Université Blaise Pascal - UBP

Rapport Hcéres

▶ **To cite this version:**

Rapport d'évaluation d'un établissement. Université Blaise Pascal - UBP. 2016. hceres-02026264

HAL Id: hceres-02026264

https://hal-hceres.archives-ouvertes.fr/hceres-02026264

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

Rapport d'évaluation de l'Université d'Auvergne (Clermont-Ferrand 1) et de l'Université Blaise Pascal (Clermont-Ferrand 2)

Campagne d'évaluation 2015-2016 (Vague B)

HCERES

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

Établissements

Pour le HCERES,[1]	*Au nom du comité d'experts,*[2]
Michel Cosnard, président	Jean-Louis Vanherweghem, président du comité

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

[1] Le président du HCERES "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

Sommaire 3

Présentation 5

La stratégie et la gouvernance 7

I – Les missions des établissements et leur positionnement stratégique 7

II – La politique de partenariat 8

III –La gouvernance, l'organisation interne et l'élaboration de la stratégie 10

La recherche et la formation 15

I – La politique de recherche 15

II – La politique de formation initiale et continue 16

III –Le lien entre la recherche et la formation 18

IV –La politique documentaire 19

La réussite des étudiants 21

I – Les parcours des étudiants, de l'orientation à l'insertion professionnelle 21

II – La vie étudiante 22

La valorisation et la culture scientifique 25

I – La valorisation des résultats de la recherche 25

II – La diffusion, l'enrichissement du patrimoine et le développement de la culture scientifique et technique 26

Les relations européennes et internationales 27

Le pilotage 29

I – La prospective pluriannuelle, la programmation et le dialogue de gestion 29

II – La politique de la qualité et les outils au service de l'amélioration continue des activités 30

III –Les grandes fonctions de pilotage 30

1 ● L'appui au pilotage 30

2 ● La fonction RH 31

3 ● La fonction finance 33

4 ● La Fonction SI 34

5 ● La fonction patrimoine 35

Conclusion 37

I – Les points d'appui 37

II – Les points d'attention pour les deux établissements 38
III – Les recommandations 38
Liste des sigles 39
Observations des présidents 43
Organisation de l'évaluation 49

Présentation

L'université d'Auvergne (UdA) et l'université Blaise Pascal (UBP) sont nées, en 1976, de la scission de l'ancienne Université de Clermont-Ferrand.

Le 30 mai 2008, l'UdA et l'UBP ont formé le Pres « Clermont Université » avec l'Institut français de mécanique avancée (Ifma), l'École nationale supérieure de chimie de Clermont-Ferrand (ENSCCF) et l'Institut VetAgroSup.

Conformément à la loi du 22 juillet 2013, avec la suppression des Pres, l'UBP a reçu la charge de la coordination territoriale du site clermontois par le décret 2015-529 du 12 mai 2015. Une convention d'association (Université Clermont Auvergne et Associés (UCAA) lie l'UBP avec l'UdA, l'ENSCCF, l'Ifma et l'école nationale supérieure d'architecture de Clermont-Ferrand (Ensa CF)[3].

L'Ifma et l'ENSCCF ont fusionné le 1er janvier 2016 sous le nom de Sigma-Clermont.

Annoncée par les présidents en septembre 2013 et validée par les CA des deux universités à l'automne 2013, la fusion de l'UdA et de l'UBP est fixée au 1er janvier 2017. Un manuel de convergence en a fixé les différentes étapes et leur calendrier. Le nom du nouvel établissement sera « Université Clermont Auvergne » (UCA).

Depuis le 1er janvier 2016, les régions Auvergne[4] et Rhone-Alpes sont regroupées pour former la région « Auvergne-Rhône-Alpes ». Par convention, dans ce présent rapport, le site d'Auvergne correspond au périmètre de l'ancienne région Auvergne comprenant les départements de l'Allier, du Cantal, de la Haute-Loire et du Puy-de-Dôme.

Ce site[5] compte environ 1 440 000 habitants dont près de 25 % habitent l'agglomération de Clermont-Ferrand et 50 % dans le département du Puy-de-Dôme. Le taux d'emploi est élevé (91,1 % *vs* une moyenne nationale à 89,8 %) grâce à des moteurs économiques, tels que la filière agro-alimentaire (dont les semences et les eaux minérales) et l'industrie du pneumatique. La région compte aussi des pôles industriels dans les domaines de la métallurgie, de la mécanique et des élastomères ainsi que des activités d'autre nature (thermalisme, parc naturel des volcans). À côté d'une importante recherche industrielle privée (par exemple Michelin et Limagrain), le site présente un fort potentiel de recherche publique : 2 114 agents titulaires au 1er janvier 2015 dont 1 150 enseignants-chercheurs (EC), 241 chercheurs et 719 ITA/Biatss. Toutes catégories confondues, ces personnes sont rattachées pour 35 % d'entre elles à l'UBP, 21 % à l'UdA, 20 % à l'Inra et 10 % au CNRS. L'Inserm ne représente que 1 %. 44 % de ces personnels sont investis dans les sciences du vivant, de l'agronomie et de l'environnement, 34 % dans les sciences et les technologies et 22 % dans les sciences humaines et sociales.[6]

Les établissements du site, en partenariat avec les hôpitaux, les industriels et les collectivités locales, ont déposé leur candidature à un projet d'Initiatives Science-Innovation-Territoire-Économie (I-Site).

L'UdA, en dehors de ses principaux campus à Clermont-Ferrand est également présente à Vichy, à Aurillac et au Puy en Velay. L'UdA[7] compte 16 527 étudiants (dont 2 057 étudiants étrangers) qui se répartissent à raison de 56,7 % en 1er cycle, 41,2 % en 2e cycle et 2,2 % en 3e cycle. Pluridisciplinaire avec santé, l'établissement couvre trois grands domaines, le droit, l'économie et la gestion (39,2 % des étudiants), la santé (46,5 % des étudiants) et la technologie (IUT, 14,3 % des étudiants). Ces disciplines sont organisées en trois UFR dans le domaine de la santé (médecine, pharmacie, chirurgie dentaire), trois UFR dans le domaine du droit, de l'économie et du management dénommées École de droit, École d'économie, et École universitaire de management, un IUT et deux écoles doctorales. Le personnel est constitué de 664 personnels enseignants et enseignants-chercheurs dont 520 titulaires (170 PR, 267 MCF et 83 enseignants) et de 621 personnels Biatss dont 334 titulaires et 287 non-titulaires[8]. Les activités

[3] Sont également liés par des conventions de collaboration avec l'UBP : l'Institut VetAgroSup, l'École supérieure d'art de Clermont Métropole, l'Institut national de la recherche agronomique (Inra), l'Institut national de santé et de recherche médicale (Inserm), le Centre national de larecherche scientifique (CNRS), l'Institut national de recherche en sciences et technologies pour l'environnement et l'agriculture (Irstea) et le Centre régional des oeuvres universitaires et scolaires (Crous).

[4] Extraits de Strater « Auvergne 2014 ». DRRT Auvergne 02.09.2015, d'Auvergne.

[5] Extraits de Strater « Auvergne 2014 ». DRRT Auvergne 02.09.2015, d'Auvergne.

[6] HCERES, synthèse des évaluations des unités de recherche Site Auvergne, campagne d'évaluation 2015-2016.

[7] PapESR 2012-2013.

[8] Fiche Persee – DGRH.

de recherche dans les domaines de la biologie-technologie-santé, du droit, de l'économie et de la gestion, s'exercent au sein de 23 unités de recherche dont 9 UMR[9].

En 2014, le total des dépenses de l'UdA s'élevaient à 114,573 M€ incluant une masse salariale pour un montant de 78,140 M€[10]. L'UdA a accédé aux RCE en 2009 et bénéficie de la dévolution du patrimoine depuis 2011.

L'UBP[11], en dehors de ses campus clermontois, est également présente à Vichy, Moulins, Montluçon, Le Puy en Velay, Aurillac. Elle compte, en 2015-2016, 16 119 étudiants (dont 2 208 étudiants étrangers) qui se répartissent à raison de 68,8 % en 1er cycle, 27,4 % en 2e cycle et 3,8% en 3e cycle. Pluridisciplinaire, l'établissement couvre les domaines des sciences, technologies et sciences pour l'ingénieur (36,7 % des étudiants), des arts, lettres, langues, sciences humaines et sociales (51,8 % des étudiants), du droit, sciences économiques et AES (4,2 % des étudiants) et des sciences et techniques des activités physiques et sportives (7,3 % des étudiants). Ces disciplines sont organisées en cinq UFR (langues appliquées-commerce-communication, lettres-langues-sciences humaines, psychologie-sciences sociales-sciences de l'éducation, sciences et techniques des activités physiques et sportives, sciences et technologies), deux instituts (IUT de l'Allier, Observatoire des sciences de l'univers), trois écoles (Institut supérieur d'informatique, de modélisation et de leurs applications (Isima), Polytech' Clermont-Ferrand, École supérieure du professorat et de l'éducation (Espé) et quatre écoles doctorales. Le personnel est constitué de 1 201 personnels enseignants et enseignants-chercheurs, dont 860 titulaires (202 PR, 484 MCF et 174 enseignants et de 1 097 personnels Biatss dont 661 titulaires et 436 non-titulaires[12]. Les activités de recherche dans les domaines des sciences fondamentales, des sciences du vivant, des sciences et techniques de l'information et de l'ingénierie, des lettres et des sciences humaines et sociales s'exercent au sein de 26 unités de recherche dont 14 UMR. En 2014, les dépenses de fonctionnement de l'UBP s'élevaient à 169,248 M€ couvrant une masse salariale de 133,227 M€ et les dépenses d'investissement à 3,998 M€[13].

L'UBP a accédé aux responsabilités et compétences élargies (RCE) en 2010.

Le site compte cinq écoles doctorales portées par l'une ou l'autre ou les deux universités : lettres, sciences humaines et sociales (UBP), sciences économiques, juridiques, politiques et de gestion (UdA), sciences fondamentales (UBP), sciences pour l'ingénieur (UBP), sciences de la vie, santé, agronomie et environnement (UdA et UBP).

Dans la perspective de l'UCA, les partenaires ont choisi de regrouper leurs activités de formation et de recherche au sein de cinq *collegia* : droit-économie-gestion, lettres-langues-sciences humaines et sociales, sciences fondamentales, sciences de la vie-santé-environnement, technologie-sciences pour l'ingénieur.

Le contexte de l'évaluation

La présente évaluation s'est déroulée dans un contexte de pleine mutation des deux universités en vue de la création de l'UCA. Au moment de la visite, elles finalisaient la structuration du nouvel établissement.

Si l'évaluation a pu porter sur le bilan respectif des deux établissements auxquels ce rapport commun s'adresse, il n'empêche que, quand le rapport sera édité, l'UCA sera sous administration provisoire tandis que l'UdA et l'UBP seront en fin d'existence en tant qu'entités séparées. Les recommandations du comité, pour avoir du sens, ne peuvent donc s'inscrire que dans la perspective de la nouvelle université. C'est pourquoi l'attention s'est particulièrement orientée vers la structuration de la future université en *collegia*, à l'ancrage territorial des établissements en parallèle à la construction de l'image internationale du site et à la vision pluriannuelle de la soutenabilité financière et du pilotage RH de la future université[14].

[9] HCERES, synthèse des évaluations des unités de recherche Site Auvergne, campagne d'évaluation 2015-2016.

[10] Comptes financiers UdA – 2014.

[11] Statistiques 2015-2016 fournies par l'UBP.

[12] Fiche Persé – MENESR - DGRH – septembre 2015.

[13] Comptes financiers UBP – 2014.

[14] Le parti a été pris de figer l'analyse au temps de la visite tout en sachant que la situation aura certainement évolué au moment de la publication du rapport.

La stratégie et la gouvernance

I – Les missions des établissements et leur positionnement stratégique

Dans le contrat en cours, l'UdA[15] a défini trois axes stratégiques : la professionnalisation, la structuration du dispositif de recherche dans le sens de l'excellence et la consolidation de l'ancrage territorial associé à une volonté de développement international. Elle s'identifie en trois mots clés : la qualité, l'efficience et l'humain. L'UdA a ainsi fait de l'insertion professionnelle l'indicateur de la réussite des étudiants et exprime la volonté d'insérer ses priorités de recherche et de développement dans une politique de partenariat territorial.

L'UBP[16] a construit quant à elle son développement autour d'une identité forte, très attachée au fonctionnement collégial et aux missions de service public. Elle se veut être une université pluridisciplinaire de recherche tournée vers l'excellence. Elle exprime la volonté de jouer un rôle moteur dans la politique de site et d'articuler les partenariats territoriaux avec le rayonnement international.

Les deux établissements ont lié leur stratégie à celle de leurs partenaires du site en parfaite intégration avec leur politique contractuelle ou conventionnelle de même qu'avec leurs principaux projets d'investissement. En 2013, les deux universités, avec les écoles d'ingénieurs et le CNRS, signaient une « convention quinquennale de site » ; dans le cadre du Pres, elles identifiaient, toujours avec leurs partenaires, les ressources en recherche du site[17] pour définir quatre axes thématiques forts : biologie-technologie-santé, environnement-agronomie-territoire, matériaux-instrumentation-mobilité-systèmes complexes et développement humain-dynamique des sociétés. En 2015, avec la convention d'association UCAA les regroupant avec les écoles d'ingénieurs et l'Ensa CF, elles décidaient d'élaborer des politiques communes de site dans les domaines de la recherche scientifique, de l'entrepreneuriat et de l'innovation, des développements pédagogiques et du numérique, des relations internationales, de la qualité de vie des campus et de la culture artistique, scientifique et industrielle. Elles décidaient également de l'élaboration commune d'une carte des formations.

L'UdA et l'UBP ont aujourd'hui convergé, avec le soutien de leur communauté respective, vers un projet d'établissement unique au 1er janvier 2017. Cette nouvelle université, « Université Clermont Auvergne », se donne comme objectif de relever cinq défis : développer au plus haut niveau les missions de recherche et de formation ; être pleinement acteur du développement de son territoire ; être ouverte sur le monde ; développer un nouveau modèle de management pour mobiliser l'ensemble des personnels ; innover pour assumer pleinement une responsabilité sociétale et environnementale[18].

Cette décision de fusion, ou plus exactement comme les acteurs aiment à le souligner, de création d'une nouvelle université, est une décision stratégique dont il convient de souligner la détermination dès lors que le défi était de surmonter les divergences politiques héritées du passé et de dépasser des cultures d'établissement contrastées.

La politique scientifique du site est fortement coordonnée par un comité d'animation et de suivi de la politique scientifique de site (CAP3S) qui associe les deux universités à leurs partenaires publics et aux Établissements publics à caractère scientifique et technologique (EPST). Ce CAP3S a eu notamment pour mission la préparation du contrat de plan État-Région (CPER) 2015-2020. Cette concertation forte est un point d'appui primordial pour le développement du site.

Les universités portent, toujours en partenariat avec les autres établissements d'enseignement supérieur, les EPST, les hôpitaux (Centre hospitalier universitaire - CHU et Centre de cancérologie Perrin), les collectivités locales et des acteurs industriels, une candidature à un projet I-Site. Lors du premier dépôt de cette candidature, le projet soulignait les objectifs d'une recherche d'excellence, d'un partenariat privilégié avec les acteurs socioéconomiques et d'une identification territoriale marquée. Le projet a ainsi identifié quatre axes scientifiques prioritaires : les agro-éco-systèmes, les systèmes intelligents et performants, la mobilité humaine et les risques naturels. Le budget demandé était de 320 M€ non consommable, soit 80 M€ sur 10 ans destinés à la mobilité internationale, au support à

[15]UdA, Présentation du président, 26.04.2016.

[16]UBP, Rapport d'autoévaluation 2012-2016.

[17]Rapport sur la politique du site en matière de recherche publique, Pres, 15 mars 2013.

[18]*Une nouvelle université, un nouvel horizon*, document commun UdA-UBP, http://creation-uca.fr/la-future-universite/projet-strategique/

l'entreprenariat et à l'innovation, à l'appui à la recherche dans des domaines ciblés ou émergents, aux allocations doctorales et à la création d'un *learning center*. Ce projet I-Site a également prévu des restructurations internes dont la fusion des écoles d'ingénieurs d'une part, des universités d'autre part et ultérieurement la création d'une fédération entre l'école externe d'ingénieurs et les écoles d'ingénieurs internes à l'université. Lors de la phase d'instruction de cette première candidature, le jury international a reconnu les potentialités fortes du projet mais a suggéré, notamment, une progression plus audacieuse du changement proposé et une meilleure intégration des acteurs. Au moment de la visite, les établissements préparaient un nouveau dépôt de candidature avec un projet prenant en compte les remarques du jury. Le succès dans cette candidature est un élément majeur pour le développement du site mais aussi de la nouvelle université.

II – La politique de partenariat

Une des caractéristiques majeures du site de Clermont-Ferrand est l'étroite collaboration entre tous les acteurs académiques, politiques et socioéconomiques et la convergence de leurs politiques de développement. Tous ces acteurs sont présents, au titre de fondateurs ou d'associés, dans la plupart des outils de valorisation (incubateurs, Satt, Maison Innovergne). En 2013, les membres fondateurs du Pres convenaient d'un *vademecum* pour la rédaction des adresses de publication sous le nom général de « Clermont Université »[19].

