partenariats locaux et internationaux inscrits dans la durée et un investissement fort dans la construction de l'UCA pour conforter son positionnement de pôle reconnu et autonome en SPU

Comme décrit *supra*, l'OCA nourrit une politique de partenariats ancienne et durable avec de nombreux établissements d'enseignement supérieur et de recherche locaux, nationaux et internationaux, conformément à son domaine de spécialisation.

Il s'investit depuis l'origine dans la création et la constitution de la Comue pour consolider sa position de référence dans les SPU et servir de catalyseur à des projets de formation et de recherche dans ces domaines. Sa participation à l'UCA permet aussi la mise en commun des ressources liées au système d'information, à la politique documentaire, à la communication institutionnelle notamment (cf. *infra*). Ceci contribue à pallier la relative faiblesse des moyens de l'OCA dans les fonctions supports, tout en faisant bénéficier l'UCA de son investissement dans la mise en place de la suite Cocktail. Enfin, l'OCA souhaite s'appuyer fortement sur la dynamique potentiellement à l'œuvre dans la Comue afin de développer une politique doctorale articulée à ses stratégies scientifiques et de contribuer à des formations masters pluridisciplinaires attractives.

Dans son analyse SWOT 2016¹², l'OCA pointe comme une faiblesse ses partenariats industriels à intensifier et structurer. La poursuite d'un double objectif de valorisation de son patrimoine bâti et de son savoir-faire technologique et les possibilités de partenariats induites par l'Idex UCA Jedi devraient lui permettre de progresser dans ce sens. L'OCA dispose de plateformes technologiques qui peuvent être utilisées pour des projets collaboratifs : mésocentre de calcul intensif Sigamm (Simulations intensives en géophysique, astronomie, mécanique et mathématiques), site instrumentalisé de Calern, service mécanique mutualisé (S2M) entre neuf laboratoires de l'Est de la Région Paca permettant la production d'instruments scientifiques, atelier d'optique. Ces plateformes peuvent aussi générer des recettes pour l'établissement. Il en est de même du patrimoine naturel et bâti, même si des initiatives de valorisation à caractère événementiel d'exception sont déjà à l'œuvre. Dans le domaine de la diffusion de la culture scientifique, l'OCA joue un rôle très actif pour le territoire, en partenariat avec les collectivités (convention d'objectifs annuelle avec la ville de Nice, soutien du Conseil régional et du Conseil départemental des Alpes Maritimes) et l'éducation nationale.

En conclusion, l'OCA poursuit une stratégie de développement au service de la consolidation de son rôle de pôle référent en sciences de la planète et de l'Univers et s'engage dans la dynamique de l'UCA pour conforter son positionnement et développer de nouveaux partenariats avec les acteurs socio-économiques du territoire.

¹²Source : RAE

La gouvernance et le pilotage de l'établissement

I – L'organisation interne

- 1 ● Un établissement restructuré, en ligne avec ses missions spécifiques

Pour répondre à ses missions spécifiques définies par le décret du 19 avril 1988, modifié le 7 janvier 2010, l'OCA a connu dans un passé récent plusieurs restructurations qui l'ont doté d'une organisation interne en ligne avec ces missions.

L'astrophysique et la géophysique sont maintenant organisées en deux grands laboratoires : UMR Lagrange (avec le CNRS et l'UNS) pour l'astrophysique, et UMR GéoAzur (avec le CNRS, l'UNS et l'IRD, et une participation de l'UPMC) pour les géosciences. Ce dispositif est complété par une UMR de plus petite taille sur la thématique de la physique des ondes gravitationnelles, Artemis (avec le CNRS et l'UNS).

L'UMS Galilée (conjointe avec le CNRS) regroupe les services centraux et d'appui à la recherche et matérialise la mutualisation des services. Son rôle est double : mission de support au travers des services centraux et mission de soutien à la recherche. Une cellule d'administration de la recherche a été créée en 2012.

Un regroupement géographique des unités, autrefois dispersées, a été effectué dans le même temps avec un support du CPER. Les géosciences disposent d'un nouveau bâtiment sur le campus Azur du CNRS à Sophia Antipolis. Quant à l'astrophysique, elle est principalement implantée sur deux sites, le Mont-Gros et le campus de Valrose, avec un bâtiment réhabilité doté de plateformes techniques. Les échanges sont nombreux entre les sites et des synergies scientifiques ont été mises en oeuvre. Le site instrumenté du plateau du Calern est géré de façon spécifique avec deux responsables scientifiques.

Cette nouvelle organisation favorise la lisibilité des activités de recherche et de formation conduites par l'Observatoire.

II – La gouvernance au service de l'élaboration et de la conduite du projet stratégique

- 1 ● Une gouvernance clarifiée, en bonne interaction avec les partenaires principaux de l'établissement

Le décret de 2010 a modifié sensiblement, en les clarifiant, le fonctionnement et le rôle respectif des conseils.

Le conseil d'administration (CA), présidé par le directeur de l'établissement, compte sur ses 23 membres une majorité d'élus (14), complétés par des représentants de droit (INSU et UNS) et des représentants nommés par le recteur sur proposition de l'IRD et des collectivités, ainsi que deux représentants du conseil scientifique (CS). C'est l'organe délibérant qui vote les budgets et approuve les politiques en matière scientifique et de ressources humaines.

Le CS, présidé par une personnalité extérieure depuis 2014, rassemble huit personnalités scientifiques extérieures nommées par le recteur sur proposition de la direction de l'INSU (après consultation du Cnes et de l'IRD), huit élus parmi les enseignants-chercheurs et les ingénieurs, les directeurs des trois UMR et le directeur avec voix consultative. Le CS donne son avis sur les politiques de recherche, de documentation et de ressources humaines, ainsi que sur les moyens financiers qui leur sont consacrés. Un vice-président (VP), choisi parmi les membres élus (actuellement un chercheur du collège B), facilite le fonctionnement local du conseil.

Le CNRS et l'UNS sont associés au fonctionnement des conseils. L'IRD, co-tutelle de l'UMR GéoAzur, est représenté au CA, mais n'est pas associé comme cotutelle de l'UMS Galilée. Les conseils se réunissant trois à quatre fois par an, une section permanente du CA peut être réunie en cas d'urgence.

Le règlement intérieur approuvé le 20 février 2015 par le CA prévoit l'institution d'un comité de direction rassemblant le directeur, les VP CA et CS, les directeurs des trois UMR, la secrétaire générale et tout autre

responsable concerné par les sujets traités sur décision du directeur. Ce comité se réunit une fois par mois, ce qui est apparu pour le comité de nature à assurer un partage d'information et une construction plus collective de la décision.

Le comité technique (CT) et la commission paritaire d'établissement (CPE) sont les instances du dialogue social qui semble fonctionner de manière constructive, la plupart des avis et décisions faisant l'objet d'un consensus. Le comité hygiène sécurité et conditions de travail (CHSCT) se réunit trois fois par an et organise régulièrement des visites des postes de travail sur les sites de l'établissement.

Les évolutions pendant la période évaluée ont ainsi permis une clarification des relations fonctionnelles et hiérarchiques internes.

2 ● Une politique globale d'assurance qualité à définir et rendre publique

Le pilotage de l'Observatoire s'appuie depuis 2011 sur un système d'information basé sur la suite progiciel Cocktail dont le déploiement des éléments s'est avéré plus long que prévu. Actuellement, sont disponibles les modules suivants : le référentiel annuel, la gestion des ressources humaines, le suivi des doctorants, la gestion des contrats de recherche, l'intégration des données de paye et la gestion des fiches de postes et d'entretiens annuels des personnels de l'OCA. Les modules de gestion des conventions et de gestion des immobilisations sont, eux, encore en phase de test.

Bien que les aspects de double saisie et d'interconnexions entre les données OCA et UCA ne soient pas encore totalement satisfaits, la solution Cocktail a été retenue par l'UCA comme principal système d'information et l'OCA trouvera au sein de la Comue un support additionnel pour le déploiement de ses outils grâce à la collaboration avec la direction des systèmes d'information (DSI) de l'UNS.

L'OCA a mis en place une cartographie des risques et un organigramme fonctionnel. Compte tenu de sa dimension, l'OCA fonctionne selon le principe de binômes de compétences de façon à éviter les interruptions de services. Les tableaux de bord commentés, jugés trop chronophages, ont été remplacés par des réunions et des comptes-rendus. Le rapport d'autoévaluation (RAE) se conclut par une analyse SWOT qui identifie des risques (recrutements, financements, gestion du patrimoine et pilotage) qui cependant ne sont pas directement pris en compte dans les enjeux 2017-2022 de l'OCA. Au cours des entretiens, l'analyse SWOT en elle-même a été présentée au comité comme un exercice incontournable dans le cadre du RAE et non comme un instrument d'aide à la décision dans le cadre d'un processus qualité. Pour chaque champ d'activité, la mise en œuvre de cycles d'amélioration continue (programmation, opérationnalisation, suivi, correction-remédiation) reste à construire. La démarche en matière d'éthique, et la mise en œuvre des dispositifs associés, n'est pas à ce jour explicitée.