Les établissements d'enseignement supérieur

L'école d'ingénieurs Sigma et l'Ensa CF sont liées aux universités par une convention d'association. L'association avec Sigma complète le domaine des sciences et des techniques de l'UCA tandis que l'association avec l'Ensa CF renforce celui des sciences humaines et sociales (SHS). Outre la coordination réussie de l'offre de formation, les universités et les écoles partagent les mêmes services interuniversitaires portés aujourd'hui par l'UBP et demain par l'UCA : la bibliothèque interuniversitaire, la cellule Europe, le Centre régional des ressources informatiques (CRRI), le collège des écoles doctorales, le service de santé universitaire, le service des activités physiques et sportives, le service université culture, le service universitaire handicap, le pôle entreprenariat étudiant d'Auvergne labellisé Pépite, le bureau d'accueil des étudiants étrangers et le service des herbiers universitaires de Clermont-Ferrand.

Les EPST

Les collaborations avec les EPST sont de bonne qualité. L'Inra apporte 20 % des personnes affectées à la recherche publique en Auvergne, l'Irstea a créé sa première UMR à Clermont-Ferrand et l'UBP en fait partie ; 11 des 12 instituts de recherche du CNRS sont présents ; l'Inserm a accru, au cours des dernières années, son partenariat avec l'UdA.

Les collectivités locales

Les collectivités locales apportent aux universités un important support. À titre d'exemple, la Région a construit l'Institut d'Auvergne du développement du territoire (IADT) qui abrite l'ensemble des formations universitaires (UdA, UBP, VetAgroSup) consacrées au développement territorial. La région a aussi contribué au transfert de la faculté de chirurgie dentaire et est intervenue dans la construction d'un bâtiment pour le CRRI. La Communauté urbaine et la Ville de Clermont-Ferrand interviennent également dans les domaines de la vie étudiante et apportent des bourses de mobilité et de doctorat. Les communes qui hébergent les campus de l'UdA et de l'UBP hors Clermont mettent à disposition des bâtiments pour l'enseignement, des résidences pour les étudiants, des infrastructures sportives, de la logistique et du personnel (par exemple, 4 ETP à Aurillac et 12 ETP à Vichy).

Les partenaires économiques et industriels

Les deux universités clermontoises bénéficient d'un environnement socioéconomique qui les soutient fortement et avec lequel elles ont su développer au fil des années des relations pérennes et solides. La présence à Clermont-Ferrand de grands groupes industriels, au premier rang desquels on peut citer Limagrain et tout particulièrement Michelin, seule entreprise du CAC40 ayant son siège en dehors de la région parisienne, influence nettement la typologie de cet environnement. Présents dans la gouvernance des universités, ces groupes sont en interaction avec les universités tant sur la formation que sur la recherche, Michelin allant jusqu'à développer un laboratoire de recherche commun avec l'UBP. Les universités font aussi preuve d'une bonne réactivité vis-à-vis du tissu de PME et d'entreprises innovantes, souvent organisées en *clusters* thématiques, notamment en santé, ou en pôles de compétitivité (Céréales Vallée, ViaMeca).

[19] *Vademecum* pour la rédaction des adresses dans les publications, Clermont Université, UdA-direction de la Recherche, septembre 2013.

Face à ces attentes fortes, l'UdA et l'UBP, chacune dans son domaine, font preuve d'une bonne réactivité en réponse aux besoins exprimés par le monde économique, tant en formation initiale ou professionnelle, qu'en expertise ou en transfert de technologie.

La fondation universitaire de l'UdA (FUdA) est une fondation universitaire créée le 7 avril 2008. Elle associe l'établissement à des partenaires publics et privés, industriels et financiers, et a contribué à créer une dynamique de type « club des entreprises partenaires ». Cette dynamique ne demande qu'à se développer dans le contexte englobant de la future Université Clermont Auvergne, qui compte reprendre à son échelle plus large les principales caractéristiques de cette fondation (4,8 M€ récoltés depuis 2008, dévolus notamment à la création de bourses de mobilité, de cotutelle de thèse et de chaires d'excellence)[20].

Avec leurs partenaires socioéconomiques, les universités sont bien impliquées dans la « Maison Innovergne » dont le but est d'animer l'écosystème d'innovation auvergnat ; une étape supplémentaire de cette dynamique est portée par la « Maison de l'innovation » inscrite dans le schéma régional de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation (SRESRI 2014) et dans le projet d'I-Site. Cette « Maison » vise à créer, sur le Campus de Cézeaux, un lieu physique de rencontre entre étudiants, chercheurs, acteurs économiques et outils de valorisation, pour faciliter la dynamique partenariale, accompagner et financer les projets innovants, favoriser le transfert de technologie.

Le CHU

La coordination hospitalo-universitaire est considérée par tous les acteurs rencontrés comme une nécessité absolue. Le partenariat avec le CHU s'exerce dans le cadre d'une convention hospitalo-universitaire signée entre l'UdA pour les Facultés de médecine, d'odontologie et de pharmacie, et le CHU. De plus, cette configuration est originale et rare puisque le Centre de lutte contre le cancer Jean Perrin (CLCC) en est également signataire à part entière à la satisfaction de toutes les parties prenantes[21].

Le CHU et le CLCC articulent activement leurs complémentarités disciplinaires. Par exemple, la chirurgie thoracique s'exerce désormais au CLCC, en contrepartie l'hématologie clinique est organisée au sein du CHU. Selon la politique d'Unicancer, le CLCC Jean Perrin devrait se regrouper avec le centre Léon Bérard de Lyon. Aussi, le CHU et le CLCC s'engagent-ils à organiser leurs partenariats dans une convention cadre plus structurante que leur actuelle convention de coopération, notamment en considération des activités de médecine nucléaire-biophysique et de radiothérapie effectuées sur le site du CLCC. Ils devraient s'associer au sein du Groupement Hospitalier du Territoire dont le CHU sera établissement support. Il convient de noter également que les deux établissements collaborent, avec d'autres fondateurs, au sein d'un Groupement d'intérêt public (Gip) de recherche.

La révision annuelle des effectifs hospitalo-universitaires s'organise harmonieusement, de façon anticipée et en concertation entre les institutions partenaires préalablement à la rencontre préparatoire avec les conseillers des deux ministres concernés. Au sein de l'UFR de médecine, une commission d'audition donne un avis motivé sur les candidats. Des entretiens d'embauche sont organisés avec la participation conjointe du doyen, du président de la commission médicale d'établissement (CME) et du directeur général du CHU. Les instances décisionnelles universitaires et hospitalières procèdent en bonne intelligence aux ouvertures de postes hospitalo-universitaires.

Le comité de la recherche en matière biomédicale et de santé publique (CRBSP), à l'interface CHU-CLCC-UdA-EPST, dont la présidence est tournante entre l'UdA et le CHU, veille et hiérarchise les actions de recherche. Il harmonise les thématiques des différents domaines de recherche et contribue à la cohérence scientifique des projets de recherche des équipes hospitalo-universitaires de l'UdA avec les thèmes prioritaires développés au sein des établissements hospitaliers. Ce dynamisme a permis d'encourager et de favoriser, en lien avec les UFR, le développement des labellisations d'équipes de recherche dont le nombre a doublé durant le contrat en cours. Pour motiver de jeunes équipes, des appels d'offres internes de projets de recherche thématiques, ouverts sur la région, sont régulièrement autofinancés par le CHU, lequel met aussi à disposition sur fonds propres des postes d'ingénieurs de recherche. La délégation à la recherche clinique et à l'innovation (DRCI) du CHU s'emploie à favoriser une politique de mutualisation des moyens afin de promouvoir les recherches clinique et translationnelle.

[20] Fondation Université d'Auvergne, Rapport d'activités 2014.

[21] Convention de partenariat du 9 janvier 2012 entre le CHU Clermont-Ferrand, le Centre contre le Cancer Jean Perrin et l'UdA.

Le CHU était membre d'Auvergne valorisation[22] au temps de son existence. Il souhaite procéder avec l'UdA, en lien avec l'Inserm, à la création de fédérations hospitalo-universitaires (FHU) sur le site de Clermont-Ferrand, à la faveur de la création de la nouvelle UCA. De même, il est engagé activement dans la construction de l'I-Site.

Ancrage territorial présent et à venir

Ainsi, l'ancrage territorial de l'UdA et de l'UBP est une force de ces institutions. Partant de cette excellente dynamique partenariale, la future UCA a tous les atouts pour aller au-delà des pratiques actuelles. Avec les grands groupes, l'UCA aura certainement intérêt à dépasser les bonnes relations disciplinaires, portées par des composantes ou des laboratoires, pour inscrire les partenariats au niveau stratégique, avec un conventionnement cadre pluriannuel et un suivi régulier par dialogue global entre l'entreprise et l'université. Avec le tissu économique et territorial, l'UCA pourra, si elle en a la volonté politique, dépasser la bonne réactivité que l'on constate actuellement pour porter une dynamique résolument proactive, allant aux devants des velléités de développement économique et d'innovation pour proposer un éventail d'outils partenariaux. La future fondation de l'UCA aura certainement à jouer un rôle clé dans ces développements. L'enseignement supérieur clermontois est perçu par les collectivités comme un facteur important du développement socioéconomique de l'Auvergne et pour la place que celle-ci peut avoir dans la nouvelle grande région qu'elle forme avec Rhône-Alpes. Dans ce contexte, la fusion annoncée des deux universités et le projet d'I-Site sont tous deux soutenus avec force par tous les acteurs de l'environnement, collectivités et entreprises, et considérés comme des atouts déterminants pour la visibilité européenne de l'Auvergne et l'équilibre territorial. Dans l'immédiat, le nouveau profilage régional n'a pas d'impact sur les soutiens régionaux. Il reviendra à l'UCA, point d'appui fort de l'Auvergne, de jouer pleinement son rôle pour le maintien du rayonnement de Clermont-Ferrand. La nouvelle université gagnera à formaliser les contacts, aujourd'hui embryonnaires, avec les environnements universitaires de Lyon et de Grenoble.

Un autre enjeu de la future UCA est de participer, avec les territoires concernés, à la définition d'orientations stratégiques spécifiques, en particulier sur les sites délocalisés. Plusieurs villes d'Auvergne où les universités sont présentes ont ainsi des atouts spécifiques et la volonté de les mettre en valeur. L'université a pleinement son rôle à jouer dans un tel contexte, comme plusieurs initiatives récentes le montrent déjà, telles que le ciblage sur la formation par apprentissage à Montluçon, le développement des recherches dans l'industrie fromagère à Aurillac et une UMR UdA-CNRS au Puy-en-Velay.

III –La gouvernance, l'organisation interne et l'élaboration de la stratégie

À l'UdA

À côté des vice-présidents (VP) liés aux conseils et commissions statutaires (conseil d'administration - CA, recherche, formation et vie universitaire), l'équipe présidentielle comprend un VP étudiant et neuf vice-présidences en charge des ressources humaines, de la communication et de la culture, de la politique d'innovation et du transfert des technologies, des usages du numérique pour l'enseignement et la politique documentaire, de la formation continue, de la politique du développement international, de la politique de partenariat, des affaires financières et des affaires juridiques.

Le versant administratif comprend une direction générale des services qui s'appuie sur une cellule pilotage et contrôle de gestion d'une part et sur huit pôles administratifs d'autre part (ressources humaines, affaires financières, immobilier, recherche-innovation-valorisation, systèmes d'information, formation, affaires générales, relations internationales).

Le cœur de la gouvernance est représenté par le comité de gouvernance qui associe l'équipe présidentielle, les doyens et directeurs des facultés et instituts et la direction générale des services (DGS)[23]. Ce comité définit les grandes lignes du projet d'établissement et s'assure de l'état d'avancement des chantiers. Trois à quatre assemblées générales par an permettent d'associer les personnels aux lignes politiques choisies. Il revient au président et à la DGS, avec l'aide directe de la cellule de pilotage et de gestion de développer la mise en œuvre. Outre son rôle statutaire d'entérinement des décisions, le CA se réserve quelques grands dossiers comme celui de la création de la nouvelle université, celui de la dévolution du patrimoine ou celui du débat d'orientation budgétaire, ce qui explique que les personnalités extérieures sont très présentes dans les débats du CA.

[22] Issu du dispositif mutualisé de transfert des technologies et de la maturation des projets innovants (DMTT), « Auvergne valorisation » est un service de valorisation créé par l'UBP en 2007 et repris en tant que service interuniversitaire par le Pres en 2008 (Référence : RAE de l'UBP). Auvergne Valorisation n'existe plus depuis 2014.

[23] Article 9 des statuts de l'UdA.

Si ce processus semble rodé et bien outillé par la cellule de pilotage qui apparait clairement comme une structure clé pour l'aide à la décision de l'équipe de direction et traduit un lien étroit entre le politique et l'exécutif, il est essentiellement descendant, une situation déjà relevée dans l'évaluation précédente de l'agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur (AERES) de 2011, même s'il est issu d'analyses et d'attentes des usagers. D'ailleurs, ces modalités de fonctionnement donnent globalement satisfaction aux élus et la communauté universitaire en souligne l'efficacité. Cette efficacité est illustrée par la solidité financière de l'institution en dépit d'une sous-dotation en emplois mise en exergue dans tous ses rapports par l'UdA. Cependant, le dialogue social est parfois sous la pression d'avis à rendre en urgence par des comités techniques (CT) réunis en dernière minute. La nomination depuis un an d'un VP délégué aux personnels en atténue le ressenti et des améliorations significatives ont été apportées à la situation des personnels Biatss (politique indemnitaire revalorisée, lutte contre la précarité, préparation aux concours, titularisation, veille médico-sociale, etc.).

À l'UBP

Outre les vice-présidences liées aux conseils et commissions statutaires, l'équipe présidentielle comprend six vice-présidences chargées de la politique de direction des personnels, de la formation continue et de l'insertion professionnelle des étudiants, des relations internationales, des technologie de l'information et de la communication (Tic), de la valorisation et des relations avec l'environnement socioéconomique, du patrimoine et du développement durable. Elle compte aussi neuf chargés de mission pour l'internationalisation de la recherche, le développement des « *summer schools* », la communication, la politique documentaire, la diffusion de la culture scientifique et technique, l'aide à la réussite en licence, l'hygiène-sécurité et condition de travail, le développement durable, les Technologies de l'information et de la communication dans l'enseignement (Tice). Jusqu'il y a peu, il s'y ajoutait une vice-présidente pour le dialogue avec les composantes non remplacée depuis sa retraite. Le versant administratif comprend une direction générale des services s'appuyant sur sept directions (affaires générales, enseignements, recherche et partenariats, affaires financières, ressources humaines, immobilier et logistique, systèmes d'informations) et 11 services[24] auxquels il faut ajouter les services interuniversitaires rattachés à l'UBP depuis la suppression du Pres.

L'UBP a procédé à un recentrage de sa gouvernance vers les conseils centraux. Naguère, le pilotage s'organisait au sein du comité réunissant la présidence et les directeurs des composantes. La décision n'était obtenue que par consensus donnant à chacun des membres une sorte de droit de veto dans les faits. Dans ces conditions, les redéploiements des moyens étaient difficiles et l'offre de formation était la somme des offres de formation des composantes. Après une période de transition conflictuelle avec certaines composantes, l'équipe présidentielle actuelle a réussi à amener le centre de gravité des débats et décisions vers les conseils centraux où une politique institutionnelle a pu voir le jour. Toutes les réformes souhaitées, comme la mise en place des contrats d'objectifs et de moyens (Com), n'ont cependant pas abouti, la gouvernance ayant dû faire face prioritairement à des difficultés financières majeures (*cf.* chapitre pilotage) et, en conséquence, au pilotage d'un plan de redressement financier difficile. La sérénité du climat social a néanmoins pu être maintenue grâce à un dialogue social de proximité particulièrement apprécié par la communauté universitaire.

Vers l'UCA

L'UdA et l'UBP sont engagées dans le processus d'une fusion au sein de l'UCA, une université qu'elles veulent « nouvelle » ne serait-ce que parce que les modèles existants de gouvernance et de pilotage des établissements actuels sont trop contrastés pour que l'un ou l'autre puisse être transposé tel quel. Les équipes présidentielles ont fait de l'UCA un axe stratégique majeur et les communautés universitaires ont adhéré au projet[25].

Le premier temps stratégique et politique, avec la convergence vers un projet commun d'établissement, a été franchi par les votes favorables des conseils d'administration tant sur le principe de la fusion dès l'automne 2013 que sur le projet stratégique et le manuel de convergence votés le 4 juillet 2014 à l'UBP et le 8 juillet 2014 à l'UdA[26].

Le projet de structure interne de l'UCA[27] (validé par les CA des deux établissements en mai 2015) prévoit trois niveaux : les unités disciplinaires, les *collegia* et les instances de l'établissement. Les unités disciplinaires (UFR, UR,

[24]Relations internationales, formation permanente, service de l'étudiant, maison de la vie étudiante, bureau de la vie étudiante, enseignement à distance, affaires juridiques, communication, culture-loisirs-action sociale-sports, hygiène et sécurité, médecine préventive.

[25]Rapports d'autoévaluation de l'UdA (point 3.4) et de l'UBP (point VII.B).

[26]Rapport d'autoévaluation de l'UBP (point VII.B).