L'OCA n'est pas directement porteuse de formations, mais ses chercheurs participent activement à la formation des départements de physique et des sciences de la Terre de l'UNS (niveaux licence et master) et un master en astrophysique a récemment été ouvert par l'UCA. Les sites de l'OCA sont utilisés pour des activités de stage et des doctorants sont régulièrement formés, directement ou en collaboration, par l'OCA. On s'attendrait donc à trouver une forme de management qualité qui viserait à suivre et à améliorer la qualité des processus de formation, surtout dans l'optique du développement d'offre de formation de dimension internationale prospecté.

À ce jour, l'établissement a activé des outils et mis en place un nouveau système organisationnel et de gestion, mais n'a pas décliné de politique d'assurance qualité. Un référentiel qualité interne qui identifie les lignes directrices, les objectifs à atteindre dans chaque domaine d'activité, les critères et les preuves, serait souhaitable. On s'attendrait également à ce que les procédures acquièrent un statut officiel et soient rendues publiques¹³.

3 ● Une communication affirmée vers l'intérieur mais à renforcer vers l'extérieur

Le service communication de l'OCA a été créé en 2011 avec mission de renforcer et d'harmoniser la communication institutionnelle et de donner une visibilité à l'OCA, notamment au niveau du grand public. Un responsable et une infographiste apportent les compétences nécessaires au service depuis sa création.

La communication interne, qui est devenue entièrement électronique, a pour objectif de développer le sentiment d'appartenance des personnels à l'OCA. Une *newsletter* hebdomadaire, des messages réguliers, une journée scientifique annuelle ainsi qu'une journée conviviale sont les instruments utilisés à cette fin. La mise à jour

¹³ En conformité avec les *European Standards and Guidelines* (ESG - Références et lignes directrices pour l'assurance qualité dans l'espace européen de l'enseignement supérieur), 2015 - Assurance qualité.

de l'intranet est en cours pour faciliter l'accès des personnels aux outils électroniques. Les réactions des usagers permettent au service communication de tirer un bilan plutôt positif de ses actions dans ce domaine.

Le site web s'est modernisé avec une charte graphique déclinée pour chaque composante sur la base d'un *Content Management System* (CMS) renouvelé récemment. Cependant, le site manque encore de cette attractivité qui pourrait faire de lui un instrument clé dans une communication visant le grand public. La présentation de la recherche est souvent austère et trop éclatée sur les UMR, laboratoires ou projets. Un site spécialement destiné au grand public avec une présentation adaptée pourrait sans doute contribuer à une meilleure diffusion de la culture scientifique.

L'OCA est par ailleurs actif sur les réseaux sociaux et se sert de Twitter et de Facebook pour diffuser des informations ou annoncer des événements à un public externe large. Ces services sont suivis en particulier par les associations d'astronomes amateurs.

Le RAE¹⁴ affirme que les relations avec la presse se seraient développées avec l'envoi régulier de communiqués de presse sur différents sujets. L'espace presse sur le site web ne faisant cependant état que de trois communiqués pour l'année 2016, dont un seul concernant la recherche, le comité recommande de remédier à cette anomalie, afin de rendre visible pour le grand public son activité.

Si la communication interne s'est bien développée depuis la création du service en 2011, la communication externe aurait besoin d'un effort supplémentaire pour atteindre plus largement le grand public, au-delà de l'attraction forte du site du Mont-Gros et du plateau de Calern.

III – Le pilotage au service de la mise en œuvre opérationnelle du projet stratégique

1 ● Une professionnalisation de l'administration et de la gestion de l'activité

L'OCA a mené un effort important sur la période du contrat pour éclairer et appuyer ses décisions et mettre en œuvre son projet stratégique.

La professionnalisation de l'administration a été renforcée. La création du poste de secrétaire générale (SG) en octobre 2016, la création d'une cellule d'administration de la recherche, le renforcement du dimensionnement des activités clés, le système d'information notamment, sont des atouts indéniables garantissant une mise en œuvre opérationnelle efficace du projet stratégique. Ils répondent en partie aux recommandations du précédent rapport d'évaluation AERES de 2011 sur « la poursuite de la réflexion sur les services, leur répartition et leur interfaçage entre UMS et les UMR ». La secrétaire générale joue aujourd'hui un rôle clé dans la déclinaison opérationnelle du projet d'établissement, ce qui permet au directeur de porter son énergie sur les dossiers stratégiques de l'OCA.

Le comité souligne aussi l'effort porté sur l'interopérabilité du système d'information de l'Observatoire, dont la faiblesse était pointée dans le rapport 2011. Un choix structurant majeur a été pris avec la décision d'intégrer la suite logicielle Cocktail. Cette intégration s'accompagne d'une démarche en trois temps :

- Le déploiement de l'intégralité des briques Cocktail, en commençant par la brique financière et comptable Jefyco. Il est à noter que cette intégration ne s'arrête pas aux seules briques de gestion mais aussi aux outils de suivi et de pilotage de l'activité de la recherche avec l'outil Sangria, ce qui, au vu de l'activité de l'observatoire principalement orientée sur la recherche, est un plus indéniable ;
- L'intégration des outils satellites tels que l'annuaire, le trombinoscope ou les listes de diffusion ;
- L'adoption des outils de pilotage permettant l'extraction des données et la construction d'indicateurs. Cette dernière phase est naissante, elle a débuté récemment sur la sphère ressources humaines (RH).

Cette intégration s'est accompagnée d'une réorganisation de la direction des systèmes d'information et de son dimensionnement. Elle a abouti à l'affectation en 2012 par le CNRS d'un poste d'administrateur des systèmes d'information et à la création d'un pôle génie logiciel en soutien de la recherche.

C'est sur la base de ces deux avancées majeures que s'organisent le pilotage des moyens et le dialogue de gestion avec les unités. Ce dialogue s'articule autour de réunions à la rentrée universitaire entre les responsables de laboratoire et le directeur. Le dialogue porte sur la répartition de la dotation de 300 k€, auxquels s'ajoutent le bonus qualité recherche (BQR) et les allocations doctorales, en soutien aux laboratoires.

¹⁴ RAE, p. 106.

Ne bénéficiant pas des responsabilités et compétences élargies et ne souhaitant pas y accéder, l'OCA pilote uniquement la masse salariale des contractuels.

2 ● Des outils transverses d'aide à la décision encore à compléter

Le système de pilotage de l'OCA s'appuie sur un socle d'outils d'aide à la décision relativement restreint. Si l'Observatoire suit son activité à travers le calcul de quelques indicateurs clés, il n'existe pas de tableaux de bord d'indicateurs stratégiques pérennes permettant de suivre l'effectivité et l'impact des actions menées, ni de tableaux de bord thématiques tels que le suivi de la masse salariale ou le plan pluriannuel des investissements.

L'OCA aurait avantage à se doter d'un bilan social permettant à toute la communauté de connaître la structure d'emplois et son coût, et les principales actions dans le domaine des ressources humaines.

L'OCA ne s'est pas doté d'analyses à coût complet de son activité, ce qui serait pourtant fort utile pour négocier le financement de la rénovation de son patrimoine ou mener une politique de diversification de ses ressources, deux enjeux essentiels dans la sécurisation de la soutenabilité financière de son activité.

L'OCA pourrait par ailleurs optimiser son dialogue de gestion par la déclinaison de son projet stratégique sur deux axes :

- la rédaction et la signature de contrats d'objectifs et de moyens avec ses unités ;
- la constitution de schémas directeurs pluriannuels explicitant la manière dont seront financées les actions en matière patrimoniale, RH ou numérique.

Compte tenu de sa taille et de la spécificité du périmètre de son activité, il n'est pas attendu que l'OCA développe toute la batterie d'outils tels qu'on peut les observer dans les universités. D'autant que l'OCA a démontré à travers l'exercice d'auto-évaluation, et durant la visite du comité, qu'elle connaissait parfaitement ses forces et faiblesses et savait décrire précisément les orientations futures de son projet stratégique. Mais l'Observatoire gagnerait en efficacité et améliorerait son dialogue avec les collectivités et les partenaires institutionnels en se dotant d'un socle minimal d'outils d'aide à la décision. Ce point faible ayant été identifié dans le précédent rapport d'évaluation de l'AERES et pointé comme un risque majeur, il mérite dorénavant d'être investi. Pour ce faire, l'Observatoire peut s'appuyer sur la communauté des utilisateurs de Cocktail, sur le réseau des observatoires et sur les bonnes pratiques en matière d'outils de pilotage.