[27]« La structuration disciplinaire de l'université : les *collegia* », « Le périmètre des *collegia* », « Les missions des *collegia* », « la gouvernance de l'université et les *collegia* », *In* « Une nouvelle université, un nouvel horizon », documents communs UdA-UBP, mai 2015.

etc.) assureront le pilotage et la gestion de l'offre de formation et des programmes de recherche ; les *collegia* piloteront les actions au sein d'un périmètre disciplinaire globalement calqué sur celui des écoles doctorales ; les instances de l'université - CA, conseil académique (Cac) et équipe présidentielle - définiront la stratégie générale et veilleront à sa mise en œuvre. Les *collegia* constituent donc un échelon nouveau mais dont la compétence est limitée à la concertation et à la coordination, voire à la mutualisation. Ils ne disposeront pas de structures administratives ni de moyens directs. Les *collegia* auraient pour mission la définition de la stratégie des formations et de la recherche ainsi que l'articulation de la formation à la recherche. Les modalités de fonctionnement et de gouvernance seront précisées dans les statuts de la future université. Les *collegia*, regroupant les UFR, écoles, instituts et UR, seront au nombre de cinq : droit-économie-gestion ; lettres-langues-sciences humaines et sociales ; sciences fondamentales ; sciences de la vie-santé-environnement ; technologies et sciences de l'ingénieur. Si la constitution du *collégium* des sciences de l'ingénieur donne satisfaction aux unités qui le composent, le positionnement des Staps entre la Santé et les SHS est encore en débat et l'UFR Sciences et Technologies de l'UBP déplore son éclatement entre trois *collegia*, éclatement qui compromettrait la taille critique d'un ensemble pluridisciplinaire en sciences fondamentales.

Il reviendra à l'UCA de définir très clairement le rôle et les prérogatives des *collegia* dans la gouvernance et son organisation au quotidien pour lever les ambiguïtés avérées.

Au moment de la visite, la phase administrative et opérationnelle était en cours d'élaboration. Des groupes de travail paritaires construisaient des propositions notamment pour la structuration administrative de l'UCA, la direction de la formation, l'organisation de la DRH, l'organisation de la recherche et de la valorisation, les missions de la direction des services d'information, l'organisation de la direction des affaires financières, l'organisation de la communication externe et interne, l'organisation des relations internationales, la future fondation universitaire. Des sujets sensibles (par exemple, la régulation des heures supplémentaires et complémentaires) ont été laissés pour la fin du processus[28].

La fin mai 2016 devrait voir les derniers arbitrages par les présidences et la mise en place des responsables « préfiguratifs » qui auront alors à structurer plus en détails leurs services.

La situation d'incertitude par rapport aux organigrammes futurs de l'UCA dans laquelle s'estime être une partie des personnels n'est pas sans générer des inquiétudes et les gouvernances auront à faire un important travail de communication de proximité et d'accompagnement des personnels au changement. Ce travail est urgent au vu des échéances proches. Une information envers les étudiants n'est par ailleurs pas à négliger.

IV – L'affirmation de l'identité et la communication

Les deux établissements ont développé des outils cohérents au service de leur politique de communication. L'identité des établissements est notamment diffusée par une représentation graphique homogène (logo) reprise sur les différents supports de communication. La charte graphique de chaque établissement est déclinée dans les différentes strates de leurs structures respectives et des guides de communication sont proposés.

La communication interne des deux établissements utilise des modalités relativement proches telles que notamment un bulletin interne hebdomadaire pour l'UBP ou un journal interne bimensuel pour l'UdA complété par des zooms RH. La communication notamment externe s'appuie pour les deux établissements sur différentes modalités qui vont du Web (sites internet), du papier (par exemple, page campus du journal *La Montagne*) à la mise à la vente de Goodies dans le cadre de boutiques. En outre, une partie de la communication externe est déjà coordonnée entre les deux établissements. Par exemple, les journées portes ouvertes ou la présence sur des salons d'orientation tels qu'InfoSup sont coordonnées.

Globalement, les services communication des deux établissements présentent un potentiel proche et sont complémentaires. Aussi, le service communication d'UdA est composé de cinq ETP en lien avec des correspondants communication dans les composantes et celui de l'UBP est composé de quatre ETP disposant également de relais en composantes. Le rapprochement des deux structures permet d'envisager la couverture complète des compétences relevant de la communication du nouvel établissement telle que la communication Web, la communication institutionnelle, le graphisme, etc.

Au moment de la visite, un travail collaboratif sur l'identité et la charte de communication du nouvel établissement était engagé entre les deux services des établissements. Toutefois, et bien que la communication autour de la fusion des établissements ait fait l'objet d'actions réelles telles que l'édition de *newsletters* ou d'éditoriaux communs, des attentes fortes d'informations subsistent chez les personnels et les usagers. La mise en place d'un site dédié à la fusion constitue une première réponse à cet égard (htpp://www.creation-uca.fr).

[28]Manuel de Convergence, Horizon 2017, 28.05.2014.

Un des points de vigilance pour l'avenir est que le sentiment d'appartenance au nouvel établissement doit se construire. Après avoir longtemps travaillé à développer une identification forte de leur communauté à leur établissement respectif, les services doivent maintenant relever les défis d'une nouvelle image à promouvoir, celle de l'UCA, en évitant le piège de la mise en avant des laboratoires et des composantes encore marqués du sceau des établissements actuels.

La recherche et la formation

I – La politique de recherche

Pour l'organisation des supports à la recherche, les deux universités ont des structures voisines : sous le pilotage politique de la vice-présidence à la recherche, la direction de la recherche, de l'innovation et de la valorisation pour l'UdA, de la recherche et des partenariats pour l'UBP, compte respectivement huit et sept agents qui assument le support à la valorisation, l'ingénierie de projets, la gestion administrative et financière des contrats de recherche, en particulier des Labex. De plus, à l'UBP, il existe une liaison fonctionnelle entre la direction de la recherche et un agent en charge de la Maison des sciences humaines (MSH).

En matière de politiques de recherche, les deux universités, nées en 1976, ont d'abord suivi des voies parallèles adaptées à leurs spécificités disciplinaires avant de converger à partir des années 2010. Par le biais d'une politique de site préparée avec les partenaires institutionnels (CAP3S) et aussi par une candidature I-Site, elles abordent concrètement leur prochaine fusion par la définition d'axes stratégiques pour une politique commune.

L'UdA affirme l'importance de la recherche dans son développement et la définit comme « finalisée et localisée [29]». De fait, trois traits majeurs organisent cette politique : la mobilisation des personnels, un renforcement des liens avec les EPST et une mutualisation croissante des outils et des projets. Six champs thématiques ont été identifiés dans les domaines droit-économie-gestion et biologie-technologie-santé, organisés en 23 laboratoires dont 9 UMR (CNRS, Inserm et Inra) et 14 équipes d'accueil (EA). Les relations avec le CHU sont denses et réciproques. L'importance accordée à la recherche[30] se manifeste dans une « sanctuarisation » budgétaire (28 % du budget total) malgré les ressources contraintes. Des stratégies élaborées de recrutement favorisant l'exogamie et l'appel à l'international (recrutements annuels de post-doc étrangers) ont été mises en place. Un outil essentiel est la fondation UdA qui, appuyée sur les acteurs économiques, facilite par son soutien financier les mobilités entrantes et sortantes, les cotutelles de thèse et la création de chaires de recherche (4 créées en collaboration avec les entreprises). Le renforcement de la collaboration avec l'Inserm (une UMR de plus et huit nouvelles équipes[31]) est à noter ainsi que celle du pourcentage d'EC publiants (de 69 % à 75 %, de 2012 à 2014) avec un effort particulier sur l'inclusion des hospitalo-universitaires dans une dynamique de recherche), des publications (+6 % de 2012 à 2014) et une activité contractuelle croissante (+51 % de contrats signés entre 2012 et 2014), par exemple 14 projets ANR portés entre 2012 et 2016. Pour les liens avec les EPST, les documents présentés par l'université (RAE, présentation du président) mettent l'accent sur les progrès réalisés dans la « labellisation » des unités de recherche. Cette présentation peut donner à croire que la « qualification *per se* en UMR » fut l'objectif essentiel. Il faut sans doute plutôt le percevoir comme un label de qualité contribuant à la visibilité et à l'attractivité des équipes mais néanmoins inscrit dans une stratégie concertée de recherche entre l'université et les EPST. Par ailleurs, le fait international en recherche ne semble pas suivre une ligne stratégique globale mais se trouve dispersé au gré des laboratoires.

L'UBP dispose d'un spectre large de secteurs (ST, SHS, ALL) et présente également une volonté politique forte de recherche d'excellence. Le rapport d'autoévaluation fait état des classements et résultats flatteurs de l'établissement (Top 200 du classement de Shanghai en physique, taux de prime d'encadrement doctoral et de recherche (PEDR) supérieur à la moyenne nationale, portage de 2 Labex). Le lien est ici aussi fort avec les acteurs économiques et les collectivités territoriales. Des stratégies de niche sont évidentes en physique, en SHS (dont la MSH) et préconisées comme éléments différenciants à l'échelle nationale. La recherche à l'UBP s'organise en 10 axes stratégiques et s'appuie sur 26 laboratoires, dont 14 UMR. Il existe aussi des relations scientifiques avec les écoles regroupées dans la structure Sigma. Le rapport d'autoévaluation met également en avant « l'UMRisation » (notamment avec le CNRS) et la recherche d'internationalisation. Le tableau d'ensemble est positif avec de nombreux contrats – obtention de 15 contrats ANR – et l'augmentation du pourcentage d'EC produisants (89 % en 2015)[32]. La recherche à l'UBP, tant par son organisation que par ses résultats, constitue un point d'appui solide de l'établissement notamment dans sa politique de site.

[29]UdA, Rapport d'autoévaluation, 2015.

[30]UdA, Présentation du président, avril 2016.

[31] UdA, Présentation du président, avril 2016.

[32] UBP, Rapport d'autoévaluation, 2015.

Pour les deux universités, la dynamique est indéniable durant le contrat en cours et les liens avec les acteurs économiques (Michelin pour l'UBP, Limagrain, *clusters* Santé pour l'UdA) ont permis la création de chaires dédiées à la recherche-développement.

Ces atouts charpentent la nouvelle candidature à l'I-Site et sont mis en avant dans le processus de fusion. En effet, ces politiques de recherche ont la caractéristique d'être en harmonie parfaite avec les territoires dont elles contribuent à la dynamique.

La fusion, préparée depuis 2013, ne présente pas de difficultés dans le domaine de la recherche. Elle peut s'appuyer sur des travaux communs regroupés dans un comité de suivi (CAP3S) associant les établissements, les EPST, la région et l'Etat. Le rapprochement entre les deux établissements est un fait : par exemple, dans trois laboratoires de l'UBP, l'UdA est cotutelle et 17 laboratoires des deux universités travaillent déjà ensemble. Néanmoins, quelques points méritent l'attention de la future UCA. Le rôle structurant des *collegia* pour la recherche doit être précisé, car à l'heure actuelle sa perception reste incertaine. De plus, il faudra redimensionner la fondation UdA pour qu'elle puisse continuer à jouer son rôle positif d'entraînement pour la recherche. Enfin, en recherche, il faudra continuer à gérer la proximité afin d'éviter les effets de distanciation qui apparaissent souvent dans des structures plus grandes.

II – La politique de formation initiale et continue

À l'UdA

L'offre de formation de l'UdA s'inscrit dans trois des quatre champs disciplinaires officiels : Droit-Economie-Gestion, Santé-Sciences et Technologies. Elle comporte une centaine de formations (9 mentions de Licence générale, 28 mentions de Licence professionnelle, 19 mentions de Masters, 18 DUT, 1 Deust, 1 PACES, 31 DU) ainsi qu'un troisième cycle (Doctorat). Cette offre est géographiquement répartie sur plusieurs sites : Clermont-Ferrand, Aurillac, Le Puy-en-Velay, Vichy.

La politique de formation de l'UdA est clairement orientée vers la professionnalisation et la réussite professionnelle des étudiants est au cœur du dispositif (1ère université française pour l'insertion professionnelle des Masters en 2014)[33].

L'UdA exprime également sa volonté d'assurer la soutenabilité de ses formations. Ainsi, des critères de régulation de l'offre de formation des Licences professionnelles ont été mis en place par la commission formation et vie étudiante (CFVU). Ces critères reposent sur une combinatoire qui prend en compte notamment les effectifs des étudiants inscrits, le taux d'insertion professionnelle ou de poursuite des études. Certaines formations ont, en conséquence, été fermées, une politique dont le courage est à souligner et qui ne peut qu'être encouragée afin de s'appliquer à l'ensemble des formations.

De plus, afin de quantifier au mieux l'insertion professionnelle des étudiants, une certification Iso 9001 a été obtenue pour les enquêtes sur le suivi des diplômes réalisé par l'observatoire de l'insertion professionnelle et de la vie étudiante (OIPVE). Cet observatoire met également en œuvre l'évaluation des formations et des enseignements par les étudiants. Cependant, si ces enquêtes constituent une avancée réelle dans l'évaluation de la qualité des formations, il apparait qu'elles ne prennent pas toujours en compte les spécificités des formations. Les taux de réponse (moins de 50 %) sont en outre encore perfectibles.

Par ailleurs, les conseils de perfectionnement ont été mis en place dans la plupart des formations et répondent bien à leur mission.

La formation continue est très développée dans les formations médicales (DU) mais est plus difficile à mettre en œuvre dans les autres domaines. Néanmoins, les recettes liées à la formation continue sont en nette augmentation en étant multipliée par 6 depuis 2008 pour atteindre 3,278 M€ en 2015[34].

Concernant les innovations pédagogiques et l'internationalisation, l'UdA présente un certain retard dans leur mise en place, retard que l'université reconnaît. Des actions concrètes ont cependant été menées : refonte de la plateforme pédagogique, mise en place d'un service commun des Tice avec l'UBP, notamment pour la formation des enseignants, etc.

Concernant chacun des champs disciplinaires, des nouveautés par rapport au précédent contrat peuvent être notées. Ainsi, dans le champ disciplinaire « droit-économie-gestion », qui représente environ 42 % des étudiants inscrits, une restructuration profonde a été initiée dès 2012. L'UdA a anticipé les recommandations 2014 du cadre

[33]Présentation du président de l'UdA, citant le MENESR - 26 avril 2016.

[34]Présentation du président de l'UdA du 26 avril 2016.

national des formations, dans la spécialisation progressive de la Licence avec une première année d'orientation, une deuxième de détermination et la troisième de spécialisation. Ce champ est actuellement porté par trois écoles internes (droit, management, économie), chacune adossée à un laboratoire (le CERDI, centre d'études et de recherche sur le développement international ; le centre de recherche clermontois en gestion et management ; le centre Michel de l'Hospital), et l'IUT de Clermont-Ferrand.

L'effort de l'UdA a également porté sur la mutualisation des formations de licences générales par la constitution d'un portail, et le renforcement de l'adossement de l'offre de formation à la recherche. Un point fort de l'offre de formation réside en sa grande diversité mais des améliorations sont à apporter quant à sa cohérence et à sa lisibilité. Ainsi, dans le champ disciplinaire « Santé », qui s'adosse à trois UFR (médecine, pharmacie, chirurgie dentaire), la question d'un certain recouvrement de la Licence en sciences pour la santé avec certaines formations en sciences de l'UBP peut se poser. L'offre de formation a encore été diversifiée en 2014 par l'ouverture d'une formation en ergothérapie et devrait être complétée par une formation en orthophonie à la rentrée universitaire 2016. Le projet, à terme, consiste à la création d'un institut de réadaptation réunissant les formations paramédicales. Concernant l'accès aux études de santé, une expérimentation pilote visant le passage d'étudiants de L2 et L3 vers la seconde année d'une des quatre filières de santé vient de débuter.

À l'UBP

L'offre de formation de l'UBP comporte plus de 120 diplômes proposés à la rentrée 2014/2015 (22 mentions de Licences générales, 32 mentions de Licences professionnelles, 31 mentions de Masters, 7 DUT, 2 Deust, 17 DU, 7 diplômes d'ingénieurs), 13 préparations aux concours ainsi qu'un troisième cycle (Doctorat).

La réussite des étudiants et l'insertion professionnelle sont les objectifs prioritaires de la politique de formation. Ainsi, différents dispositifs ont été mis en place (aide à la réussite en licence, bureau d'aide à l'insertion professionnelle (BAIP), Observatoire des études et de la vie professionnelle (OEVP), etc.). Cependant, l'UBP a dû faire face à une problématique de soutenabilité financière de l'offre de formation validée lors du précédent contrat. La CFVU a rétabli un pilotage des formations au niveau central et a entrepris différents chantiers qui ont conduit à la réduction du coût des formations, du nombre d'heures complémentaires, tout en maintenant une valorisation de formations à petits effectifs. De plus, huit mentions de Licences professionnelles et une de Licence générale ont été fermées. L'ampleur de la tâche déjà accomplie doit être saluée.

Il reste cependant à étendre la mise en place des comités de perfectionnement à l'ensemble des formations.

Si l'effort de développement de la formation continue doit encore se poursuivre, il est à noter le développement de la formation par apprentissage avec 13 formations en apprentissage en 2015 contre cinq en 2011. Le développement de contrats de professionnalisation et la production de modules dans le cadre du campus numérique Environnement et aménagement (Envam) sont également à relever.

Concernant les innovations pédagogiques, une bonne dynamique est initiée (renforcement du pôle Tice, formations des enseignants à la pédagogie universitaire) et le projet phare de *learning center* est avancé pour compléter cette dynamique.

L'UBP couvre 4 champs de formation : Sciences-technologie, Staps, Art-lettres-langues et SHS. Ces champs s'adossent à 5 UFR, 2 instituts (IUT, Observatoire des Sciences de l'Univers) et 3 écoles (Isima, Polytech' Clermont Ferrand, Espé).Comme nouveauté par rapport au précédent contrat, on peut noter les enseignements, notamment au niveau Masters, désormais proposés par les deux laboratoires de l'Observatoire de Physique du Globe de Clermont Ferrand qui est un Observatoire des Sciences de l'Univers. De plus, le projet Espé a été conduit avec succès de même que la construction des masters Meef (master de l'enseignement, de l'éducation et de la formation).

Vers l'UCA

Les domaines de formation des deux établissements sont très complémentaires et les redondances (par exemple dans les sciences de la vie) seront vraisemblablement atténuées dans le cadre de la fusion.

La nouvelle offre de formation des établissements a ainsi été réfléchie dans la perspective de la future UCA, ce qui renforce sa cohérence tandis que sa soutenabilité a été évaluée en amont.

Les domaines de formation et de recherche ont été regroupés au sein de *collegia* dont le périmètre s'appuie directement sur celui des écoles doctorales. Les nouvelles offres de formation y sont discutées. Pourtant, la répartition des composantes entre ces *collegia* ne fait pas l'unanimité. En particulier, les Staps se voient mieux en SHS qu'en santé et l'éclatement de l'UFR sciences et technologies de l'UBP dans plusieurs *collegia* est mal vécu. La fragmentation de l'UFR sciences suscite des inquiétudes et pourrait conduire à une fragilisation de certaines

disciplines, comme la physique et les mathématiques, du fait de leur petite taille, notamment dans le contexte compétitif de la grande région d'Auvergne–Rhône-Alpes.

Un point de vigilance concerne également l'Espé présente sur quatre sites : du fait des réformes multiples des formations des métiers de l'enseignement, les responsables de formation sont soumis à une forme d'instabilité permanente qui conduit à une difficulté à mobiliser des enseignants. De plus, les effectifs très réduits de certaines formations, cependant indispensables, génèrent une crainte quant à leur maintien. Le réseau collaboratif établi entre les trois Espé de la région Auvergne-Rhône-Alpes constitue un enjeu important pour le maintien des formations rares. La concrétisation du projet de l'institut Carnot de l'Education sera un atout non négligeable pour l'UCA pour autant que les moyens soient suffisants.

La création de l'UCA aura aussi l'avantage de mutualiser les outils d'évaluation des formations ou ceux des différents types de pédagogies (enseignement à distance, Tice, moyens numériques, etc.) qui ont fait leur preuve dans l'un ou l'autre des établissements. Une volonté de guichet unique est affichée, notamment concernant les interactions avec les professionnels et les partenaires socioéconomiques de la région afin d'accroître le bénéfice des échanges par une meilleure lisibilité.

La création de l'UCA clarifie sans aucun doute l'offre de formation en Auvergne et contribue à sa cohérence et à sa visibilité.

III –Le lien entre la recherche et la formation

À l'UdA et à l'UBP, jusqu'à présent, l'articulation de la formation à la recherche repose essentiellement sur le fait que les enseignements sont réalisés par des EC, surtout en Masters mais aussi dans les formations axées sur la professionnalisation.

Dans le projet de l'UCA, la création de *collegia* disciplinaires regroupant les unités de formation et les unités de recherche a notamment pour vocation de renforcer le lien entre la formation et la recherche. Actuellement, le rôle des *collegia* dans cette mission n'est pas encore précisément défini. Cette articulation sera certainement facilitée par l'existence depuis 12 ans du collège doctoral. Au-delà de cette réponse organisationnelle et des contenus enseignés, il conviendra de s'assurer que cette volonté se traduit bien dans les pratiques pédagogiques.

Les cinq écoles doctorales (ED) du site clermontois sont effectivement regroupées au sein d'un Collège des ED de Clermont-Ferrand. Structurées par apparentement disciplinaire, trois d'entre elles sont portées par l'UBP (lettres-SHS, sciences fondamentales et sciences pour l'ingénieur), l'une par l'UdA (sciences économiques, juridiques, politiques et de gestion) et la dernière par les deux universités (sciences de la vie, santé, agronomie et environnement). Le collège, créé en 2004 sous l'égide du Pres puis de la convention d'association UCAA, est en charge de la coordination d'ensemble, de l'ouverture internationale et économique et des modules de professionnalisation. En 2015, 1100 doctorants sont inscrits et environ 140 soutenances sont organisées chaque année[35] ; le rapport thèses soutenues/effectifs de doctorants est légèrement inférieur à la moyenne nationale (12,4 % contre 14 %). Le pourcentage de doctorants étrangers est proche de la moyenne en France (40 %).

Les périmètres des ED sont jugés cohérents par les doctorants ; ce qui est confirmé par le fait que ce sont ces périmètres qui ont été retenus en 2015 par les deux universités pour construire ceux des *collegia* de l'université future. D'assez nombreuses manifestations rythment et solennisent la vie de ces ED. Certaines sont nationales comme les doctoriales ou les *forums* emploi, d'autres, plus locales, montrent l'attachement concret des partenaires au site universitaire. Il s'agit du prix du jeune chercheur – en fait cinq prix - financé annuellement par la ville de Clermont-Ferrand associée à des acteurs économiques ou associatifs dédiés à la recherche. Autre exemple local, les échanges doctorants-lycéens, créés pour rapprocher les lycées de la recherche universitaire, sont soutenus par le rectorat.

Une des fonctions principales de ces ED est l'attribution des contrats doctoraux dans leur ensemble y compris ceux financés par la Région. Des concours sont organisés au sein des ED pour choisir les sujets et les candidats. Les doctorants perçoivent très positivement le suivi pédagogique et scientifique de la formation.

L'existence depuis quelques années d'un collège doctoral de site montre que la fusion des deux universités n'est pas un problème pour l'avenir des ED. Cependant, une charte commune des thèses doit être élaborée (actuellement les chartes de chacune des universités ne sont pas totalement convergentes). De plus, si les ED font partie intégrante des *collegia*, le rôle et les moyens encore imprécis de ces nouvelles structures questionnent sur ce que seront ceux des ED en leur sein.

[35]Site Web Clermont Université, formations doctorales.

IV –La politique documentaire

La politique documentaire repose sur un service interuniversitaire, le réseau de la bibliothèque Clermont université (BCU). Il a été récemment restructuré et a conduit à la fermeture de trois bibliothèques intégrées et de cinq bibliothèques associées. Cependant, dans certains cas, les locaux ont pu être maintenus en salles d'accueil pour les étudiants. De plus, il ne semble pas y avoir de problème de saturation des bibliothèques (notamment grâce aux partenariats avec les collectivités). La BCU offre 50 heures d'ouverture hebdomadaire pour l'ensemble du réseau et 65 heures pour les cinq bibliothèques principales. Une plus grande amplitude des horaires d'ouverture est cependant souhaitée. Plusieurs bibliothèques ont été rénovées. Des emplois-étudiants ont été déployés afin d'augmenter la qualité de l'accueil des étudiants. Une enquête auprès des usagers a été réalisée en 2015 afin de mieux cibler leurs attentes. Par ailleurs, une politique de rationalisation des ressources a été conduite ainsi qu'un rééquilibrage entre les disciplines. Un juste équilibre semble avoir été trouvé entre les revues sur support papier et la documentation numérique. Une pépinière de revues en *Open Access*, Polen (pôle d'édition numérique) a été créée et complète l'existence d'un portail d'archives ouvertes déjà commun aux deux universités[36]. Polen est également un dispositif d'accompagnement des chercheurs et enseignants-chercheurs désireux de créer un site internet pour valoriser les supports et résultats de leur recherche. Il faut souligner, dans la nouvelle offre de formation, l'intégration des bibliothécaires à la pédagogie, dans le cadre d'enseignements disciplinaires, pour la formation des étudiants à la recherche documentaire, dans l'attente du *learning center*, demandé dans le projet I-Site.

[36]https://hal-clermont-univ.archives-ouvertes.fr/

La réussite des étudiants

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

De fait, l'une des premières conséquences de la création de l'UCA va être une meilleure visibilité de l'offre de formation universitaire sur le territoire, en particulier auprès des lycéens. Le choix d'une coordination des dates d'organisation des journées portes ouvertes des deux établissements constitue un premier exemple d'une action allant dans ce sens.

Dans le cadre de la politique nationale « bac -3 / bac +3 », les deux établissements participent à différents dispositifs d'aide à l'orientation des lycéens, en lien avec les services du rectorat : cordées de la réussite, présentations de l'offre de formation dans les lycées ou des salons d'orientation, journées d'immersion, etc. Ces actions en faveur d'une réussite facilitée par une orientation réussie sont prolongées par différents dispositifs en Licence : UE « projets professionnels », régimes spéciaux d'études (RSE), actions de tutorat, parrainages, tests de positionnement, actions de détection des étudiants en situation de décrochage etc.[37] Pour l'UBP[38], les effets concrets de ces actions sur la réussite des étudiants sont cependant difficilement perceptibles d'autant que leur nombre a été réduit et que les étudiants s'y engagent peu de manière spontanée. L'UdA revendique le 4e rang des universités françaises pour la réussite en Licence en 2015[39], ce qu'elle explique par la mise en place, depuis 2012, de la personnalisation et de la spécialisation progressive du processus de la Licence et d'une démarche qualité qui inclut, par exemple, une procédure d'habilitation des intervenants extérieurs (138 habilités en 2014-2015[40]).

La réussite des étudiants en situation de handicap est également une préoccupation commune de l'UdA et de l'UBP : l'action du Service université handicap (SUH) a permis de favoriser l'accompagnement et la réussite de 339[41] de ces étudiants en 2014 pour les deux universités, soit une hausse d'activité de près de 80 % en cinq ans.

Les deux établissements ont mis en œuvre la nouvelle réglementation relative aux stages, et se sont dotés de solutions logicielles de gestion des stages, qui leur permettent notamment de s'assurer que leurs enseignants ne sont pas en situation de sur-encadrement de stagiaires. En 2013-2014, l'UdA revendiquait ainsi un taux de 52 %[42] d'étudiants ayant suivi un stage dans le courant de l'année, témoignant d'une démarche appuyée de professionnalisation des formations. L'étudiant de l'UdA peut, en outre, bénéficier d'un relevé des expériences et des compétences dont il dispose (portefeuille d'expériences et de compétences[43]), ainsi que les étudiants de l'UFR Langues Appliquées Commerce et Communication (LACC) de l'UBP[44]. Les observatoires des deux universités leur permettent de bénéficier de résultats d'enquêtes d'insertion professionnelle de leurs diplômés. L'observatoire de l'UdA a fait l'objet d'une certification qualité Iso 9001 en 2014, dont le bénéfice gagnera à être étendu au futur observatoire de l'UCA.

Si l'expérimentation par l'UdA d'une cellule « liaison emploi » avec l'Agence pour l'emploi des cadres (Apec) s'est révélée décevante[45], l'UdA peut néanmoins revendiquer le succès obtenu, avec un cofinancement issu du Fond social européen (FSE), du réseau professionnel « UdA Pro »[46], sur lequel ont été publiées près de 2400[47] offres de stages et d'emplois : ce succès constitue un point d'appui intéressant pour une généralisation à l'échelle de la future UCA. Le travail réalisé par les deux établissements quant à la mise en place de conseils de perfectionnement dans les formations est également susceptible d'aider à faire évoluer les formations au regard des besoins du monde socioéconomique, à condition de rester vigilant à la bonne implication et participation de représentants du monde professionnel aux réunions de ces conseils.

[37] Rapports d'autoévaluation de l'UBP et de l'UdA.
[38] Rapport d'autoévaluation de l'UBP.
[39] Rapport d'autoévaluation de l'UdA.
[40] Rapport d'autoévaluation de l'UdA.
[41] Rapport d'activité du SUH.
[42] Rapport d'autoévaluation de l'UdA.
[43] https://www.pec-univ.fr/
[44] Rapport d'autoévaluation de l'UBP.
[45] Rapport d'autoévaluation de l'UdA.
[46] http://udapro.fr/
[47] Rapport d'autoévaluation de l'UdA.

Enfin, les étudiants peuvent bénéficier de l'accompagnement du Pôle entrepreneuriat étudiant Auvergne (PEEA) labellisé « Pépite », porté par l'UCAA et hébergé à Sigma, en matière de soutien, de sensibilisation et de formation à l'entrepreneuriat. Bien inséré dans l'écosystème local de l'innovation et du développement économique, le PEEA décline par ailleurs le statut national d'étudiant entrepreneur qu'ont obtenu 26 étudiants. Pour poursuivre son développement, l'action du PEEA gagnerait à être soutenue en direction des étudiants en Master et des doctorants.

II – La vie étudiante

Les étudiants auvergnats bénéficient de bonnes conditions de vie et d'études, appuyées sur la qualité de l'environnement et de nombreux partenariats avec les collectivités locales et avec le Crous (qui gère 4220 logements, dans une académie qui compte près de 34,4 %[48] de boursiers en 2015[49]). Le bon dialogue entre le Crous et les universités est formalisé dans un contrat d'objectifs signé avec l'UCAA, qui évoque par exemple l'existence et la gestion par le Crous d'une Maison universitaire internationale (41 chambres). Ce contrat mentionne également la volonté de travailler sur la question des rythmes étudiants afin de favoriser le développement de pauses méridiennes plus larges, ainsi que la participation des étudiants à d'autres activités (sport universitaire, vie associative, etc.).

Ces partenariats s'appuient également sur une organisation interuniversitaire de plusieurs services de la vie étudiante (Service universitaire des activités physiques et sportives (Suaps), Service de santé universitaire (SSU), Service université culture (SUC), SUH) habitués à travailler ensemble et en lien avec les acteurs du territoire. C'est par exemple le cas du SUC, qui offre une large palette d'activités artistiques et culturelles (43) aux étudiants du site. Si elles semblent surtout profiter aux étudiants de l'UBP[50], ce constat est sans doute explicable par le lien avéré entre les pratiques culturelles des étudiants et leurs filières d'études[51]. Constitué en centre de santé dans le cadre d'une convention avec l'agence régionale de santé, le SSU est quant à lui en mesure d'articuler efficacement des missions de prévention et de soin et travaille avec le SUH.

Les activités de ces services interuniversitaires ont pu être ponctuellement fragilisées par leur rattachement au Pres puis leur retour au sein de l'UBP[52] dans un contexte de situation financière tendue. Dans le cas du Suaps, le nombre d'inscriptions a ainsi diminué de près de 24 % de 2012-2013 à 2014-2015, en même temps que chutait le nombre de licenciés Fédération française du sport universitaire (-57 %)[53] de l'association sportive portée par l'UCAA. Ces évolutions méritent d'être considérées avec attention, le sport pouvant constituer l'un des ciments du sentiment d'appartenance à la future UCA, par l'émulation interne et externe qu'il suscite.

Au plan organisationnel, il est cependant utile de relever le fait que le fonctionnement de ces services transcende les périmètres des universités actuelles, tant et si bien que la perspective de la fusion semble ne poser aucune difficulté fonctionnelle majeure dans ce domaine. La fusion sera néanmoins l'occasion de réactiver les conseils de services : au-delà des obligations réglementaires dont ils résultent, ils peuvent constituer des lieux de co-construction des politiques de vie étudiante, en amont de la CFVU, en lien avec les équipes des services, les équipes pédagogiques, les étudiants, l'ensemble des partenaires du territoire. Il conviendra par ailleurs de rester vigilant quant aux modalités de financement de ces services, que ce soit au travers des montants des droits d'inscription aux activités, ou encore dans le cadre de leur ouverture, par conventions, à d'autres établissements d'enseignement supérieur du site.

Si les deux universités se montrent volontaristes quant à l'association de leurs élus étudiants à leur fonctionnement, par exemple dans le cadre de la mise en place de dispositifs et de l'octroi du régime spécial d'études pour les élus étudiants et responsables associatifs, leur participation demeure néanmoins irrégulière. Les vice-présidents étudiants (VPE) sont intégrés à la direction des établissements et disposent de moyens (prise en charge de frais, secrétariats, etc.) de conduire leurs mandats et actions : il s'agira de préserver et de renforcer ce type de soutien à l'activité des VPE dans la future UCA. Ils bénéficient par ailleurs chacun de l'existence d'un bureau de la vie étudiante (BVE), qui correspond cependant à des choix différents entre UdA (BVE dématérialisé) et UBP (BVE rattaché à la Maison de la vie étudiante et animé par une équipe d'emplois étudiants). Ces différences impliquent d'imaginer un futur BVE qui gagnerait à intégrer davantage d'étudiants engagés dans son fonctionnement, au-delà du recours à des emplois étudiants dont il sera utile de renforcer la formation. Cela permettrait de structurer un accompagnement renforcé à destination des associations étudiantes, ces dernières constituant l'un des vecteurs de

[48]Rapport d'activité 2015 du Crous de Clermont-Ferrand.

[49]Voisin du taux moyen national de 34,7 % dans les universités en 2015, selon *Repères et Références Statistiques*, édition 2016.

[50]Document transmis par le SUC.

[51]Voir par exemple l'enquête *Conditions de vie des étudiants de l'observatoire de la vie étudiante*, éditions 2010 et 2013.

[52]Rapports d'autoévaluation et entretiens.

[53]Rapport d'activité du SUAPS.

l'identité de la future université. La convergence des critères de gestion des fonds de solidarité et des initiatives étudiante (FSDIE), débutée avec la dernière réforme réalisée par l'UdA, pourra également être orientée en ce sens.

Enfin, si l'élaboration récemment engagée d'un schéma directeur de la vie étudiante[54] constitue une occasion d'imaginer le projet de l'UCA en matière de vie étudiante, il importe de relever le fait que ce schéma a néanmoins vocation à concerner l'ensemble du site, au niveau de l'UCAA : si la loi confère à l'UCA un rôle moteur en la matière, en vertu duquel les rédacteurs actuels se sont entourés des partenaires *ad hoc*[55], il conviendra de rester vigilant quant au fait que le financement et la soutenabilité de sa mise en œuvre devront néanmoins concerner l'ensemble des établissements du site.

[54]Il décline ainsi le « projet d'amélioration de la qualité de la vie étudiante et de promotion sociale » prévu par l'article L718-4 du Code de l'Éducation.

[55]Collectivités, Crous, écoles hors universités, lycées, rectorat – Source : document transmis par l'établissement.