IV – Les grandes fonctions du pilotage RH, finances, immobilier

1 ● Une gestion des ressources humaines bien investie

L'OCA compte aujourd'hui, sur emplois établissement, 116 personnes¹⁵ dont 75 agents Ingénieurs et personnels techniques de recherche et de formation (ITRF) d'appui à la recherche (68 titulaires dont 17 agents CNRS, 7 non titulaires), 27 astronomes-physiciens de statut Cnap (10 grades équivalents professeurs des universités, 17 équivalents maîtres de conférences) et 14 doctorants OCA. Pour gérer l'ensemble de ces agents, l'OCA s'appuie sur un service des ressources humaines de 3 équivalents temps plein (ETP) dont 1 ETP pour la paye et 1 ETP pour le suivi des carrières et des entretiens. Sur la période du contrat, le service RH n'a pas évolué fondamentalement dans ses missions. La perte d'un poste CNRS affecté aux missions de formation du personnel l'a cependant amené à adapter les modalités de déploiement de son plan de formation.

Pour mener sa politique RH, l'OCA dispose de marges de manœuvre très limitées : entre un et deux recrutements sont opérés chaque année. En raison de la taille de l'établissement, il y a peu de postes vacants, aucune création d'emplois. Pour autant, l'OCA a réussi à mettre en œuvre ses orientations RH en cohérence avec sa stratégie de développement. On retiendra sur la période du contrat :

- trois redéploiements de postes au bénéfice de la mission de diffusion des connaissances (à la communication, au service éducatif et au service culturel) ;
- une création pour le service éducatif ;
- l'intégration d'un opticien technicien du collège de France après détachement.

La part des contractuels dans la structure d'emplois est importante et pèse sur la masse salariale, ce qui, en l'absence de tableau de suivi de la masse salariale et de ses constituants, peut présenter un risque financier à terme.

¹⁵ Données de caractérisation 2016.

En conclusion, le comité retient deux points de vigilance : la part non négligeable des postes CNRS au sein de l'UMS, notamment sur des postes de direction (SG, DSI, direction technique), contribution qui mériterait d'être sécurisée par une convention, et le poids de la masse salariale des contractuels (CDD et CDI) qui nécessite de se doter d'outils de suivi plus formalisés.

Le pilotage RH a bien investi le volet système d'information. L'intégration de la brique Mangué du consortium Cocktail a permis de saisir les éléments de carrière des 135 agents, avec le projet d'ouvrir ces accès aux UMR. C'est une avancée indéniable par rapport au précédent contrat dans la mesure où cette informatisation permettra d'en extraire toutes les données utiles au pilotage RH. Le comité recommande de s'attacher maintenant à développer l'outil base de données associé à Mangué afin de pouvoir répondre de manière plus efficace aux demandes externes, aux remontées de données d'enquêtes (projets et rapports annuels de performance - PAP/RAP, Cosmos) et aux demandes internes (chiffres des personnels, évaluation de la masse salariale, etc.).

Par ailleurs, la campagne d'évaluation des personnels se faisait jusqu'à 2015, sous format papier. Depuis 2016, la mise en place de l'outil Feve permet une dématérialisation des entretiens pour le corps des ITRF. Le lien avec le plan de formation n'est pas encore activé. L'arrivée récente de la secrétaire générale pourrait être l'occasion de déployer le dispositif complet d'évaluation, en procédant notamment aux entretiens de l'ensemble des cadres administratifs.

Concernant le plan de formation, l'OCA ayant subi le départ d'un agent CNRS sur cette mission, on retiendra :

- l'accent mis sur les formations hygiène et sécurité (augmentation du budget et formations mutualisées avec UNS et CNRS) ;
- le fort partenariat avec les services de formation continue de l'UNS et du CNRS, avec une convention de refacturation par l'UNS selon les formations.

2 ● Une situation financière saine mais fragile, qui mériterait d'être mieux outillée

Le service financier et contrôle de gestion comporte quatre ETP dont un agent référent marché public (depuis deux ans), un agent sur les justifications de contrats (recherche ou territorial) et un agent référent mission. Les missions des agents du service sont donc de type opérationnel et de gestion. Les fonctions plus transverses de pilotage sont occupées par le chef du service.

Sur la période du contrat, la situation budgétaire de l'OCA s'est améliorée, en traduisant bien les orientations stratégiques, ce qui démontre la capacité de l'OCA à maîtriser sa situation financière. L'exemple le plus explicite est le niveau du fonds de roulement qui est passé à 2,5 M€ en 2016 grâce à une capacité d'autofinancement (Caf) non négligeable, qui permet de soutenir notamment les principaux projets immobiliers du CPER. À ce titre, on ne peut que regretter que cet effort sur le fonds de roulement ait été en partie affaibli par le prélèvement de 370 k€ en 2015 au titre du principe de solidarité nationale, le comité n'ayant pas eu connaissance des critères qui ont prévalu à ce prélèvement. La question de l'entretien d'un patrimoine immobilier important, et en grande partie classé, pèse sur le budget de l'OCA comme développé *infra*.

Le dialogue budgétaire a évolué durant la période : les tableaux de bord mensuels commentés, réalisés il y a quelques années, ont été abandonnés et ont été remplacés par des réunions mensuelles avec l'équipe de direction. Si ce choix améliore le dialogue entre la direction et les services et permet d'être plus opérationnel en traitant en direct des problèmes, il n'a pas amené les services administratifs à se doter de tableaux de bord financiers. Comme dans le domaine RH, il n'existe pas à proprement parler d'outil de pilotage automatisé. Sans outil de base de données associé, avec peu de requêtes d'extractions automatisées, les tableaux de bord sont directement extraits de la brique Cocktail Jefyco ce qui ne permet pas leur constitution aisée. Le comité recommande à l'OCA d'investir dans ce domaine.

Le contrôle interne comptable (CIC) est mis en place avec un premier chantier concernant le CIC de l'agence comptable. Le contrôle budgétaire ne l'est pas encore. Sur la période du contrat, une cartographie des risques, un organigramme fonctionnel et un plan d'action associé ont été mis en place, ce qui traduit une bonne appropriation par la direction de l'enjeu de la maîtrise des risques. Le comité d'évaluation n'a en revanche pas pu mesurer le niveau d'appropriation par l'ensemble de la communauté du plan d'action et donc de sa mise en œuvre par les opérateurs.

3 ● Un patrimoine classé difficile à entretenir sans l'aide de la tutelle et des collectivités

L'OCA s'est donné les moyens de répondre aux enjeux que représente son patrimoine en réorganisant la fonction patrimoine par la création d'une direction technique optimisant les moyens consacrés aux travaux

d'infrastructure les plus importants (on notera cependant que le dimensionnement en ETP n'a pas pu suivre puisque deux postes CNRS et un poste d'agent technique ont été supprimés sur la période du contrat). Une partie de l'activité a été orientée sur la valorisation du patrimoine de l'OCA. La réalisation de l'inventaire des fonds et des collections et de leur niveau d'état de conservation a ainsi permis d'accélérer la gestion de ce fonds, sa préservation et sa valorisation dans le cadre d'actions culturelles.

Le comité de visite recommande que le même effort soit entrepris pour la rénovation et l'entretien des bâtiments, notamment ceux classés (le patrimoine de l'OCA se caractérisant par la part importante représentée par les surfaces classées) dont la gestion passe par d'autres interlocuteurs, la Direction régionale des affaires culturelles (Drac) et les Monuments historiques notamment (dont la maîtrise d'œuvre est une prérogative).

Les enjeux liés à cette gestion du patrimoine portent sur :

- Le regroupement des sites. Un site a été fermé en 2013, celui de Roquevignon. Or il n'est toujours pas vendu alors même qu'il se dégrade, qu'il coûte à l'OCA et que l'OCA ne peut profiter du produit de la vente.
- La renégociation des contrats pour faire diminuer les coûts.
- La qualité du système d'information patrimonial. L'OCA n'a pas de logiciel dédié lui permettant de connaître l'état de ses locaux, d'en suivre l'utilisation, et d'identifier les besoins en maintenance et ainsi de rédiger et suivre un plan pluriannuel d'investissement.
- La soutenabilité économique. L'Observatoire consacre environ 25 % de la subvention pour charge publique pour les travaux du Schéma pluriannuel de stratégie immobilière (SPSI), complété par l'apport du fonds de roulement. Les marges de manoeuvre sont donc faibles. Dans ce contexte, et malgré des efforts de priorisation et de financement de l'OCA, l'équilibre économique à moyen terme de l'entretien de son patrimoine ne semble pas acquis. Il y a urgence à diversifier les sources de financement (soutien de la Drac, mécénat, politique de valorisation facturée du patrimoine, etc.) ce qui passe notamment par une participation financière plus active des partenaires publics ou privés de l'OCA.

Dans son rapport d'auto-évaluation, « la gestion du patrimoine immobilier difficile lors de fermetures ou de rénovations de bâtiments classés » est pointée par l'OCA comme un risque majeur. Le comité d'évaluation conforte ce constat et préconise de faire de la gestion patrimoniale de l'OCA non seulement un axe fort de la politique d'établissement, mais aussi des collectivités partenaires du site niçois.