La valorisation et la culture scientifique

I – La valorisation des résultats de la recherche

À l'UdA, la valorisation de la recherche est pilotée par l'un des trois pôles du service en charge de la recherche et de la valorisation. L'organisation de la valorisation, qui, jusqu'en 2013 a été gérée par Auvergne Valorisation intégrée au Pres crée en 2008, est passée par une période d'insatisfaction au moment de la mise en place de la Satt ; depuis, la désignation d'un nouveau directeur de la Satt en mai 2015, l'articulation entre Satt et université est maintenant clarifiée[56] et l'université a bien progressé en valorisation lors du contrat qui s'achève (+51 % du nombre de contrats). Le montant cumulé des contrats était de 10,742 M€ pendant la période 2009-2011 dont 35 % de contrats privés et est passé à 13,844 M€ pendant la période 2012-2014 avec 51 % de contrats privés[57].

L'UBP a historiquement une très bonne tradition de valorisation de sa recherche, elle entretient de nombreux partenariats avec le monde économique qui donnent lieu à des collaborations de recherche, à de la valorisation et à du transfert de technologie. En 2015, l'UBP a mis en place un service spécialisé pour gérer et mutualiser une vingtaine de plateaux techniques (UBP *start*). Ainsi, de 2012 à 2015, 9 *startups* ont été créées, 13 Licences ont été signées et le nombre de contrats signés ont progressés de plus de 69 %[58].

Aussi, il existe une bonne culture de la valorisation sur le site clermontois[59] : par exemple, la Maison Innovergne, en place depuis 2012, réunit les acteurs publics de soutien à l'innovation aux établissements d'enseignement et de recherche, à l'incubateur Busi et au Gip « Groupement pour l'innovation et le transfert des technologies en Auvergne ». L'incubateur Busi créé en 1999 a examiné 353 projets et créé 75 entreprises dont le taux de survie à 5 ans est de 88 %. Assez logiquement, les secteurs les plus porteurs sont les sciences de la vie et de la santé (y compris un volet intéressant sur l'environnement), les sciences pour l'ingénieur et la chimie. On peut cependant relever que 4 % des projets incubés par Busi l'ont été dans le domaine des SHS.

Preuve de l'intérêt accordé à la valorisation, les universités ont créé ensemble trois emplois pérennes dédiés à cette activité.

Les universités entretiennent de bonnes relations avec un écosystème d'entreprises innovantes, qui s'appuient pour partie sur la recherche académique. Le site clermontois a par certains aspects eu une attitude pionnière quant à la valorisation par la création d'entreprises. 70 entreprises totalisant 500 emplois ont ainsi été créées en 20 ans, et les universités ont depuis des années une politique d'hébergement de *startups* : 15 pour l'UBP et 7 pour l'UdA. La réflexion sur l'exploitation des plateaux techniques reste néanmoins un peu embryonnaire et représente une marge de progrès.

Après un dispositif mutualisé de transfert de technologie mis en place au Pres en 2006, la Satt Grand centre est maintenant en charge de la maturation et de l'initialisation du transfert de technologie. Bien qu'elle couvre un secteur géographique important, son activité à Clermont-Ferrand est de loin la plus importante (50 % des projets de la Satt)[60]. Aujourd'hui, la Satt comprend 21 personnes, avec une structuration qui reflète le positionnement géographique éclaté et une approche résolument thématique. Malgré les difficultés liées notamment à la dispersion des forces, les deux universités ont bien articulé leur valorisation, notamment en transférant leurs portefeuilles de brevets et de licences et en appuyant les actions de détection et de maturation de la Satt, avec notamment une forte implication des vice-présidences en charge de la valorisation. Mais le site a aussi la volonté de prôner le développement de la valorisation de manière plus globale et, marqueur de diversification, la Satt a par exemple créé un poste d'ingénieur d'études dédié à la valorisation en SHS. Il est prévu que la Satt intègre la maison de l'innovation prévue dans le projet I-Site.

Pour ce qui concerne la valorisation, le site clermontois est prêt pour la fusion des universités, et est même en avance de phase, avec une bonne synergie soutenue par les présidences. L'impression qui se dégage est qu'il existe bien réellement un « *pack* Auvergne » pour la valorisation. À la suite de la formation d'un groupe de travail

[56]Rapport d'autoévaluation de l'UdA, point 2.2, 2015.

[57]Rapport d'autoévaluation de l'UdA, point 2.1, 2015.

[58]Université Blaise Pascal, Bilan de mandature 2012-2016, p. 51.

[59]DRRT Auvergne, 2 septembre 2015.

[60]Tableau de répartition des activités par site de la Satt Grand centre, 05.11.2015, document remis lors de la visite.

préparatoire à la fusion, un nouvel organigramme a été mis au point, avec une attention particulière à une bonne synergie avec l'ensemble de l'environnement de la future UCA.

La future organisation envisagée comprend un service de trois pôles : politique partenariale en lien avec la future fondation commune, contrats, innovation-transfert. Il prévoit aussi une cellule de valorisation des plateaux techniques : ouverture vers le monde socioéconomique pour 35 plateaux, avec tarification fixée par plateau. Cette démarche d'ensemble renforcera encore la dynamique existante en faveur d'un fort ancrage territorial.

II – La diffusion, l'enrichissement du patrimoine et le développement de la culture scientifique et technique

Élément important de l'ouverture sur les territoires et la société, les actions de diffusion de la culture scientifique et de l'enrichissement du patrimoine avaient été confiées au Pres Clermont Université qui coordonnait, entre autres, les deux universités. Ce choix facilite aujourd'hui grandement la formalisation rapide d'une politique commune pour la future université.

Avant même les objectifs de fusion, les enseignants et chercheurs des deux universités avaient déjà pris l'habitude de préparer et d'intervenir en collaboration qu'il s'agisse des manifestations majeures comme la Fête de la Science avec 4 000 visites, de la formation d'animateurs scientifiques à destination des jeunes publics ou des « Maisons pour la Science » - neuf en Auvergne – tournées vers les enseignants du premier degré. On retrouve cette synergie dans d'autres actions plus ciblées comme les échanges entre doctorants et lycéens ou la création dans la formation doctorale commune aux deux établissements d'un module de diffusion de la culture scientifique.

Il est vrai qu'en ce domaine les universités auvergnates bénéficient d'un patrimoine notable et d'une pratique collective éprouvée, par l'héritage de l'ancienne université commune (1854-1976). Citons par exemple la *revue des sciences naturelles d'Auvergne* où les universitaires interviennent et également les Herbiers universitaires (430 000 spécimens) gérés et numérisés par l'UBP pour le compte de l'UCAA avec l'agglomération de Clermont-Ferrand. Un ouvrage sur la « microscopie en Auvergne » a également été publié par les deux établissements. Cet effort s'appuie sur le partenariat établi avec les collectivités territoriales comme l'illustrent les États généraux de la culture avec la ville de Clermont-Ferrand ou la création et le fonctionnement avec la région de l'IADT.

Le défi actuel n'est donc pas celui posé par la fusion des universités – elle est déjà acquise dans ce domaine - mais l'intégration dans la nouvelle région. Un travail commun a été initié avec Rhône-Alpes dans le cadre du programme « Science et société ». Le raccordement des financements est en cours d'étude.

Grâce aux travaux antérieurs et aux initiatives en cours, le rayonnement du patrimoine culturel et scientifique de l'Auvergne sera sans aucun doute assurée au sein de la nouvelle échelle régionale.

Les relations européennes et internationales

Les établissements, dans leurs rapports d'autoévaluation, reconnaissent que le potentiel scientifique du site pourrait donner lieu à une visibilité internationale bien supérieure à ce qu'elle est aujourd'hui. En particulier, l'action internationale des établissements est insuffisamment articulée avec les atouts du site en termes de politique de recherche. Les contraintes financières et les choix de priorités expliquent sans doute en partie cette situation. Néanmoins, l'existence même de ces contraintes, ainsi que les recommandations faites par l'AERES lors de son évaluation de 2011, ont amené chacune des deux universités à revisiter l'ensemble de ses relations internationales à l'aune du double critère de la soutenabilité financière et de la qualité intrinsèque de la collaboration, en termes de valeur ajoutée pour l'université. Ces choix commencent à porter leurs fruits et les établissements s'inscrivent maintenant sur une trajectoire positive ne demandant qu'à être confortée par la future UCA.

À l'UdA

Dans le domaine des relations internationales (RI), l'UdA a fait le choix de ne disposer que d'un service restreint (trois personnes) des RI, et de s'appuyer fortement sur les responsables RI dans les composantes avec lesquels le service s'articule par une coordination à la fois fonctionnelle et scientifique. Cette organisation fonctionne de manière satisfaisante, mais empêche probablement une meilleure capitalisation au niveau de l'établissement des partenariats les plus forts. On pourrait ainsi s'attendre à ce que la forte visibilité du CERDI sur le développement international ait plus de répercussions sur d'autres secteurs de l'université. Au niveau central, une grille d'évaluation des partenariats proposés permet de partager avec les composantes la volonté de qualité et de soutenabilité. Ce cadrage, avec la fin des programmes *Tempus*, est probablement l'une des explications de la baisse notoire du nombre d'étudiants étrangers accueillis par l'université de 3 700 en 2009 à 2 184 en 2015. L'établissement s'appuie aussi sur la fondation UdA, qui délivre des bourses de mobilité internationale (sans toutefois proposer de cadrage thématique ou géographique particuliers) et qui octroie aussi des financements incitatifs aux cotutelles de thèse, dont le nombre a augmenté de 8 à 40 de 2009 à 2015.

À l'UBP

L'UBP a fait le choix d'une équipe étoffée au niveau central (cinq ETP), s'appuyant sur des dispositifs originaux, comme des chargés de mission à l'internationalisation de la recherche et à l'internationalisation de la formation, ou une école d'été accueillant des étudiants américains sur un programme de formation *ad hoc* monté à cette fin. L'université a un nombre assez important d'accord bilatéraux mais a également mené un travail de structuration visant à la performance et à la qualité, qui a conduit au non-renouvellement d'un certain nombre d'accords, notamment en recherche. La vice-présidence aux RI participe aux dialogues de gestion, permettant ainsi un regard international sur les projets des composantes et laboratoires. L'université porte 23 diplômes internationaux, cinq parcours de Master en langue anglaise et participe à un programme *Erasmus Mundus*, ce qui atteste du potentiel et de la dynamique de l'établissement.

Vers l'UCA

Au moment de la visite, le groupe de travail en charge de la politique RI de la future UCA travaillait à une organisation visant à bien articuler international et recherche, ainsi qu'international et partenariats socioéconomiques. Ces orientations permettront certainement de poursuivre la bonne dynamique qui a été enclenchée sur le site d'autant que les établissements ont bien compris qu'une politique européenne est une politique de site et qu'elle ne doit pas être limitée à une direction des relations internationales (DRI). Le groupe de travail envisage ainsi de positionner la future cellule Europe, dont l'embryon est actuellement hébergé par l'UBP après avoir été initiée par le Pres, en rattachement à la direction de la recherche. Ce type de rattachement comporte le risque de ne pas avoir une vision systémique de l'implication européenne de l'UCA et en particulier de ne pas savoir assurer l'ingénierie de projets pédagogiques à l'échelle européenne, mais a, en revanche, l'avantage de bénéficier d'un vrai pilotage et de moyens, permettant d'assurer toute la chaîne de veille, sensibilisation, ingénierie de projet européen, montage budgétaire, négociation des contrats, aide à la mise en œuvre. Quoi qu'il en soit, l'UCA devra être attentive à ce qu'une telle cellule réponde de manière efficiente à l'ensemble des implications européennes qu'elle souhaitera développer, que ce soit en recherche, en formation, ou en articulation avec les partenariats économiques.

L'UCA doit aussi s'approprier les nombreux défis des mobilités étudiantes et enseignantes, en entrée et en sortie. Un guichet Euraxes et des services d'accueil contribueront à l'attractivité du site. La mobilité sortante reste insuffisante. Par exemple, en 20014-2015, la mobilité étudiante sortante *Erasmus* a concerné 202 (1,3 %) étudiants à l'UdA et 210 (1,4 %) étudiants à l'UBP alors que la mobilité sortante nationale est de 2,6 % des étudiants[61]. L'UCA a tout intérêt à se fixer des objectifs clairs et bien identifiés dans ce domaine. Le projet I-Site prévoit des programmes ambitieux de post-doctorants étrangers et d'accueil d'enseignants-chercheurs internationaux ; mais, sans mésestimer le support des moyens d'I-Site pour de tels programmes, ces derniers doivent être, avant tout, une ambition affichée de l'établissement en tant que tel.

Enfin, une question reste ouverte, celle de l'intérêt de définir des cibles géographiques privilégiées en termes de partenariats. Le site clermontois a identifié d'une certaine manière le Canada et le Brésil, mais, au moment de la visite, la future UCA n'a pas encore pris de décision sur la structuration ou non de sa politique internationale sur la base de cibles géographiques. Il n'en reste pas moins que la question devra être posée.

[61]Campus-France, *Chiffres-clés*, 2014.

Le pilotage

I – La prospective pluriannuelle, la programmation et le dialogue de gestion

À l'UdA

La période 2012-2016 a été l'occasion pour l'université de renforcer et institutionnaliser le processus d'allocation des moyens à travers la déclinaison annuelle de son projet d'établissement. Ce processus démarre par le séminaire de gouvernance, qui a lieu en septembre, et qui réunit l'équipe présidentielle et la DGS. Il permet à l'équipe de direction de dresser le bilan de l'année écoulée et de travailler sur les objectifs de l'année suivante. Le rôle de la DGS est d'assurer la mise en œuvre du plan d'actions annuel avec ses équipes. Aussi, la DGS anime en propre deux réunions dans l'année avec l'ensemble des cadres, une première dans la continuité du séminaire de gouvernance pour présenter les projets, une seconde en cours d'année pour faire un point d'avancement et mettre à jour si nécessaire le plan d'actions.

Le temps fort suivant est le dialogue de gestion qui se déroule en octobre autour de rencontres réunissant l'équipe de direction et chacune des composantes (UFR et UR) et services centraux. Ce dialogue porte sur les moyens qui leur seront alloués en fonction de leurs projets et des axes stratégiques retenus dans le cadre du débat d'orientation budgétaire de juillet. Ce temps, bien ancré dans le calendrier institutionnel de l'université, est mené pour garantir à l'équipe une bonne appropriation de ses choix stratégiques et une allocation optimale des ressources. Lorsque de nouvelles marges de manœuvre sont identifiées à la faveur de la production du compte financier, celles-ci sont, en partie, réinjectées dans le budget pour financer de nouveaux projets.

L'aboutissement de ce processus concerne la signature de contrats d'objectifs et de moyens (Com) annuels avec chacun des opérateurs. On peut regretter à ce titre l'absence de pluri-annualisation (au-delà de la deuxième année) de ces Com.

Le processus semble rodé et bien outillé par la cellule de pilotage qui apparaît clairement comme une structure clé pour l'aide à la décision de l'équipe de direction.

À l'UBP

La rénovation de la gouvernance et du processus d'allocation des moyens a été une priorité de l'équipe de direction durant la période quinquennale. Elle a privilégié le dialogue avec les composantes de formation et de recherche. C'est ainsi qu'une vice-présidence « dialogue avec les composantes » et une vice-présidence « politique en direction des personnels » ont été créées pour renforcer le dialogue et la proximité. Un comité de pilotage hebdomadaire a été mis en place. Un effort a aussi été fait pour renforcer le processus en plusieurs phases avec le débat d'orientation budgétaire de juillet, un dialogue de gestion en septembre, une consolidation des demandes des structures par la direction des affaires financières (Daf) en novembre et la signature de Com annuels en fin d'année. Les difficultés financières rencontrées en 2013 n'ont malheureusement pas permis de tester l'efficacité, la pérennité et l'appropriation de ce processus, le dialogue de gestion se limitant depuis 2014 à décliner les mesures de maîtrise de la masse salariale auprès des composantes et services. Les Com n'ont jamais pu être signés, malgré l'existence de documents de caractérisation très complets.

Pour autant, ces difficultés n'ont pas empêché l'équipe de déployer quelques schémas directeurs clés tels que le schéma directeur de l'immobilier et de l'aménagement, le schéma directeur des systèmes d'information ou le schéma directeur du handicap voté au CA du 21 mars 2016.

Vers l'UCA

Fort des expériences de chacun des établissements en matière d'allocation des moyens, la future université possèdera tous les atouts pour mener un dialogue de gestion de qualité. Les outils existent (analyse financière préalable, fiches de caractérisation détaillées, contrats d'objectifs et de moyens au gabarit stabilisé) et les étapes du processus sont similaires entre les deux universités. Il faudra cependant veiller à ce que les composantes de formation et de recherche s'approprient le processus et y adhèrent. La clarification des rôles et des délégations entre les *collegia* et les composantes est à ce titre déterminante.

II – La politique de la qualité et les outils au service de l'amélioration continue des activités

À l'UdA

Le rapport d'autoévaluation de l'université, complet et opérationnel, démontre une vraie sensibilité à la démarche d'amélioration continue. En identifiant pour chaque élément évalué des actions correctrices et les moyens pour les atteindre, l'UdA dispose d'un bon outil d'amélioration. Dans la mesure où la démarche semble avoir été très centralisée, il faudra s'assurer de sa diffusion dans les structures pour que l'outil ait toute son efficacité.

L'établissement a fait du contrôle interne le pivot de sa démarche qualité. Intégré dans les missions de la cellule de pilotage, le contrôle interne a porté sur l'ensemble de l'activité de l'université, même si au regard des enjeux du contrôle interne comptable et financier un accent a été mis sur la production d'une cartographie des rémunérations et de la commande publique. Si la direction dispose aujourd'hui d'une cartographie des risques complète, il est difficile d'en mesurer l'impact sur la démarche d'amélioration des processus de gestion.

L'UdA a également poursuivi une politique de certification : Iso 9001 pour les enquêtes menées par l'observatoire de l'insertion professionnelle et de la vie étudiante, certification Qualicert pour l'école de management.

À l'UBP

Elaboré de manière collégiale par les usagers et largement diffusé auprès de la communauté universitaire, le rapport d'autoévaluation 2015 est structuré en analyses forces-faiblesses-opportunités-menaces témoignant ainsi de la capacité de l'établissement à identifier avec honnêteté les points qui méritent des améliorations. Cette culture d'autoévaluation se retrouve dans le bilan de mandature 2012-2016 de la présidence, lui aussi largement diffusé, qui identifie, au côté des réalisations majeures de l'année, les axes de progrès.

Le contrôle interne au sein de l'UBP s'est concentré dans un premier temps sur le champ comptable et financier, en réponse aux préconisations du Ministère de l'Éducation nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche (MENESR) de voir les universités se doter de ce type de contrôle ainsi que d'une cartographie des risques associés. Une cartographie des risques financiers et son plan d'actions associé ont pu ainsi être votés pour la première fois en CA en 2012. Pour autant, au regard des fortes difficultés financières qu'a connu l'université l'année suivante, et ce sans alerte préalable, on peut s'interroger sur le réel impact d'un tel outil. L'UBP élargit actuellement cette démarche à d'autres domaines d'activité en dressant une cartographie des procédures dans les composantes, services de formation continue et des relations internationales, directions de l'enseignement et de la recherche, direction de l'immobilier et de la logistique, direction des ressources humaines, agence comptable, direction des affaires financières. Le chantier de fusion est une opportunité unique pour finaliser cet objectif.

L'UBP a par ailleurs poursuivi une politique de certification de la qualité Iso 9001, laquelle a été obtenue en 2014 et en 2015 pour les écoles internes d'ingénieurs (Isima et Polytech), pour l'Espé, pour le service de la formation continue et pour le centre de français langue étrangère et universitaire en région Auvergne (Fleura).

III –Les grandes fonctions de pilotage

1 ● L'appui au pilotage

À l'UdA

Durant la période quinquennale, l'université a achevé la réorganisation de son administration autour de deux axes :

- le renforcement de l'offre de services mutualisés ou déconcentrés de l'administration auprès des composantes ;
- l'identification de missions émergentes à fort enjeux pour l'université (gestion prévisionnelle des emplois, contrôle interne, etc.) pour lesquelles l'université a procédé à des recrutements ciblés.

L'établissement a par ailleurs fait le choix de renforcer sa cellule de pilotage composée aujourd'hui de cinq ETP (un statisticien, trois contrôleurs de gestion et un chef de service). Cette cellule joue un rôle essentiel dans l'aide à la décision de l'équipe de direction. Elle a développé un ensemble d'outils d'aide au pilotage performants devant garantir à l'équipe de direction la soutenabilité économique de son action (telle que l'analyse à coût complet de l'activité).

Un des choix fondamentaux a été fait de confier à la cellule de pilotage la maîtrise de la masse salariale. Aussi, cette cellule a déployé de nombreux outils standards de pilotage : tableau de suivi des plafonds d'emplois, calcul du glissement vieillesse technicité (GVT), prévision de la masse salariale, tableau mensuel de suivi de la consommation. En outre, la cellule a la responsabilité de la préparation et de l'animation du dialogue de gestion, depuis la production des indicateurs d'activité jusqu'à la rédaction et le suivi des contrats d'objectifs et de moyens.

Tout naturellement l'équipe de direction a rattaché le contrôle interne comptable et financier à la cellule de pilotage. Les liens entre la cellule de pilotage et l'équipe de direction sont donc étroits, basés sur des relations de confiance et des résultats probants de sorte que la cellule dispose d'un très bon niveau d'information qui lui permet de s'approprier tous les enjeux stratégiques de l'établissement. Point fort de la précédente évaluation de l'AERES, la cellule de pilotage s'est depuis positionnée comme un service clé pour la mise en œuvre du projet d'établissement.

À l'UBP

La précédente évaluation avait souligné l'importance de clarifier le fonctionnement et le positionnement de la cellule de pilotage. Aussi, la professionnalisation et le renforcement du dispositif de pilotage de l'établissement a connu une évolution depuis 2012 et une forte accélération à la suite des difficultés financières rencontrées en 2013. C'est dans le cadre du plan d'actions pour le retour à l'équilibre financier qu'une nouvelle cellule de pilotage a été créée en 2014. Il ne s'agit pas d'une structure administrative mais d'une instance en réseau se réunissant une fois par semaine regroupant le directeur informatique, le DGS et les deux DGS adjoints, le VP CA, le contrôleur de gestion rattaché au DGS et le service systèmes d'information-ressources humaines (SI-RH). Cette cellule en réseau traite de tous les sujets financiers, RH et SI en consacrant une fois par mois son ordre du jour à la masse salariale. Si elle a l'avantage de traiter de manière transverse tous les sujets relevant d'enjeux financiers en réunissant tous les services concernés, elle aurait mérité d'avoir à sa tête un responsable administratif dédié.

Le renforcement du pilotage s'est aussi traduit par la réorganisation ou la restructuration des services administratifs comme, notamment, l'agence comptable (création d'un service facturier), la Daf (création d'un pôle recette) ou la DRH (création d'un service SI-RH) ou les fonctions logistiques et immobilières. Si ces réorganisations ont permis à court terme d'améliorer la maîtrise de certains processus de gestion clés et de renforcer les liens entre les services, elles n'ont pas pu toutes aller jusqu'à leur terme dans la mesure où le projet de fusion à l'échéance proche de janvier 2017 en a stoppé la dynamique.

Vers l'UCA

Si les deux universités ont renforcé, durant la dernière période quinquennale, leur dispositif de pilotage, les cellules de pilotage des deux établissements n'ont jamais collaboré sur des projets communs pour partager leurs bonnes pratiques, à l'exception de la formation continue des personnels. Dans ce contexte, les présidents ont fait le choix judicieux de préfigurer dès mai 2016 une direction du pilotage de la future université à l'exemple de la cellule de pilotage d'UdA. Dans sa lettre de mission, les objectifs qui lui ont été confiés distinguent deux temps :

- « jusqu'à la fusion effective au 1er janvier 2017, travailler sur le premier budget fusionné, harmoniser les premières procédures, projeter les méthodes de prévision de la masse salariale ;
- après le 1er janvier 2017, animer une direction du pilotage qui a pour objectif d'accompagner la mise en œuvre des premières décisions politiques de la nouvelle équipe de gouvernance ».

Ces objectifs sont très précis et répondent très directement aux enjeux les plus immédiats de la fusion. C'est un gage de sécurisation de ce chantier et une bonne manière de donner à l'UCA un bras opérationnel d'aide à la décision et cela dès sa création.

Le périmètre des activités de cette direction est clair : il regroupe les fonctions de contrôle de gestion, de contrôle interne et de production de statistiques. Il reste cependant un arbitrage essentiel : à quelle direction le pilotage et le suivi de la masse salariale seront-ils rattachés ? On peut espérer qu'à la parution de ce présent rapport, cette question de rattachement aura été arbitrée, afin que les directions (cellule pilotage ou DRH) puissent s'organiser et construire de manière partagée avec la direction financière les procédures de contrôle et de gestion.

2 ● La fonction RH

À l'UdA

La politique de gestion des ressources humaines s'est dynamiquement articulée autour de trois axes durant la période 2012-2016 :

- une politique salariale volontariste, marquée notamment par le développement de primes pour les enseignants-chercheurs exerçant des responsabilités ou la refonte des grilles des primes pour les personnels Biatss ;

- un accompagnement des carrières basé sur une cartographie des emplois complète, qui s'est traduit par des mesures de passage en CDI pour réduire la part des personnels précaires, l'élaboration d'un plan de formation qui préfigure une politique de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (Gpec) et la création d'un service dédié à l'accompagnement des carrières dans le cadre de la réorganisation de la DRH ;

- un renforcement de la proximité de l'offre de services RH auprès des personnels des composantes décentralisées : la nomination d'un VP RH dont le rôle principal a été de renforcer le dialogue social, de traiter les cas individuels, de prendre en compte les risques psycho-sociaux, de promouvoir la politique d'emplois, etc. Il est à ce titre présent dans toutes les instances (CHSCT, CPE, CT, etc.). Des rencontres régulières sont par ailleurs organisées dans les composantes, tous les trois mois environ, d'une part avec la DRH (deux référents RH pour chaque UFR) et d'autre part avec le VP RH dans les composantes.

Ces différentes initiatives se sont accompagnées de nouveaux outils de dialogue tels qu'un bilan social rénové, la mise en place d'une enquête « écoute interne » (qui a démontré l'importance de décloisonner la fonction RH), la publication d'un zoom RH plusieurs fois par an portant sur l'actualité RH, et plus récemment la mise en place d'une pré-CT avec les organisations syndicales.

Si l'équipe de direction a bien intégré la dimension RH dans son projet stratégique, sa mise en œuvre et son évaluation, un certain chemin reste malgré tout à parcourir pour associer complètement les acteurs à la stratégie de l'établissement et à sa déclinaison. Par exemple, l'attente des personnels sur les modalités opérationnelles de la fusion (mobilité, nomination, etc.) en l'absence d'un cadrage clair, transparent, partagé par les deux universités, est très forte. Des réponses devront être apportées rapidement pour rassurer les personnels.

Enfin, si le plan de formation est ambitieux et apprécié, un effort reste à faire sur la Gpec qui est certainement l'axe le moins abouti aujourd'hui de l'avis même de l'équipe de direction.

À l'UBP

La politique RH de l'université a été particulièrement marquée par l'impact des difficultés financières de 2013. Avant cette date, de très nombreuses initiatives économiques au bénéfice des personnels avaient été prises : augmentation du budget de l'action sociale, augmentation du budget du plan de formation, revalorisation de l'indemnitaire pour les catégories B et C), politique soutenue de décharges. Ces mesures n'ont pas été sans conséquences sur le déficit de la masse salariale constaté en milieu de période quinquennale, même si celui-ci peut être attribué en grande partie à une mauvaise anticipation de l'augmentation du compte d'affection spéciale (CAS) pension et du GVT. Depuis 2014, l'accent est mis, d'une part, sur la soutenabilité financière de l'activité RH, ce qui a entrainé une série de mesures contraignantes, et, d'autre part, sur la mise en place d'instances et d'outils de pilotage.

Le climat social dans un tel contexte est d'une qualité remarquable. Il existe une réelle solidarité collective pour rétablir la situation financière de l'université, même si la « rigidification » de la politique RH a été évidente. La nomination d'un VP « politique en direction des personnels » qui a pris ses fonctions depuis 2012 et la tradition de l'université de privilégier le dialogue social ont joué un rôle majeur. Aussi, le dialogue entre les différents acteurs de l'établissement n'a pas été rompu malgré des décisions difficiles pour maîtriser la masse salariale telles que des gels de postes, l'absence de recrutement, le non remplacement de congés maternité, la diminution de l'offre de formation pour limiter les heures complémentaires, etc.

Des actions spécifiques ont par ailleurs soutenu ce dialogue :

- le CT se réunit très souvent, parfois en configuration groupe de travail sur des sujets précis ;

- une conférence sociale de l'UBP est organisée une fois par an à la rentrée pour présenter les enjeux politiques de l'année, esquisser les engagements, écouter les attentes ;

- un groupe interdisciplinaire accompagnant la fusion (Giaf) et une enquête auprès des personnels sur le ressenti de la fusion en 2015 ont été menés.

La DRH s'est structurée et a mis en place un service SI-RH garantissant les liens entre la direction des SI (DSI) (qui produit toutes les requêtes nécessaires au pilotage) et la Daf, et regroupant toutes les activités clés : requêtes RH, maîtrise masse salariale (MS), gestion des charges d'enseignement à travers Geisha, Harpège, déversement de la paie.

Cette dynamique a toutefois une faiblesse qui concerne, d'une part, l'absence d'une politique de Gpecformellement portée et, d'autre part, la formalisation des procédures (il n'existe ni de cartographie des risques RH, ni de revue des procédures sur les principaux actes de gestion).

Vers l'UCA

Le travail collaboratif entre les deux VP délégués aux fonctions RH a permis de progresser sur la convergence indemnitaire, et ce notamment au mieux disant pour chacune des catégories de personnels, sur le recrutement des contractuels. La méthode de travail est précise : une note de cadrage est systématiquement rédigée, adressée aux présidents pour validation et/ou arbitrage selon les dossiers.

De leur côté, les deux DRH, qui ont appris à se connaître dans le cadre du chantier de fusion, ont soumis à l'arbitrage des présidents deux *scenarii* d'organigramme. Sont proposés, dans les deux cas, un pôle gestion et un pôle compétences, l'arbitrage portant sur l'existence ou non d'un pôle qualité et aide au pilotage.

Il est à noter que cette réflexion sur la future organisation administrative de la DRH ne s'est pas appuyée sur une cartographie globale des emplois RH pour repérer la micro-quotité de fonction RH dans les structures décentralisés. Aussi, le projet ne prévoit pas un centralisme de la fonction RH. Si la fusion n'a donc pas d'impact à court terme sur les personnels de ces structures, la question peut se poser plus globalement à l'échelle de l'UCA de la cohérence de la démarche de construction de l'organigramme des fonctions supports entre une approche « déconcentrée » en finance et en informatique et « en proximité » en RH.

Enfin, ni les DRH ni les DGS n'ont réellement été missionnés pour organiser de manière précise et dans le temps les modalités et critères de mise en œuvre des organigrammes : quels sont les postes mis à la mobilité, comment et par qui se font les entretiens, comment sont accompagnés les agents dans leur prise de fonction, etc. À six mois de la création de la nouvelle université, il est urgent de leur confier la mise en œuvre de cette phase particulièrement sensible du chantier. Cela aurait également l'avantage de répondre aux inquiétudes des personnels.

3 ● La fonction finance

À l'UdA

L'exécution du budget de fonctionnement 2014 de l'UdA a été de 106,0 M€ dont 78,1 M€ de masse salariale et un excédent de 8,0 M€ (dont 5,0 M€ proviennent du budget annexe immobilier) qui alimente la capacité d'autofinancement (Caf) de l'établissement pour atteindre 11,3 M€. L'exécution du budget d'investissement a été quant à lui de 10,4 M€. Le fonds de roulement net global a atteint 29,7 M€ à la fin 2014.

La situation financière de l'UdA, à travers la lecture des indicateurs, semble donc robuste. Dans le cadre du processus d'allocation des moyens, la cellule de pilotage et contrôle de gestion produit les éléments d'analyse tels que les simulations et les projections de masse salariale, la caractérisation d'activité, les ratios financiers, et la Daf collecte les demandes, les consolidant en garantissant l'équilibre global du budget.

Plusieurs axes ont été investis durant la période :

- la maîtrise et la diminution des heures de cours complémentaires (-21 % en 5 ans). La cellule de pilotage produit les documents de caractérisation (effectifs, groupes, etc.) et les indicateurs de régulation, notamment sur la performance des diplômes en termes d'insertion et d'orientation ;
- le développement et la diversification les ressources propres (par exemple, en 2015, les contrats de recherche ont rapporté 5 M€, la formation continue 3,2 M€ et la fondation Université d'Auvergne (FUdA) 1,2 M€). Cet objectif est rappelé dans le débat d'orientation budgétaire chaque année.

Il convient cependant d'être vigilant sur le poids de la masse salariale qui augmente. Même si cette augmentation peut s'expliquer en grande partie par la création de postes financés par l'Etat dans le cadre de la compensation de la sous-dotation, il faudra en déterminer quels seront les effets en année pleine ainsi que ceux des différentes mesures RH prises en cours d'année.

À l'UBP

L'établissement a constaté une situation financière problématique en fin d'année 2013 (nette diminution du fonds de roulement, résultat d'exploitation négatif, déficit de la masse salariale). Si certains indicateurs annonciateurs, comme le fonds de roulement, ont très tôt été affectés, la prise de conscience a été tardive.

Les raisons semblent en partie provenir d'erreurs de prévision sur les projections de masse salariale (sous-estimation du compte d'affectation spéciale pension et du GVT notamment) dans une période où de nombreuses mesures RH ont été menées (indemnitaires, recrutements) et de prélèvements importants sur fonds de roulement pour financer des opérations immobilières.

La charge que représentent les activités interuniversitaires hébergées par l'UBP a aussi certainement été sous-estimée. Le modèle économique de ces activités semble déséquilibré, puisqu'une part non négligeable de la dotation globale de fonctionnement lui est consacrée. Dans le cadre de la fusion, il méritera d'être revu dans une démarche à coût complet qui permettrait de revoir à la fois le montant des contributions des bénéficiaires et les modes de financement.

L'exécution du budget de fonctionnement 2014 a été de 163,8 M€ dont 132,8 M€ de masse salariale. La Caf a été rétablie à 2,3 M€ et le budget d'investissement a été de près de 4,0 M€. Le fonds de roulement s'est stabilisé à 2,359 M€ à la fin 2014.

Les difficultés financières ont provoqué une prise de conscience salutaire de l'équipe de direction qui a su prendre rapidement une série d'actions :

- organisationnelles : création d'un service recettes et d'un service facturier, création d'une cellule en réseau de pilotage, création d'un service dédié aux heures complémentaires ;
- financières : gel de postes, réduction des crédits de fonctionnement alloués aux composantes.