La recherche et la formation

I – La politique de la recherche

- 1 ● Une stratégie de recherche clairement positionnée à la croisée des enjeux nationaux et régionaux

La stratégie de recherche de l'OCA se place dans une double perspective : celle du dispositif national des observatoires en sciences de l'Univers, dont il est l'un des établissements importants, et celle de la Comue Université Côte d'Azur, dont l'OCA est l'un des membres fondateurs.

Dans le cadre national, l'OCA développe des recherches théoriques, instrumentales et observationnelles en sciences de la planète et de l'Univers (SPU) suivant une politique programmatique qui est aussi basée sur la réalisation et l'exploitation de très grandes infrastructures de recherche (TGIR) au sol et dans l'espace. Ces TGIR font l'objet d'une feuille de route nationale du MENESR, et d'un accompagnement de l'Institut national des sciences de l'univers (INSU-CNRS). Dans ce contexte, on peut noter qu'avec l'élargissement aux géosciences en 2008 (date de l'intégration de GéoAzur), l'OCA se positionne comme un acteur majeur dans l'ensemble du dispositif national des services d'observation. Cet élargissement a d'autre part contribué de façon positive au renforcement des synergies entre les géosciences et l'astronomie, ce qui en fait l'un des atouts de l'Observatoire.

Dans le contexte régional, l'OCA regroupe désormais toutes les activités de recherche du secteur des sciences de la planète et de l'Univers, hors géographie, dans ses trois UMR multitutelées. Une convention pluriannuelle de site a été signée pour la période 2012-2017 entre l'UNS, l'OCA et le CNRS. L'OCA affiche sa volonté de s'engager fortement dans le développement de l'UCA et apporte une dynamique de recherche et une visibilité nationale et internationale qui apparaissent comme des atouts indéniables pour le projet d'Idex. Certaines cibles de partenariats internationaux portés par l'OCA (ex : Chili, USA, etc.) pourraient utilement être amplifiées et étendues à d'autres thématiques de l'UCA.

- 2 ● Un pilotage de la recherche efficace

Le directeur s'appuie sur le comité de direction auquel participent les directeurs des UMR, le vice-président du CS et la secrétaire générale. Le président du CS, qui est statutairement une personnalité externe à l'établissement (actuellement un chercheur de l'Observatoire de Paris) est également associé régulièrement à ces discussions. Ce dispositif semble assurer un rôle efficace du conseil scientifique dans le suivi de la stratégie de recherche et du positionnement de l'établissement.

La direction de l'OCA est présente dans les principaux comités directeurs qui orientent au niveau national les grands projets en astrophysique, en géosciences et en physique fondamentale, ce qui lui permet de soutenir les futurs projets et TGIR en cohérence avec les stratégies des unités. La stratégie scientifique de l'établissement, élaborée avec le concours du conseil scientifique, permet aussi d'appuyer utilement les projets des UMR dans le cadre de consortia nationaux ou internationaux et d'organismes européens.

Dans le cadre de l'UCA, cette stratégie vise à susciter des structurations plus larges autour du pôle SPU. C'est par exemple le cas autour de la formation d'un centre sur l'origine des systèmes planétaires ou encore d'un centre spatial universitaire pour la formation des étudiants autour de projets de nanosatellites.

L'UMS Galilée, qui regroupe 74 personnes, joue un rôle clé de soutien à la recherche des UMR à travers la mise en commun de services mutualisés, notamment dans le domaine de la documentation, de l'information scientifique et technique, du calcul intensif avec le mésocentre de calcul et de la fabrication instrumentale avec un service mutualisé de mécanique. La cellule d'administration de la recherche, créée en 2012, gère les demandes ANR des unités (près de 60 projets ont été déposés et 8 retenus et gérés par l'OCA). Une soixantaine de contrats et conventions avec les partenaires sont aussi gérés.

- 3 ● Des laboratoires bien structurés et attractifs

Fondé il y a 20 ans, GéoAzur, avec un effectif en 2016 de 170 personnes, est l'un des grands laboratoires de géosciences en France, avec une forte visibilité sur le plan international. Son attractivité est démontrée par l'arrivée

de 20 chercheurs et enseignants-chercheurs au cours des cinq dernières années. Les thématiques de GéoAzur sont la sismogénèse, l'imagerie de la Terre, les déformations de la lithosphère, la métrologie spatiale. Un atout de GéoAzur et de l'OCA est l'équipe AstroGéo, centrée autour de la géodésie spatiale ; son implantation au sein du laboratoire GéoAzur en 2008 est maintenant bien affermie et participe au lien thématique entre les unités de l'OCA.

Quant au laboratoire Lagrange, né du regroupement des deux laboratoires d'astrophysique Cassiopée et Fizeau, il regroupe maintenant 160 personnes et a rapidement acquis une forte visibilité internationale, prenant sa place parmi les grands laboratoires d'astrophysique français. Son activité est à la fois observationnelle et théorique, et concerne aussi le traitement du signal, la mécanique des fluides et l'instrumentation. Son attractivité se manifeste par le recrutement de 18 chercheurs et enseignants-chercheurs depuis sa formation.

L'unité Artemis est co-porteur du projet Virgo (physique des ondes gravitationnelles) et abrite les chercheurs qui ont développé l'ensemble du concept optique de l'expérience : c'est un domaine dans lequel des percées spectaculaires sont en train d'être réalisées, ce qui conforte la pertinence du choix de maintenir cette UMR, de plus petite taille (23 permanents), comme une unité à part entière.

4 ● Un engagement significatif dans la structuration régionale de la recherche

Spécialités reconnues de l'OCA, les recherches en dynamique de la Terre et en métrologie de l'espace et du temps sont en particulier orientées sur les enjeux de risques naturels et appuient une participation au réseau sismologique et géodésique français, Resif-Epos (*European Plate Observatory System*). Le thème du risque fait également porter la recherche sur les aléas et la vulnérabilité en milieu urbain et suburbain, en particulier dans le cas de villes côtières méditerranéennes (eau, bâtiment, littoral), ainsi que sur le développement durable et les nouvelles énergies. Ces activités devraient trouver un cadre favorable de développement dans les projets qui sont actuellement mis en avant par l'Idex, en particulier au travers du centre de référence Institut méditerranéen du risque, de l'environnement et du développement durable (Imredd).

Sur le plan des recherches interdisciplinaires, l'OCA s'est fortement engagé dans la construction du projet d'Idex, et contribue en particulier au pilotage de l'académie d'excellence Espace, environnement, risque et résilience.

La direction de l'OCA affiche une démarche volontariste pour susciter et renforcer des structurations plus larges autour du pôle SPU. C'est par exemple le cas de la création d'un centre sur l'origine des systèmes planétaires ou encore d'un centre spatial universitaire pour la formation des étudiants autour de projets de nanosatellites. Au-delà des unités de l'OCA, ces projets ont vocation à impliquer des équipes des laboratoires de physique et de chimie de l'UNS, de Mines ParisTech et de l'Inria sur le site de Sophia Antipolis. Ce sont des orientations encore en devenir, qu'il conviendra de concrétiser afin de renforcer l'attractivité de ces filières de formation, et augmenter la taille des promotions d'étudiants associées. L'OCA, dans son analyse SWOT¹⁶, pointe comme une faiblesse cette attractivité insuffisante des filières de formation en SPU et comme une opportunité le « potentiel transformant de UCA par l'émergence de projets transdisciplinaires, combinant par exemple la physique des matériaux et la planétologie (projet C4PO) ou les géosciences et les sciences humaines (aléas, risques et résilience) ». Le comité encourage fortement l'OCA dans cette volonté de participation active aux travaux des académies (entités structurant l'UCA) et plus généralement de la dynamique Idex.

L'OCA a bénéficié de soutiens dans le cadre des CPER antérieurs. Deux opérations, dans le plan 2007-2013, ont, en particulier, permis le regroupement dans des bâtiments réhabilités des équipes des UMR GéoAzur et Lagrange. L'OCA a bénéficié de deux autres opérations : une jouvence du mésocentre de calcul intensif en 2014 et un soutien aux projets de culture scientifique autour du bâtiment historique du site du Mont-Gros (bâtiment Garnier). Ce dernier projet a pris du retard : il s'agit clairement d'un enjeu important pour le rôle phare que doit jouer l'Observatoire dans le domaine de la diffusion de la culture scientifique et il apparaît important que l'Observatoire se donne les moyens de réussir cette opération. Concernant le mésocentre de calcul SIGAMM, il est à noter qu'il n'est pas inscrit dans le réseau national des mésocentres qui s'est constitué autour du projet Equip@meso dans le cadre des infrastructures de recherche soutenues par le PIA. Il n'est pas trop tard pour l'Observatoire d'engager une réflexion sur le devenir du mésocentre dans un cadre régional, en s'appuyant sur les pratiques réussies des centres similaires dans d'autres régions et sur la volonté d'autres acteurs locaux, académiques et collectifs, de renforcer cette infrastructure de recherche. C'est l'objet du projet OPAL, retenu dans le CPER 2015-21.

Le site d'observation du plateau de Calern, après une époque de doute à la fin des années 1990, est désormais positionné sur trois axes de développement, en cohérence avec la stratégie nationale de l'INSU : observatoire

¹⁶ Source : RAE, SWOT 2016

géodésique fondamental ; surveillance de l'espace proche (débris spatiaux, météo spatiale, astéroïdes) ; et support à la R&D de l'OCA (optique adaptative, robotisation). Le site accueille une activité de formation avec des stages d'étudiants en master d'astronomie à l'UCA ou provenant de plusieurs universités européennes. Des stages en géosciences sont aussi organisés chaque année. De plus, les télescopes du Centre pédagogique planète Univers (C2PU) sont utilisés à distance par des classes de lycée (projet EduCosmos) avec le soutien de la Région Paca.

II – Le lien entre recherche et formation

1 ● Une pédagogie active en laboratoire

S'il est attendu de l'OCA une contribution à la formation initiale et continue, cette mission ne constitue naturellement pas l'essentiel de son activité.

Il convient de distinguer les apports de l'OCA selon le niveau de diplôme préparé. En raison de la nature même de l'établissement, une part importante de l'activité de formation est réalisée au niveau du doctorat via l'accueil de doctorants au sein des unités qu'il regroupe. La progression forte du nombre de doctorants enseignants membres du personnel de l'établissement (de 6 à 14 entre 2012 et 2015¹⁷) peut d'ailleurs être considérée comme un indicateur positif de la volonté de l'établissement de contribuer à la formation des futurs enseignants-chercheurs, dans son volet enseignement. Le nombre important de doctorants des autres tutelles (entre 60 et 80 par an) et postdoctorants accueillis dans les unités de l'établissement témoigne du rôle de l'OCA dans la formation à la recherche des jeunes chercheurs. Sept thèses ont bénéficié, entre 2012 et 2017, de financements du programme Erasmus Mundus « *Relativistic Astrophysics* », d'autres sont cofinancées avec les organismes, la région Paca ou des industriels.

L'Observatoire contribue à la formation des étudiants de master dans le domaine des sciences de la Terre et de l'Univers. Il s'agit au niveau national d'un secteur en difficulté sur le plan de sa capacité à attirer des étudiants. Sans surprise, le site de Nice connaît une situation identique, avec des masters à faibles, voire très faibles effectifs. Les équipes pédagogiques de ces formations, comprenant à la fois des personnels UNS et des personnels OCA, ont réalisé un diagnostic de la situation et commencé à faire évoluer fortement ces formations de master afin de les rendre plus attractives. Ces modifications substantielles portent sur le fond et la forme, au travers notamment d'une refonte importante des modalités pédagogiques (beaucoup moins d'enseignements au format cours magistraux/travaux dirigés, au bénéfice d'une immersion très importante au sein des laboratoires de recherche). Le processus est nouveau (rentrée 2016) et surveillé attentivement par les équipes pédagogiques soucieuses de l'adéquation modalités pédagogiques - public cible. Un bilan devra être tiré de ces initiatives. Enfin, au-delà du site azuréen, l'OCA contribue à assurer sa mission de formation en accueillant des stagiaires de niveau master issus d'universités françaises ou étrangères dans ses unités.

L'intégration de l'OCA comme membre fondateur de la Comue UCA devrait renforcer son rôle dans la formation, qu'il s'agisse des formations relevant des écoles doctorales déjà transférées à la Comue ou à terme des masters ou diplômes propres à l'UCA.

2 ● Des caractéristiques favorables au développement de formations internationales de très haut niveau

Compte tenu de la dimension internationale des activités de recherche de l'établissement, des équipements disponibles et de la volonté de l'UCA de développer une offre de formation de type diplôme d'établissement ciblée sur des niches, avec un adossement recherche très fort et un public international, on peut se demander s'il n'y a pas là matière à développer une offre de formations diplômantes ou simplement qualifiantes destinée aussi bien à des profils juniors (formation initiale) qu'à des profils confirmés (formation tout au long de la vie).

III – Politique de documentation

1 ● Une activité conduite en concertation avec les organismes et l'UNS

L'OCA met à disposition des personnels et usagers plusieurs bibliothèques, dont le nombre a évolué suivant la réorganisation et le regroupement géographique des UMR de l'établissement au cours du contrat qui s'achève. Cette réorganisation conduit à une rationalisation de l'offre de bibliothèques : passage de cinq bibliothèques et une annexe sur six sites à deux bibliothèques spécialisées et complémentaires. L'une d'entre elles est présente sur le site de Sophia Antipolis et est spécialisée en sciences de la Terre, alors que la seconde, sur le site de l'Observatoire est

¹⁷ Source : données de caractérisation de l'établissement.

consacrée aux sciences de l'Univers. L'activité des bibliothèques a lieu dans un cadre coordonné avec le service commun de documentation (SCD) de l'UNS d'une part et le CNRS d'autre part, ce qui permet une allocation optimale des ressources notamment en matière d'acquisition, ceci dans un cadre que l'on sait contraint. Le budget annuel disponible pour les achats d'ouvrages destinés aux chercheurs est de 7650€ et semble suffisant.

2 ● Une amélioration de la qualité du service rendu

Du point de vue de la facilité d'accès aux bibliothèques, elles sont en accès libre, avec une ouverture limitée au créneau 8h30-16h30 sur le site de Sophia Antipolis.

Le travail réalisé durant le contrat en matière d'indexation, numérisation et catalogage va vers une amélioration de la qualité du service rendu à l'utilisateur. De la même manière, les évolutions envisagées pour la salle de lecture ont pour objectif de mieux répondre aux nouvelles attentes des usagers.

La valorisation et la culture scientifique

I – Une politique de valorisation à développer

Suite à la précédente évaluation AERES qui relevait ce point comme une faiblesse, le directeur de l'OCA annonçait avoir créé une cellule valorisation en 2011, mobilisant un ingénieur d'études (IE), un assistant ingénieur (AI) et un IE à temps partiel, en lien étroit avec le service partenariats et valorisation (SPV) de la délégation régionale du CNRS, qui est aussi le point de contact de la société d'accélération du transfert de technologies (Satt) sud-est.

L'établissement se concentre sur les travaux de recherche fondamentale nécessitant typiquement une collaboration internationale et une durée longue de réalisation (jusqu'à 20 ans pour les grands projets instrumentaux). Cette spécificité de recherche amont et de durée longue amène l'OCA à craindre qu'une valorisation sur une échelle de temps plus réduite soit incompatible avec la mission de recherche fondamentale ou, en tout cas, nécessite d'impliquer plus de moyens et de personnels dans les applications à valoriser.

Dans sa réponse à l'évaluation de 2011 par l'AERES qui soulevait déjà ce point, le directeur de l'OCA envisageait une action d'inventaire précis des coûts et potentiels de valorisation. Apparemment, cette action reste à entreprendre. Si l'on comprend que l'OCA ne puisse pas y consacrer des ressources importantes (le savoir-faire ingénieur est rare et précieux), le cadre de l'Idex, considéré par l'OCA comme susceptible de lui fournir l'opportunité de travailler sur des projets transverses avec d'autres champs disciplinaires, crée de nouvelles possibilités pour ouvrir explicitement ce chantier et développer une réflexion de fond sur sa capacité de valorisation.

Étant donné la portée des recherches de l'OCA, il est recommandé qu'un expert en transfert avec un fort bagage scientifique multidisciplinaire assure une activité de détection sur cet établissement, car il ne serait pas surprenant que certaines avancées théoriques et technologiques puissent trouver des applications, par exemple dans les systèmes de localisation ou de transfert optique.

II – Un établissement mobilisé avec succès pour la diffusion de la culture scientifique

La diffusion des connaissances est l'une des missions statutaires de l'OCA. Cette mission s'accompagne de la volonté affichée de longue date par l'OCA de contribuer, en tant qu'établissement public de recherche, à la diffusion de la culture scientifique et technique dans la société, en relation étroite avec les collectivités et les acteurs de la diffusion de la culture scientifique locaux et régionaux. L'OCA se positionne comme un interlocuteur reconnu et crédible pour la diffusion de la culture scientifique.

Le renforcement des partenariats avec les collectivités est une clé essentielle pour cette action de diffusion. Une discussion avec la ville de Nice pour mettre en œuvre une convention pluriannuelle a été engagée. C'est une démarche qu'il convient d'encourager et de poursuivre avec les autres partenaires.

Pour mettre en œuvre cette politique culturelle, une mission de la diffusion des connaissances de l'OCA a été créée fin 2011. Elle s'articule autour de quatre services de l'UMS Galilée : le service culturel, le service éducatif, le service communication et le service patrimoine.