Si ces mesures, couplées à un accompagnement renforcé externe piloté par le rectorat dans la cadre du plan de redressement financier, ont permis d'assainir la situation financière, la situation reste très fragile. Le compte financier 2014 est proche de l'équilibre et si celui de 2015 affiche un excédent, il faudra s'assurer de sa pérennité à long terme.

Malgré une université en voie forte de rétablissement financier, il est encore trop tôt pour en apprécier la pérennité, notamment pour la soutenabilité de l'offre de formation. Les Com ne sont pas signés, le dialogue de gestion est partiel. L'impact des calculs à coûts complets menés sur les fonctions soutiens et les composantes restent encore à mesurer. Un autre enjeu est celui du modèle économique de l'activité recherche. Si les rencontres avec les laboratoires sont plus régulières ces deux dernières années, et qu'un effort a été porté sur le calcul des coûts, le dialogue doit encore être renforcé avec les UMR.

Vers l'UCA

Dans ce contexte, la construction du premier budget de la nouvelle université revêt un enjeu primordial pour la réussite du projet de fusion. Le fait que la caisse des dépôts et consignation procède à des simulations d'un budget unique à l'échelle de la nouvelle université est une réponse adaptée à la hauteur de l'enjeu, offrant une bonne base de travail pour affiner ensuite les *scénarii*. Ce travail est réalisé à partir des comptes financiers des deux établissements et les résultats auront été présentés dans le courant du mois de mai. La nouvelle direction du pilotage de l'UCA prendra le relais pour affiner la simulation en faisant jouer les principaux paramètres de coût (notamment les effets du GVT et de la convergence indemnitaire).

Concernant l'organisation de la fonction financière, les deux directeurs financiers ont travaillé sur un seul organigramme. Leur travail s'est basé sur une cartographie des emplois qui a permis d'une part de repérer toutes les quotités de la fonction finance assurée dans les composantes et de les rattacher tous à la future direction (47 ETP au total), d'autre part de repenser les fiches de poste pour mieux les articuler avec les nouvelles missions confiées à la direction des finances. La direction sera composée de trois services – service budget, service recette et contrat pluriannuel, service qualité (contrôle interne, qualité de saisie et suivi des procédures) – et de trois pôles déconcentrés – central, campus Cézeaux et centre-ville. Cette démarche qui allie analyse de la cartographie des emplois et identification des tâches est très pertinente et répond parfaitement aux enjeux d'une fusion. Elle mériterait pour être plus efficace encore d'être étendue à l'ensemble des fonctions supports, de manière à n'avoir qu'une seule cartographie des emplois. Il est enfin regrettable que la convergence des actes gestion et des procédures du domaine financier n'aient pu être travaillées dans le cadre de cette réflexion. Ce point doit être un enjeu pour les prochains mois.

4 ● La Fonction SI

À l'UdA

La DSI comporte 34 ETP. Son organisation est déconcentrée puisque toutes les personnes exerçant une fonction informatique sont rattachées à la DSI et les agents de terrain travaillent en équipe en proximité.

Le périmètre d'activité de la DSI est complet, intégrant, au côté des activités de développement (l'UdA dispose d'une équipe de sept développeurs), de gestion du parc informatique et de la gestion du réseau, la gestion de la téléphonie IP et de la flotte portable. La répartition des rôles entre la DSI et le service des usages du numérique semble claire pour chacun.

La DSI organise un dialogue de gestion en juin avec le VP CA pour préparer son budget en identifiant toutes les dépenses de l'année, sachant que le renouvellement du parc informatique respecte la règle de cinq ans pour les ordinateurs fixes et trois ans pour les ordinateurs portables. Le budget est de 1,5 M€ (hors investissement pédagogique qui est financé par les composantes la plupart du temps).

Un inventaire des biens informatiques est réalisé à partir d'un outil d'inventaire et d'un processus de commande qui doit spécifier le besoin. Le rapprochement comptable n'est pas encore complet.

À l'UBP

Si l'existence d'un schéma directeur des SI et la présence d'un vice-président délégué aux technologies de l'information et de la communication ont permis d'inscrire la politique des Tic au cœur des enjeux de l'université depuis quelques années, l'organisation de la fonction informatique au sein de l'UBP a peu évolué. Elle s'organise autour :

- d'une DSI composée de 10 ETP qui comprend l'expertise métiers (scolarité, recherche, etc.) et la production de statistiques (tableaux de bords) ;
- de deux services de proximité couvrant plusieurs composantes (centre-ville et campus de Cézeaux) avec des effectifs de 8 et 5 ETP ;
- de services de proximité monocomposante ou de laboratoires ;
- du centre régional informatique qui s'occupe du réseau (maître d'œuvre) ;
- d'un pôle Tice qui s'occupe notamment de l'audiovisuel.

Cet éclatement de la fonction informatique mériterait d'être corrigé car il ne permet pas d'optimiser les moyens et n'est pas la meilleure réponse pour harmoniser les procédures, les actes de gestion, et promouvoir un langage commun, enjeux identifiés dans la précédente évaluation de l'AERES. Par ailleurs, si les liens entre la DSI et la cellule de pilotage ont été clarifiés par rapport à la précédente évaluation, la DSI produit les requêtes, les contrôleurs de gestion en exploitent les résultats, la perspective de la fusion des universités clermontoises risque de remettre en cause cette organisation originale dans le paysage universitaire.

Vers l'UCA

Au regard des organisations et des moyens alloués très différents entre les deux établissements, la fusion des deux universités est l'occasion pour les deux directions d'optimiser l'organisation et les moyens informatiques. Les directeurs proposent très légitimement de centraliser toutes les fonctions informatiques, y compris celles du CRRI et des services de proximité multi ou monocomposantes. Afin de ne disposer au sein de la nouvelle université que d'une seule structure d'appui comprenant les services de proximité. Trois postes d'ingénieurs d'études de site renforceront cette nouvelle DSI, sur des fonctions émergentes, au moment clé où la convergence des SI sera un enjeu majeur. L'intégration ou non d'une fonction de pilotage et statistique était en discussion au moment de la visite, ce qui peut paraitre surprenant alors qu'une direction du pilotage est par ailleurs préfigurée pour assurer ces fonctions.

Un des défis auquel doivent répondre sans attendre les deux directeurs est la fusion des principales bases de gestion et la reprise des données associée. Ce projet est lancé, programmé dans le temps et porté collectivement par les deux directeurs. Dans le cadre de ce travail, le fait que les applications de gestion soient identiques dans les deux établissements sera facilitateur. La priorité est donnée aux bases finance (dans la perspective du premier budget) et RH. Il serait opportun que ce travail technique s'accompagne d'une réflexion plus stratégique sur la convergence des actes de gestion et des procédures en collaboration avec l'ensemble des directions supports. Enfin, la rédaction d'un plan de continuité des services numériques serait un plus.

5 ● La fonction patrimoine

À l'UdA

La politique immobilière est l'une des priorités de l'UdA. En effet, l'UdA est l'un des trois établissements pilotes français qui bénéficie de la dévolution du patrimoine depuis 2011. Pour l'année 2015, le montant de la

dotation globale de fonctionnement correspondant à la dévolution du patrimoine était de 6,135 M€ soit environ 47,5 € par m^2 Shon. Budgétairement, ces crédits expliquent une partie de l'excédent global de fonctionnement de l'établissement observé ces dernières années. Ils alimentent annuellement la Caf de l'établissement pour assurer l'exécution de sa programmation pluriannuelle d'investissement (utilisation de la Caf ou alimentation du fond de roulement).

Fort de l'expérience de la dévolution, la fonction immobilière et logistique est maîtrisée. Aussi, le patrimoine est géré par la direction de l'immobilier et de la logistique (DIL) et possède un budget annexe. Le programme pluriannuel d'investissement immobilier (PP2I) à 25 ans, ne fait l'objet que de modifications marginales chaque année. Les opérations sont planifiées par secteur (géographique ou composantes). Depuis 2010 l'UdA a investi plus de 40 M€ dans l'immobilier. L'établissement abonde sur ses fonds propres les investissements hors immobilier.

Le parc immobilier de l'établissement est d'environ 130 000 m² répartis sur huit sites et fait l'objet d'une maintenance régulière. L'établissement ne s'est pas engagé dans une politique de réduction des surfaces. Il a développé au contraire une politique de mise à niveau puis de conservation ou maintien de son patrimoine et de l'amélioration des conditions de travail des usagers. Le développement durable n'a pas non plus été une priorité de l'établissement mais est dans la mesure du possible intégré à l'ensemble des projets relevant de l'immobilier.

La mise en œuvre de la politique immobilière est assurée par le VP CA et le directeur de la DIL. Un comité stratégie immobilière en présence du président se déroule toutes les trois semaines. La DIL veille notamment à l'exécution du PPI et à la gestion de l'occupation des locaux. Il est à noter qu'une part importante des opérations d'entretien de type ménage est externalisée. Un des points forts est que l'ensemble de la fonction logistique est rattachée à la DIL et que toutes les opérations de maintenance dont celles de niveau 1 sont assurées depuis 2015 par ce service.

À l'UBP

L'UBP dispose d'un patrimoine important dont la mise à niveau n'a pas ou peu été réalisée ces dernières années. En effet, l'établissement n'a que peu bénéficié du dernier CPER (avant 2015) pour le développement et le maintien de son parc immobilier. Or, une partie du bâti a subi l'usure du temps. Par exemple, de nombreux bâtiments recevant du public n'ont pas reçu d'avis favorables. Cette difficulté est en phase de résolution : sur les deux dernières années, l'UBP est passée de 12 Ers en avis défavorable à 10 ; les rénovations programmées dans le cadre du CPER 2015-2020 visent à lever 5 autres avis défavorables. Le parc immobilier de l'établissement est de près de 200 000 m² répartis sur 12 sites et n'a pas fait l'objet d'une maintenance régulière. L'établissement ne s'est pas engagé dans une politique de réduction des surfaces. La politique immobilière de l'UBP est notamment axée sur la mise à niveau du patrimoine et un des points forts sur le développement durable qui bénéficie d'un schéma directeur. Un projet d'écocampus (rénovation du bâti universitaire dans un objectif de développement durable) sera mis en œuvre. Il a fait l'objet d'un financement à hauteur de 26 M€ dans le cadre du CPER 2015-2020.

La direction de l'immobilier a totalement été refondue en une DIL. La fonction immobilière et logistique s'est professionnalisée et est maintenant entièrement assurée par ce service. Un comité de suivi a également été mis en place pour assurer le suivi des opérations du nouveau CPER. La DIL assure l'ensemble des tâches liées à l'utilisation des bâtiments et est organisée par secteur d'activité.

Le programme pluriannuel d'investissement est construit en termes de financements attendus (dont le nouveau CPER) et d'opérations à réaliser.

Vers l'UCA

Les deux établissements disposent d'un patrimoine de taille relativement proche mais dans un état différencié. Le patrimoine est vu dans le processus de fusion comme l'un des leviers fondamentaux. En effet, l'un bénéficie de la dévolution, l'autre non. Un des points forts de la fusion des établissements est que les politiques et la structuration des directions de l'immobilier et de la logistique de chaque établissement sont complémentaires. Précisément, la professionnalisation de la gestion du patrimoine liée à la dévolution pour l'un et la politique de développement durable de l'autre s'allient pour converger vers une politique et une gestion ambitieuse du patrimoine des établissements fusionnés.

Reste l'incertitude, au moment de la rédaction du rapport, du devenir de la dévolution du patrimoine pour l'UdA et de l'accession à la dévolution pour l'UBP.

L'établissement fusionné devra de toutes les manières faire face aux problématiques suivantes : sensibilisation des acteurs au coût d'occupation des locaux dont la maintenance des bâtis, la maîtrise de fluides, l'optimisation du taux d'occupation des bâtiments et la sensibilisation au renouvellement des matériels.

Conclusion

Depuis leur évaluation par l'AERES en 2011, les deux universités clermontoises ont démontré leur capacité à mettre en œuvre les pistes d'amélioration qui leur avaient été suggérées. Ainsi, les deux universités ont revu leur politique internationale institutionnelle ; l'UdA a conduit une réorganisation aboutie de son administration et est parvenue à augmenter significativement le nombre d'unités de recherche labellisées par l'Inserm et le nombre d'EC qui les ont rejointes ; l'UBP a recentré son pilotage vers une gouvernance institutionnelle et ses conseils centraux.

Dans le contexte d'un management central fort articulé autour du dialogue de gestion et des contrats d'objectifs et de moyens, en dépit d'une sous-dotation en emplois, l'UdA bénéficie aujourd'hui d'une situation financière saine et a protégé des niches de recherche d'excellence par une « sanctuarisation » des moyens. Avec la dévolution du patrimoine, elle a sécurisé la gestion financière de son patrimoine immobilier.

Face à une situation financière dégradée, l'UBP a montré sa capacité à mener un redressement efficace tout en préservant sa solidité scientifique et en maintenant un climat social apaisé. Cependant, sans marges financières significatives, elle n'a pas pu mener à terme un certain nombre de mesures de pilotage, par exemple la finalisation des Com. La réhabilitation et l'entretien de son patrimoine immobilier demeurent une source de préoccupation pour l'avenir.

Les deux universités ont conforté leur ancrage régional grâce à la qualité de leurs partenariats avec les autres établissements du site, les EPST, les collectivités locales et les milieux socioéconomiques. Elles partagent les mêmes services de la vie étudiante et leurs étudiants bénéficient de la qualité reconnue de la vie du site clermontois. Leurs écoles doctorales sont attractives.

L'UdA et l'UBP convergent vers des axes stratégiques prioritaires communs tant pour la recherche que pour une offre de formation coordonnée. Elles portent ensemble, avec leurs partenaires du site, une candidature à un I-Site.

Enfin, dans une volonté commune affichée, partagée par les deux communautés universitaires, elles portent un projet d'établissement pour une nouvelle université résultant de leur fusion au 1er janvier 2017.

Au moment de la visite du comité d'évaluation, des groupes de travail paritaires œuvraient à l'élaboration de la structuration de l'université nouvelle. L'incertitude quant aux résultats de certains arbitrages dans l'établissement de l'organigramme des services administratifs de la nouvelle université suscitait quelques inquiétudes chez les personnels.

Il n'empêche que la réussite des projets stratégiques portés en commun par les deux établissements dans le cadre de la future UCA est un enjeu majeur pour le développement socioéconomique du site Auvergne et pour sa visibilité internationale.

I – Les points d'appui

Du côté de l'UdA :

- Un management fort et une organisation aboutie de l'administration.
- Une situation financière saine.
- Une sécurisation de la gestion du patrimoine immobilier.

Du côté de l'UBP :

- Une solidité scientifique.
- Une capacité à mener un redressement financier difficile.
- Un dialogue social de proximité de qualité.

Pour les deux universités :

- Un ancrage territorial socioéconomique marqué et un appui sans réserve des partenaires publics et privés.

- Un projet d'établissement partagé, des axes stratégiques de recherche convergents avec tous les partenaires du site, une offre d'enseignement coordonnée, le portage commun d'un projet I-Site fédérateur.
- L'opportunité donnée par la fusion d'améliorer la lisibilité et d'accroître la visibilité d'une offre de formation rendue cohérente au niveau du site.
- La qualité de la vie étudiante du site clermontois.

II – Les points d'attention pour les deux établissements

- La candidature à l'I-Site à réussir avec leurs partenaires.
- La soutenabilité à long terme de la nouvelle université, en particulier à l'égard de l'entretien et de la réhabilitation de son patrimoine immobilier.
- L'incertitude actuelle des communautés universitaires à l'égard de l'organisation de la nouvelle université, en particulier de la structuration de l'administration et de la mise en œuvre des nouveaux organigrammes.
- La définition exacte, sans ambiguïté, du périmètre et des compétences des *collegia*.

III – Les recommandations

À court terme :

- Saisir l'opportunité de la création de la nouvelle université et de ses forces conjuguées pour être, au-delà des particularismes historiques, le moteur de l'excellence scientifique du projet I-Site et du rayonnement scientifique du site clermontois.
- Tirer profit des bonnes pratiques de l'une ou l'autre des universités pour mettre en place une gouvernance et un pilotage efficaces du nouvel établissement.
- S'assurer de l'appropriation du projet de l'université par les communautés universitaires grâce à une communication de proximité, un dialogue social de qualité, un accompagnement rapproché des personnels et une clarification des missions des *collegia*.
- Veiller à la soutenabilité financière du nouvel établissement.

À moyen terme :

- User de la représentativité d'une université unique pour en faire un acteur majeur et incontournable du développement scientifique et socioéconomique de Clermont-Ferrand et de sa région.
- Mettre la nouvelle université en capacité de définir les spécificités à mettre en avant pour assurer sa visibilité internationale.
- Développer l'insertion de la nouvelle université et de son site dans le nouveau paysage de la région Auvergne-Rhône-Alpes.

À long terme :

- Veiller au maintien et la réhabilitation du patrimoine immobilier de la nouvelle université.