On note particulièrement la réouverture du site de Calern au grand public et l'effort consacré depuis 2012 pour amener la science directement dans les salles de classe, à travers des projets menés en collaboration étroite avec les enseignants. Ces projets sont réalisés sur la durée d'une année scolaire et permettent aux élèves d'être actifs dans la découverte de l'astronomie et de se rapprocher de la science en interagissant avec les scientifiques de l'OCA.

Le projet EduCosmos est un projet de science participative qui reçoit du financement du conseil régional Paca. Il est centré sur l'utilisation par des classes de collège et lycée d'un télescope automatisé pour réaliser des observations pour des projets de recherche pilotés par des chercheurs de l'Observatoire. EduCosmos est suivi par une dizaine de classes de collège et lycée à partir de l'année scolaire 2014-2015.

Le projet Medites est un projet financé au travers du PIA (2014-2017) pour amener la culture scientifique aux élèves des quartiers défavorisés ou éloignés. Il est coordonné par l'UNS et regroupe des institutions de recherche et des associations de culture scientifique de Paca-Est. L'OCA propose plusieurs parcours d'une dizaine de séances de

deux heures dans les classes. À travers ces parcours, les élèves entrent en contact avec les scientifiques, découvrent l'astronomie et les métiers relatifs à la science. Il est à recommander que ce projet se poursuive au-delà de 2017.

Les personnels mobilisés par l'OCA autour de ces actions éducatives sont nombreux, bien encadrés, et motivés. C'est un succès remarquable qu'il convient d'encourager.

Conclusion

L'Observatoire de la Côte d'Azur (OCA), établissement public à caractère administratif, faisant partie du réseau des observatoires en sciences de l'Univers, est membre fondateur de la Comue Université Côte d'Azur (UCA) créée entre 13 membres par décret du 27 février 2015 et qui porte l'Idex UCA Jedi, lauréat du PIA2. L'OCA, qui ne dispose pas des responsabilités et compétences élargies, a exécuté en 2015 un budget de 4,9 M€. Il rassemble environ 450 personnes, dont 116 sur emplois de l'établissement, parmi lesquelles 27 astronomes et physiciens appartiennent au corps national des astronomes et physiciens (Cnap).

Durant le contrat 2012-2017, l'OCA a su mener à bien la restructuration de sa recherche, maintenant organisée en trois UMR multitutelles à forte visibilité internationale : GéoAzur en géosciences (OCA-CNRS-IRD-UNS), Lagrange (OCA-CNRS-UNS), née du regroupement de deux laboratoires d'astrophysique et, Artemis (OCA-CNRS-UNS), de taille plus restreinte, qui mène des travaux en physique des ondes gravitationnelles. Cette restructuration a été accompagnée par des investissements CPER qui ont permis des regroupements géographiques et thématiques sur les sites de Mont-Gros et Valrose à Nice et à Sophia Antipolis. L'OCA gère le site d'observation instrumenté de Calern. L'OCA a ainsi conforté son insertion dans le réseau des très grands équipements de recherche de visibilité nationale et internationale en rationalisant son organisation et en confortant ses partenariats.

En tant qu'observatoire, l'OCA a en charge des missions d'observation en astronomie-astrophysique et Terre interne. Il a acquis, dans ces domaines, une expertise qui en fait un acteur de nombreux programmes nationaux, européens et internationaux d'observation au sol et dans l'espace.

La réflexion conjointe entre l'OCA et ses partenaires (UNS, CNRS, IRD, UPMC) a permis d'atteindre l'objectif poursuivi de créer un pôle d'excellence en sciences de la planète et de l'Univers (SPU). L'établissement a ainsi réussi le défi d'articuler les objectifs qui lui sont assignés par les stratégies nationales du CNRS-Insu et du MENESR avec un ancrage territorial.

L'OCA, qui ne délivre pas de diplôme, contribue à la formation par la participation de ses personnels aux enseignements de l'UNS et par l'accueil de doctorants dans ses unités de recherche. Pour répondre au déficit d'étudiants dans les masters du domaine des sciences de la Terre et de l'Univers, l'OCA a mis en place des modalités pédagogiques actives depuis la rentrée 2016, en particulier en accueillant les étudiants dans les laboratoires. Il est trop tôt pour apprécier les retombées de ces efforts.

La politique de valorisation reste insuffisamment développée, l'OCA le justifiant par le fait que les travaux de recherche sont menés sur de très longues durées, ce qui rend difficile leur valorisation. Le positionnement dans l'UCA doit maintenant être utilisé pour pallier cette insuffisance, déjà relevée lors de la précédente évaluation AERES.

L'OCA est fortement mobilisé pour la diffusion de la culture scientifique vers différents publics, en particulier les scolaires pour lesquels il mène une politique d'accueil remarquable.

La gouvernance de l'OCA a été clarifiée par un décret de 2010 qui a modifié le fonctionnement et le rôle des conseils. L'OCA a mené une action volontariste pour professionnaliser son administration, malgré des ressources humaines limitées. La situation financière s'est améliorée et le fonds de roulement a augmenté. Le suivi financier mériterait cependant d'être mieux outillé, et la politique globale d'assurance qualité est encore en devenir, malgré la mise en place d'outils de pilotage et d'une nouvelle organisation.

Le patrimoine de l'OCA est important, en grande partie classé, et il nécessite pour son entretien et sa réhabilitation des investissements importants. La réorganisation menée de la fonction patrimoine, avec la création d'une direction technique, a permis d'optimiser les moyens consacrés aux travaux les plus importants, mais il reste beaucoup à faire pour mener à leur terme les rénovations et travaux d'entretien des bâtiments. L'OCA n'est pas en mesure d'atteindre cet objectif sans un accompagnement significatif et dans la durée, de la tutelle et des collectivités.

L'OCA poursuit une stratégie de développement au service de la consolidation de son rôle de pôle référent en sciences de la planète et de l'Univers et s'engage dans la dynamique de l'UCA pour sécuriser son positionnement et développer de nouveaux partenariats avec les acteurs économiques et territoriaux.

L'enjeu pour l'OCA, qui bénéficie de partenariats solides et d'une reconnaissance locale, nationale et internationale, est, pour les prochaines années, d'affirmer sa place et son identité au sein de la Comue en construction en utilisant au mieux les opportunités offertes.

Après la structuration réussie du pôle SPU sur la Côte d'Azur et la création de la Comue, l'OCA affiche deux grands enjeux pour la période 2017-2022 : d'une part, le positionnement de l'OCA dans la construction de l'UCA et, d'autre part, la stratégie de l'OCA dans la coordination nationale autour des TGIR internationales et l'exploration spatiale.

I – Les points forts

- Une restructuration de la recherche qui a permis de positionner l'OCA comme un pôle de référence en SPU au niveau régional, avec un rayonnement national et international ;
- Un engagement fort dans les grands programmes européens et internationaux ;
- Des actions très riches en matière de culture scientifique et technique au bénéfice de publics diversifiés ;
- Un renforcement de l'administration en particulier au travers de l'UMS.

II – Les points faibles

- Des outils d'aide à la décision encore à développer ;
- Des ressources financières peu diversifiées ;
- Un patrimoine immobilier vieillissant nécessitant de forts investissements ;
- Une mission de valorisation peu développée.

III – Les recommandations

- Définir et rendre publique la politique interne d'assurance qualité ;
- Sécuriser la relation avec le CNRS (au regard du nombre de postes clés de l'administration actuellement occupés par des personnels CNRS) ;
- Prendre toute sa place dans les académies d'excellence, les projets transdisciplinaires et les centres de référence mis en place dans le cadre de l'Idex UCA Jedi au sein de la Comue UCA ;
- S'ouvrir à des voies de valorisation à moyen et long terme pouvant exister en marge de la recherche fondamentale ;
- Déterminer un modèle de financement du patrimoine immobilier en s'appuyant sur un engagement des tutelles et des collectivités ;
- Faire bénéficier la Comue UCA des partenariats européens et internationaux nombreux qu'entretient l'OCA en recherche et en observation, en visant un élargissement transdisciplinaire.

Liste des sigles

A

AA	Astronomie-astrophysique
AERES	Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur
AI	Assistant ingénieur
Amu	Aix Marseille Université
ANO	Actions nationales d'observation
ANR	Agence nationale de la recherche
Ater	Attaché temporaire d'enseignement et de recherche

B

Baip	Bureau d'aide à l'insertion professionnelle
Biatss	Bibliothécaires, ingénieurs, administratifs, techniciens, et personnels sociaux et de santé
BQR	Bonus qualité recherche
BRI	Bureau des relations internationales
BU	Bibliothèque universitaire
BVE	Bureau de la vie étudiante

C

C2I	Certificat informatique et internet
C2PU	Centre pédagogique planète univers
CA	Conseil d'administration
CAC	Conseil académique
CAEH	cellule d'accompagnement des étudiants en situation de handicap
Caf	Capacité d'autofinancement
CAS	Compte d'affectation spéciale
Casa	Communauté d'agglomération de Sophia-Antipolis
CDD	Contrat à durée déterminée
CDI	Contrat à durée indéterminée
CEA	Commissariat à l'énergie atomique et aux énergies alternatives
CED	Collège des études doctorales
CFVU	Commission de la formation et de la vie universitaire
CHSCT	Comité hygiène sécurité et conditions de travail
CHU	Centre hospitalo-universitaire
CICB	Contrôle interne comptable et budgétaire
Cnap	Corps national des astronomes et physiciens
Cnes	Centre national d'études spatiales
CNRR	Conservatoire national à rayonnement régional de Nice
CNRS	Centre national de la recherche scientifique
CNU	Conseil national des universités
Comue	Communauté d'universités et établissements
CMS	Content Management System
CP	Conseil de perfectionnement
CPE	Commission paritaire d'établissement
CPER	Contrat de plans État-région
CPRH	Comité permanent des ressources humaines
CRBSP	Comité de la recherche en matière biomédicale et de santé publique
CRCT	Congés pour recherche ou conversion thématique
CR	Commission de la recherche
Crous	Centre régional des œuvres universitaires et scolaires
CS	Conseil scientifique
CST	Culture scientifique et technique
CSTB	Centre scientifique et technique du bâtiment
CT	Comité technique

Curif Coordination des Universités de Recherche Intensive Françaises

D

DAEU Diplôme d'accès aux études universitaires
 Daf Direction des affaires financières
 Despeg Droit et sciences politiques, économiques et de gestion
 DGESIP Direction générale de l'enseignement supérieur et de l'insertion professionnelle
 DGS Directeur général des services
 DGSA Directeur général des services adjoint
 Dirved direction recherche, valorisation et études doctorales
 Drac Direction régionale des affaires culturelles
 DRH Direction des ressources humaines
 DRI Direction des relations internationales
 DRV Direction de la recherche et de la valorisation
 DSI Direction des systèmes d'information
 DU Diplôme universitaire
 DUT Diplôme universitaire de technologie

E

EA Équipe d'accueil
 EC Enseignant chercheur
 ECTS *European credit transfer system* (système européen d'unités d'enseignement capitalisables transférables d'un pays à l'autre)
 ED École doctorale
 EPA Établissement public à caractère administratif
 EPOS European plate observing system
 EPST Établissement public à caractère scientifique et technologique
 Equipex Equipement d'excellence
 ESA *European Space Agency* - Agence spatiale européenne
 Espé Ecole supérieure du professorat et de l'éducation
 ESR Enseignement supérieur et recherche
 ESRA Ecole supérieure réalisation audiovisuelle
 ETP Équivalent temps plein
 ETPT Équivalent temps plein travaillé
 Eurecom école d'ingénieurs et centre de recherche en systèmes de communication

F

FDR Fonds de roulement
 FHU fédération hospitalo-universitaire
 FRE Formation de recherche en évolution
 FSDIE Fonds de solidarité et de développement des initiatives étudiantes

G

GBCP Gestion budgétaire et comptable publique
 GECT groupement européen de coopération internationale
 GVT Glissement vieillesse technicité

H

HCC Heures de cours complémentaires
 Hcéres Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur
 HDR Habilitation à diriger des recherches

I

IAE Institut d'administration des entreprises
 ICST Ion channel scienceand therapeutics
 Idex Initiative d'excellence
 IDPD Institut du droit de la paix et du développement

IE	Ingénieur d'études
IGAENR	Inspection générale de l'administration de l'éducation nationale et de la recherche
Imredd	Institut méditerranéen du risque, de l'environnement et du développement durable
Inra	Institut national de la recherche agronomique
Inria	Institut de recherche en informatique et en automatique
Inserm	Institut national de la santé et de la recherche médicale
Insu	Institut national des sciences de l'univers
IRD	Institut de recherche pour le développement
Isem	Institut supérieur d'économie et de management
ITRF	Ingénieurs et personnels techniques de recherche et de formation
IUFM	Institut universitaire de formation des maîtres
IUT	Institut universitaire de technologie

J

Jaxa	Japan Aerospace Exploration Agency
Jedi	Joint excellent and dynamic initiative

L

L	(LMD) Licence
L/L1/L2/L3	(LMD) Licence, licence 1re année, 2e année, 3e année
LabEx	Laboratoire d'excellence
LP	Licence professionnelle
LSBB	Laboratoire souterrain bas bruit
LSHS	Lettres Sciences Humaines et Sociales

M

M	(LMD) Master
M/M1/M2	(LMD) Master, master 1re année, 2e année
MENESR	Ministère de l'Éducation nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche
MMSI	Maison de la modélisation, de la simulation et des interactions
MSHS	Maison des sciences de l'homme et de la société
MS	Masse salariale

N

NASA	National Aeronautics and Space Administration
NCA	Nice Côte d'Azur

O

OCA	Observatoire de la Côte d'Azur
OIR	Opérations d'intérêt régional
OOV	Observatoire océanologique de Villefranche sur Mer
OST	Observatoire des sciences et des techniques
Osu	Observatoire des sciences de l'univers
OVE	Observatoire de la vie étudiante

P

PAP	Projet annuel de performance
Paca	Provence-Alpes-Côte-d'Azur
PACES	Première année commune aux études de santé
Pepite	Pôle étudiant pour l'innovation, le transfert et l'entrepreneuriat
Persan	Pôle étude recherche Sophia Antipolis Nice
PIA	Programme d'investissements d'avenir
PR	Professeur des universités
Prag	Professeur agrégé
Pres	Pôle de recherche et d'enseignement supérieur

R

RAE	Rapport d'autoévaluation
RAP	Rapport annuel de performance
R&D	Recherche et développement
RCE	Responsabilités et compétences élargies
RH	Ressources humaines
RI	Relation internationales
RNCP	Répertoire national des certifications professionnelles

S

S2M	service mécanique mutualisé
Satt	Société d'accélération du transfert de technologies
SCD	Service commun de documentation
SDS	Sustainable Design School
SFA	Sciences fondamentales appliquées
SHAL	Sociétés, humanités, arts, lettres
Shon	Surface hors œuvre nette
SHS	Sciences humaines et sociales
SMH	Sciences du mouvement humain
SOOIP	service orientation, observation et insertion professionnelle
SPSI	Schéma pluriannuel de stratégie immobilière
SPU	Sciences de la planète et de l'univers
SPV	Service partenariats et valorisation
SSRI	Schéma de stratégie régionale d'innovation
Staps	Sciences et techniques des activités physiques et sportives
Stic	Sciences et technologies de l'information et de la communication
SUMPPS	Service (inter-)universitaire de médecine préventive et de promotion de la santé
SVS	Sciences de la vie et de la santé
Swot	strengths, weaknesses, opportunities, threats

T

TI	Terre interne
TGIR	Très grande infrastructure de recherche

U

UAPV	Université d'Avignon et des pays du Vaucluse
UCA	Université Côte d'Azur
UEL	Unité d'enseignement libre
UFR	Unité de formation et de recherche
UMI	Unité mixte internationale
UMR	Unité mixte de recherche
UMS	Unité mixte de service
UNS	Université de Nice-Sophia-Antipolis
UPMC	Université Pierre et Marie Curie
USR	Unité de service et de recherche
UTLN	Université de Toulon

V

VAE	Validation des acquis de l'expérience
VAP	Validation des acquis professionnels
VP	Vice-président

Observations des chefs d'établissement

UNIVERSITÉ CÔTE D'AZUR



Observatoire
de la CÔTE d'AZUR

Nice, le 17 juillet 2017

M. Michel COSNARD,
Président
HCERES
2 rue Albert Einstein
75013 Paris

Monsieur le Président,

Nous avons réceptionné en date du 4 juillet 2017, le rapport d'évaluation du HCERES concernant le site de Nice (UCA – UNS – OCA). Dans ce cadre nous vous adressons nos observations à annexer au rapport.

Les équipes de gouvernances ont pris connaissance avec beaucoup d'intérêt et d'attention ce rapport et tiennent à remercier le Haut Conseil pour la qualité de son travail et la prise en compte des remarques formulées par l'ensemble des partenaires. Nous vous remercions également d'avoir accepté d'expérimenter une évaluation descendante particulièrement adaptée à notre organisation de site et territoriale. Outre qu'elle corresponde au processus politique de création de notre COMUE, cette méthode nous paraît la seule en mesure d'appuyer la politique de site au moyen du continuum évaluation/contractualisation.

Cette évaluation a été réalisée à un moment clé de l'évolution du paysage de l'enseignement supérieur et de la recherche en région PACA. Cette mutation volontaire, conduite par l'ensemble des acteurs, vise la construction d'une université du 21^{ème} siècle capable de relever les défis qui se présentent à elle. A cet effet, Le regard extérieur du comité de visite est particulièrement important pour la COMUE Université Côte d'Azur récemment créée et labélisée par l'IDEX UCA^{IEDI}. Il permet en effet de faire un point d'étape à l'issue d'une année et demie d'existence d'UCA et d'enrichir notre

réflexion stratégique pour les années à venir. C'est également une capacité à positionner au mieux l'UNS et l'OCA dans des trajectoires semblables et positives afin que leur évolution respective fasse d'UCA l'acteur incontournable de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation de notre territoire. Les recommandations exprimées par le comité d'experts sont autant de leviers que nous ne manquerons pas de prendre en compte dans la mise en œuvre du prochain contrat.

A la lecture du rapport nous notons avec satisfaction les progrès relevés depuis 5 ans, qui confirment la bonne trajectoire prise et sommes conscients que nos efforts devront notamment se concentrer sur le renforcement de la qualité, de l'évaluation et du pilotage dans l'ensemble des missions de nos établissements.

Nous sommes aussi conscients que les résultats atteints dans les domaines de la formation (initiale, continue, apprentissage), de la vie étudiante, de la recherche (innovation et valorisation), du rayonnement international sont les fruits de la mobilisation des gouvernances et de leurs équipes de chercheurs, d'enseignants et de personnels administratifs.

Par ailleurs, nous souhaitons attirer votre attention sur l'importance d'envisager une évolution du processus d'évaluation/contractualisation afin qu'il devienne unique en intégrant dans le même processus tous les acteurs du site (Santé, Culture, Ecoles, Institut etc).

Enfin, nous vous renouvelons nos remerciements pour la qualité des échanges avec vos équipes et vous prions, M. le Président, de recevoir nos salutations les meilleures.

Thierry LANZ

Directeur de l'OCA

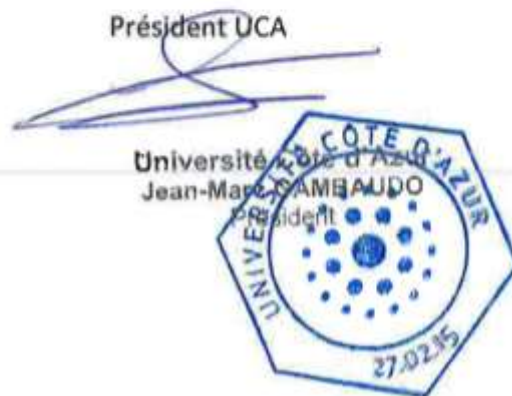
Emmanuel TRIC

Président de l'UNS



Jean-Marc GAMBAUDO

Président UCA





Direction
Courriel : d@oca.eu
Tél 04 92 00 30 02



à

HCERES
Madame Annie VINTER
Directrice
Département d'évaluation des coordinations
Territoriales
2, rue Albert Einstein
75013 Paris

Nice, le 17 juillet 2017

N/Réf : TL/SR/17-074

Objet : Rapport d'évaluation de l'Observatoire de la Côte d'Azur

Madame la Directrice,

Nous tenons à remercier vivement le comité d'évaluation et les équipes du HCERES pour leur analyse en profondeur des activités de l'Observatoire de la Côte d'Azur, dans le cadre du contexte dynamique du site azuréen. Notre réponse fait écho aux points qui nous paraissent les plus importants dans le rapport en vue de renforcer le rôle de l'OCA comme opérateur de recherche en Sciences de la Planète et de l'Univers (SPU).

Nous notons avec une satisfaction particulière la conclusion du comité que le double positionnement de l'établissement, au niveau local et au niveau national, est utilisé par l'établissement comme une force pour mettre sa reconnaissance internationale au service du territoire. L'OCA souhaite en effet que sa position nationale et sa visibilité internationale soient des atouts pour le site azuréen, via une participation renforcée dans les grands projets internationaux (TIGR) et les missions spatiales dédiés aux disciplines SPU. Cette participation doit être un atout pour la formation avancée des étudiants de notre site. L'OCA souhaite également que ces engagements puissent s'enrichir par une approche transdisciplinaire dans le cadre des académies de UCA^{IEDI}.

L'OCA bénéficie d'un patrimoine architectural et scientifique exceptionnel et unique. Sa valorisation et son entretien représente un défi et une charge financière substantielle pour l'établissement. Le comité d'évaluation fait ressortir à juste titre que la marge de manœuvre limitée de l'OCA pour l'entretien de ce patrimoine est un risque majeur. L'établissement s'est adressé récemment à nouveau à sa tutelle à ce sujet, soulignant que ce patrimoine nécessite un effort dans la durée qui doit être accompagné par d'autres financeurs. L'OCA intensifiera ses actions auprès d'autres partenaires comme la DRAC pour trouver les financements nécessaires. Depuis quelques années, l'OCA valorise mieux ce patrimoine en développant des activités d'événementiel qui apportent des recettes supplémentaires et représentent une piste prometteuse pour le mécénat. Finalement, l'aménagement du sous-sol du grand équatorial dans le cadre d'un projet CPER permettra de renforcer la valorisation de notre patrimoine dès 2019, utilisant la diffusion de la culture scientifique pour atteindre cet objectif prioritaire. La diffusion de la culture scientifique s'est fortement enrichie au cours du contrat actuel — un succès remarquable souligné par le comité.

Dans le cadre du contrat de site signé entre le CNRS, l'Université Nice-Sophia Antipolis et l'OCA en juin 2015, les activités de valorisation et les relations avec les industriels sont gérées principalement par le Service Partenariat et Valorisation de la DR20 du CNRS. Conséquemment, les indicateurs de l'OCA concernant la valorisation restent faibles ; ces indicateurs ne représentent toutefois pas pleinement les activités de valorisation des UMRs dont l'OCA est tutelle.

Observatoire de la Côte d'Azur
CS 34229 – 06304 Nice cedex 4
Tél : 04 92 00 30 11

Membre de UNIVERSITÉ CÔTE D'AZUR 

Nous soulignons qu'un effort soutenu autour de la valorisation a été initié en 2012 et s'intensifie, se traduisant par la mise en route de nombreuses thèses financées ou co-financées par des entreprises depuis plusieurs années. Nous avons en effet conclu que cette approche était plus judicieuse que le dépôt de brevets pour mettre en valeur la R&D amont et les technologies développées à l'OCA.

L'établissement veille depuis plusieurs années à clarifier ses procédures administratives, et des actions pour leur donner plus de visibilité seront mises en place dans le cadre d'une politique interne d'assurance qualité. L'OCA s'attachera au cours du prochain contrat à produire les indicateurs de pilotage appropriés, s'appuyant sur son progiciel intégré (Cocktail) qu'il continuera à déployer. Dans ce cadre, l'OCA continuera d'apporter son expérience et son support à UCA pour le déploiement du système d'information de la Comue.

Je vous prie d'agréer, Madame la Directrice, l'expression de ma considération distinguée.



Thierry LANZ

Directeur de l'Observatoire de la Côte d'Azur

Organisation de l'évaluation

L'évaluation de l'université de Nice Sophia Antipolis (UNS), de l'Observatoire de la Côte d'Azur (OCA) et de la coordination territoriale portée par la Comue Université Côte d'Azur (UCA) a eu lieu du 7 au 10 février 2017. Le comité d'évaluation était présidé par Josette Travert, présidente honoraire de l'université de Caen, ancienne rectrice de l'académie de Grenoble.

Ont participé à l'évaluation :

- Christine Canet, directrice de Normandie Valorisation, Normandie Université ;
- Benoît Dintilhac, responsable du pôle pilotage et aide à la stratégie, université de Bordeaux, ancien directeur général des services de l'université Bordeaux 4 ;
- Philippe Domy, ancien directeur général du centre hospitalier régional universitaire (CHRU) de Montpellier, ancien président de la conférence nationale des directeurs généraux des CHRU ;
- Daniel Egret, astronome, chargé de mission référencement et évaluation, Comue Paris Sciences et Lettres (PSL), ancien président de l'Observatoire de Paris ;
- Claude Labit, professeur des universités, vice-président recherche, Université Bretagne Loire ;
- Xavier Maire, conseiller technique expert au pôle rayonnement et services à la population, Région Nord Pas-de-Calais Picardie ;
- Beat Muench, professeur des universités, ancien adjoint du Recteur, université de Bâle ;
- Nicolas Perolat, étudiant en médecine, université de Montpellier, ancien membre du bureau de l'université Montpellier 1 ;
- Isabelle Perroteau, professeur des universités, vice-directrice de la formation du département des sciences cliniques et biologiques, université de Turin ;
- Isabelle Sueur, maître de conférences, vice-présidente formation, université de La Rochelle.

Robert Fouquet, conseiller scientifique, Hélène Balmette et Émilie Brière, chargées de projet, représentaient le Hcéres.

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

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