Liste des sigles

A

AERES	Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur
ALL	Art Lettres Langues
ANR	Agence nationale de la recherche
Apec	Agence Pour l'Emploi des Cadres
Apogee	Application pour la gestion des étudiants et des enseignements

B

Baip	Bureau d'aide à l'insertion professionnelle
BCU	Bibliothèque Clermont université
Biatss	Bibliothécaires, ingénieurs, administratifs, techniciens, et personnels sociaux et de santé
BVE	Bureau de la vie étudiante

C

CA	Conseil d'administration
Cac	Conseil académique
Caf	Capacité d'autofinancement
CAS	Compte d'affection spéciale
CERDI	Centre d'études et de recherche sur le développement international
CCI	Chambre de commerce et d'industrie
CFVU	Commission de la formation et de la vie universitaire
CFA	Centre de formation d'apprentis
CHSCT	Comité d'hygiène de sécurité et des conditions de travail
CHU	Centre hospitalo-universitaire
Cifre	Convention industrielle de formation par la recherche
CLCC	Centre de lutte contre le cancer
CME	Commission médicale d'établissement
CNRS	Centre national de la recherche scientifique
CNU	Conseil national des universités
Com	contrats d'objectifs et de moyens annuels ()
Comue	Communauté d'universités et établissements
CPE	Commission paritaire d'établissement
CPER	Contrat de projets État-région
CPU	Conférence des présidents d'université
CRBSP	Comité de la recherche en matière biomédicale et de santé publique
CRCT	Congés pour recherche ou conversion thématique
Cri	Centre de ressources informatiques
Crous	Centre régional des œuvres universitaires et scolaires
CRRI	Centre régional des ressources informatiques
CS	Conseil scientifique
CT	Comité technique

D

D	(LMD) Doctorat
Daf	Direction des affaires financières
Deust	Diplôme d'études universitaires scientifiques et techniques
Deve	Direction des enseignements et de la vie étudiante
DGRH	Direction générale des ressources humaines
DGS	Directeur général des services/Direction génrale des services
DIL	Direction de l'immobilier et de la logistique
DRCI	Délégation à la recherche clinique et à l'innovation
DRH	Direction des ressources humaines
DRI	Direction des relations internationales
DRRT	Délégation régionale à la recherche et à la technologie
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
ECN	Examen classant national
ECTS	*European credit transfer system* (système européen d'unités d'enseignement capitalisablestransférables d'un pays à l'autre)
ED	École doctorale
Ensa CF	École nationale supérieure d'architecture de Clermont Ferrand
ENT	Environnement numérique de travail
Envam	Environnement et aménagement
EPA	Établissement public à caractère administratif
EPST	Établissement public à caractère scientifique et technologique
Equipex	Equipement d'excellence
Erasmus	*European action scheme for the mobility of university students* (programme européen)
Espé	Ecole supérieure du professorat et de l'éducation
ETP	Équivalent temps plein

F

FHU	Fédération hospitalo-universitaire
Fleura	Français langue étrangère et universitaire en région Auvergne
FSDIE	Fonds de solidarité et de développement des initiatives étudiantes
FSE	Fond social européen
FUdA	Fondation universitaire de l'UdA

G

Geisha	Gestion des enseignements Informatisée et suivi des heures assurées (application informatique)
Giaf	Groupe interdisciplinaire accompagnant la fusion
Gip	Groupement d'intérêt public
Gpec	Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences
GRH	Gestion des ressources humaines
GVT	Glissement vieillesse technicité (),

H

Harpège	Harmonisation de la gestion des personnels (application informatique)
HCERES	Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur
HDR	Habilitation à diriger des recherches

I

IADT	Institut d'Auvergne du développement du territoire
IAE	Institut d'administration des entreprises
Iatss	Ingénieurs, administratifs, techniciens, et personnels sociaux et de santé
Idex	Iniative d'excellence
IEP	Institut d'études politiques
Ifma	Institut français de mécanique avancée
IFR	Institut fédératif de recherche
Inra	Institut national de la recherche agronomique
Inria	Institut de recherche en informatique et en automatique
Insa	Institut national des sciences appliquées
Insee	Institut national des statistiques et des études économiques
Inserm	Institut national de la santé et de la recherche médicale
Insu	Institut national des sciences de l'univers
Irstea	Institut de recherche en sciences et technologies pour l'environnement et l'agriculture
Isima	Institut supérieur d'informatique, de modélisation et de leurs applications
I-Site	Initiatives Science – Innovation – Territoires – Économie
Iso	Organisation internationale de normalisation
IST	Information scientifique et technique
ITA	(Personnels) Ingénieurs, technique et administratif

IUF	Institut universitaire de France
IUT	Institut universitaire de technologie

L

L	(LMD) Licence
L/L1/L2/L3	(LMD) Licence, licence 1re année, 2e année, 3e année
LabEx	Laboratoire d'excellence
LACC	Langues Appliquées Commerce et Communication
LMD	Licence-master-doctorat
LP	Licence professionnelle
LRU	Loi relative aux libertés et responsabilités des universités
LSH	Lettres et sciences humaines

M

M	(LMD) Master
M/M1/M2	(LMD) Master, master 1re année, 2e année
MC	Maître de conférences
MCU-PH	Maître de conférences des universités - praticien hospitalier
Meef	Master de l'enseignement, de l'éducation et de la formation
MENESR	Ministère de l'Éducation nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche
MSH	Maison des sciences de l'homme
MST	Maîtrise des sciences et techniques
MVE	Maison de la Vie Etudiante

N

Neige	Nouvelle écriture informatique de gestion des étudiants

O

OEVP	Observatoire des études et de la vie professionnelle
OIPVE	Observatoire de l'insertion professionnelle et de la vie étudiante
Osu	Observatoire des sciences de l'univers
OVE	Observatoire de la vie étudiante

P

P	(Master) professionnel
PACES	Première année commune aux études de santé
PCRD	Programme cadre de recherche et développement (programme européen)
PEDR	Prime d'encadrement doctorale et de recherche
PEEA	Pôle Entrepreneuriat Etudiant Auvergne
Pépite	Pôle étudiant pour l'innovation, le transfert et l'entrepreneuriat
PHRC	Programme hospitalier de recherche clinique
PIA	Programme d'investissement d'avenir
PME	Petite et moyenne entreprise
PMI	Petite et moyenne industrie
Polen	Pôle d'édition numérique
PPE	Projet professionnel de l'étudiant
PP2I	Programme pluriannuel d'investissement immobilier
PR	Professeur des universités
Pres	Pôle de recherche et d'enseignement supérieur
PRL	Plan réussite en licence
PU-PH	Professeur des universités-Praticien hospitalier

R

RAE	Rapport d'autoévaluation
RCE	Responsabilités et compétences élargies
RH	Ressources humaines
RI	Relation internationales
RNCP	Répertoire national des certifications professionnelles
ROF	Référenciel de l'offre de formation (logiciel de gestion d'accréditation et de publication de l'offre de formation)
Rome	Registre officiel des métiers et emplois

S

Satt	Société d'accélération du transfert de technologies
SCD	Service commun de documentation
SCUIO	Service commun universitaire d'information et d'orientation
SCUIOP	Service commun universitaire d'information, d'orientation et d'insertion professionnelle
SDV	Sciences de la vie
Seva	Service de la valorisation de l'université
Shon	Surface hors œuvre nette
SHS	Sciences humaines et sociales
SI	Systèmes d'information
SIHAM	Application de gestion et de pilotage de la masse salariale et des emplois
Sifac	Système d'information financier analytique et comptable
Suaps	Service universitaire des activités physiques et sportives
SPI	Sciences pour l'ingénieur
Staps	Sciences et techniques des activités physiques et sportives
Stic	Sciences et technologies de l'information et de la communication
Strater	Stratégies territoriales de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation
Sresri	Schéma régional de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation
SRI	Service des relations internationales
SSU	Service de Santé Universitaire
Suapspa	Service universitaire des activités physiques, sportives et de plein air
SUC	Service université culture
SUH	Service université handicap
SUIO	Service universitaire d'information et d'orientation
SUFA	Service universitaire de formation tout au long de la vie
S(I)UMPPS	Service (inter-)universitaire de médecine préventive et de promotion de la santé

T

Tic	Technologies de l'information et de la communication
Tice	Technologies de l'information et de la communication dans l'enseignement

U

UBP	Université Blaise Pascal
UCA	Université Clermont Auvergne et Associés
UCAA	Université Clermont Auvergne
UdA	Université d'Auvergne
UE	Unité d'enseignement
UFR	Unité de formation et de recherche
UMR	Unité mixte de recherche
UR	Unité de recherche
USR	Unité de service et de recherche
UV	Unité de valeur

V

VP	Vice-président
VPE	Vice-président étudiant

W

Wifi	*Wireless Fidelity* (Fidélité sans fil)

Observations des présidents

Le Président de l'Université Blaise Pascal
Le Président de l'Université d'Auvergne

A

A l'attention de Michel COSNARD,
Président du HCERES

N/Réf. : MB/AE/CN/n°121 - 2016
Affaire suivie par : Céline NEBOUT (04 73 40 61 80 - Celine.NEBOUT@univ-bpclermont.fr)

Monsieur,

Nous tenons tout d'abord à remercier l'équipe de la section des établissements du HCERES et le comité d'évaluation pour la qualité des échanges que nous avons eus tout au long de la procédure d'évaluation de l'Université d'Auvergne, l'Université Blaise-Pascal et l'Université Clermont Auvergne. La visite du comité s'est tenue en avril 2016, dans un moment-charnière pour la construction de notre nouvelle Université : les grands axes stratégiques avaient été définis, ainsi que les principes de structuration de la recherche et de l'offre de formation ; mais le travail sur l'organisation administrative en était alors à ses débuts. Les échanges que nous avons eus avec les experts nous ont aidés dans cette construction - comme nous aideront les observations et les recommandations formulées dans le rapport écrit, dont nous tenons à saluer le caractère constructif.

De fait, les remarques qui suivent n'ont pas pour objet de contester tel ou tel aspect de l'évaluation. Nous souhaitons plutôt apporter des éléments de contexte et d'explication sur un certain nombre de points, à propos desquels un éclairage venant des établissements nous semble utile. Nous suivrons la démarche qui a été celle des rapporteurs, en revenant successivement sur l'évaluation de l'Université d'Auvergne, l'Université Blaise-Pascal et l'Université Clermont-Auvergne.

Université d'Auvergne

L'appréciation du comité d'évaluation souligne l'efficacité du processus de gouvernance et de pilotage de l'université, l'organisation aboutie de l'administration, les « modalités de fonctionnement [qui] donnent globalement satisfaction aux élus et la communauté universitaire... » : c'est une juste traduction et reconnaissance de la volonté et des travaux des équipes de gouvernance de l'UdA. L'orientation de la politique de formation vers la réussite des étudiants et leur insertion professionnelle est soulignée comme l'est le développement de la recherche avec trois traits majeurs : mobilisation des personnels, renforcement des liens avec les EPST et mutualisation croissante. Il est également important et satisfaisant de lire que l'efficacité du fonctionnement de l'établissement « est illustrée par la solidité financière de l'institution en dépit d'une sous-dotation en emplois mise en exergue dans tous ses rapports par l'UdA » avec, entre autres, une « fonction immobilière et logistique maîtrisée », « fort de l'expérience de la dévolution ».

Il est stimulant de voir souligné le courage politique qui a accompagné la consolidation d'une offre de formation soutenable et performante. Elle a été arbitrée selon des critères de régulation transparents et partagés par la communauté universitaire. Il est important de relever comme le rapport l'indique que cette offre soutenable assure un taux d'insertion professionnelle des étudiants remarquable et remarqué au plan national. La politique conduite a donc conjugué « efficacité » et « performance » servant à la fois l'intérêt des étudiants et la nécessaire vigilance quant capacités financières de l'établissement.

Si les résultats strictement financiers de la formation continue (X6 en 7 ans) sont intéressants, il est nécessaire que l'internationalisation et l'innovation pédagogique puissent trouver dans la structure UCA un nouveau souffle et a minima un cadre propice à leur développement.

En termes de recherche, le constat par les experts d'une sanctuarisation budgétaire, du soutien de la fondation de l'UdA, d'une mobilisation des enseignants-chercheurs et d'une plus large reconnaissance par les EPST est une reconnaissance de la volonté qu'a manifestée l'établissement depuis plusieurs années dans le champ de la recherche, sachant que le contexte de l'UCA assurera une nouvelle évolution.

La qualité et le rôle central de la cellule dédiée à l'appui au pilotage et au contrôle de gestion est la base d'une allocation interne des moyens qui permet aux opérateurs de décliner leurs spécificités dans le cadre d'un dialogue de gestion cohérent avec les politiques stratégiques de l'établissement.

Nous sommes à l'écoute des commentaires sur la dimension RH. Les acquis et les évolutions sont soulignés dans l'accompagnement des carrières, la lutte contre la précarité, le renforcement de la proximité de l'offre de services RH. Une attention particulière est portée sur la nécessité de poursuivre les efforts et d'intégrer le besoin impérieux d'une écoute attentive des agents dans la situation « extraordinaire » que représente la période de création de la future université, démarche d'ailleurs mise en œuvre sur le mode UCA.

Si l'organisation de la fonction RI « empêche une capitalisation au niveau de l'établissement » mais permet par une évaluation objective des partenariats de « partager avec les composantes la volonté de qualité et de soutenabilité », il est utile de s'appuyer sur cette double analyse pour qu'UCA construise une nouvelle organisation qui conserve le bénéfice des outils de suivi et d'arbitrage, dont la qualité est soulignée, au service d'un projet ambitieux.

Université Blaise-Pascal

Les conclusions contenues dans ce rapport sont globalement cohérentes avec les pistes d'amélioration évoquées dans le rapport d'autoévaluation qui a été produit par l'UBP à l'automne 2015 et dont le comité a salué la qualité - ce dont nous nous réjouissons. L'ensemble de l'établissement a intégré la démarche d'amélioration continue de ses activités, qui passe par une pratique d'auto-évaluation menée de façon régulière (une auto-évaluation intermédiaire particulièrement dense a été conduite en 2014) et sans concession.

Nous sommes très satisfaits de voir que les points forts de l'établissement et l'action impulsée dans le cadre de l'actuelle période quinquennale aient été reconnus par les évaluateurs. La solidité de l'assise scientifique et sa contribution dans la politique de site et du projet d'I-SITE, le soutien à l'innovation pédagogique, une politique dynamique d'internationalisation de la recherche et de la formation, le renforcement de la position territoriale de l'Université (via l'intensification des relations partenariales avec les collectivités et les entreprises et une action volontariste dans le domaine de la diffusion de la culture scientifique et technique), la cohésion d'une communauté qui a su se mobiliser pour effectuer un redressement financier rapide, la qualité du dialogue social et de la politique en direction des personnels sont soulignés par le rapport. Ce sont là autant de contributions de l'Université Blaise-Pascal à la construction et au développement de la nouvelle Université Clermont Auvergne.

Le rapport souligne, à plusieurs reprises (et notamment dans sa conclusion), que « l'UBP a recentré son pilotage vers une gouvernance institutionnelle et ses conseils centraux », mais qu'elle n'a pas pu conduire à son terme **une démarche contractuelle avec ses composantes** (par le biais notamment des contrats d'objectifs et de moyens). Il convient toutefois de souligner que, en dépit des difficultés financières rencontrées par l'établissement, l'UBP a poursuivi la démarche engagée dans le cadre des COM et du dialogue annuel de gestion. Le processus d'allocation des moyens décliné tout au long de l'année (compte financier, séminaire de gouvernance, actualisation des fiches de caractérisation des composantes, DOB, lettre de cadrage, campagnes d'emplois, dialogue budgétaire) a permis de prendre des mesures efficaces de maîtrise des dépenses de fonctionnement, masse salariale et d'investissement à partir d'un diagnostic partagé entre les composantes et la Présidence. Ainsi, même si les COM n'ont pas pu être signés, le processus de dialogue contractuel, dans une perspective pluriannuelle, est bien en place.

De même, à en croire la conclusion du rapport, « sans marges financières significatives, l'UBP n'a pas pu mener à terme un certain nombre de **mesures de pilotage** ». Nous ne partageons pas ce constat. En effet, la mise en œuvre d'un plan de consolidation

financière pluri-annuelle (2014-2016) n'a pas porté que sur des mesures d'économie. Elle a permis d'enclencher des mesures structurelles, qui accéléré la nécessaire restructuration des services centraux de l'établissement : en 18 mois, ont été ainsi créés un service facturier (à l'Agence comptable), un pôle de centralisation de gestion des recettes (à la DAF), une direction de l'immobilier et de la logistique (permettant un pilotage coordonné de ces deux fonctions-clé), un service de pilotage des heures complémentaires à la DRH, etc. Le mode de pilotage a été également complètement revu, avec notamment l'instauration d'un comité de pilotage hebdomadaire et d'un processus de suivi régulier de la masse salariale. Si le plan de consolidation a porté ses fruits - ce que les évaluateurs reconnaissent -, c'est en raison de l'efficacité renforcée du pilotage central de l'établissement.

Les évaluateurs soulignent comme un point fort la qualité du dialogue social dans notre Université. En effet, **la politique en direction des personnels**, conduite par les gouvernances successives, a permis de rassembler et mobiliser l'ensemble des personnels autour des missions de service public et des valeurs de responsabilité, de respect et d'accompagnement des situations individuelles. La revalorisation du régime indemnitaire des personnels BIATSS, engagée dès 2010 et poursuivie en 2012 et 2013, s'est effectuée dans le cadre de ce qui se pratique dans de nombreuses universités, avec un réel souci de soutenabilité financière. Elle n'a joué qu'un rôle très minime dans l'augmentation du déficit de masse salariale (contrairement à ce qui est suggéré dans le rapport p. 29), laquelle est davantage liée à un défaut d'initialisation à l'occasion du passage aux RCE, à la non-compensation d'un GVT particulièrement élevé compte tenu de la démographie de l'établissement et à des dysfonctionnements dans le pilotage de la masse salariale. Ce dernier point a été corrigé dans le cadre du plan structurel de consolidation financière, ce qui a permis de stabiliser les dépenses de masse salariale dès 2014 (et confirmé en 2015 puis 2016). Enfin, depuis 2012, une politique volontariste de gestion des emplois et des compétences a constitué une priorité pour l'établissement. L'élaboration d'une cartographie des emplois et des fonctions BIATSS, validée par les composantes et les instances de l'établissement, a permis une restructuration des fonctions support et des services centraux en vue d'améliorer la qualité des services rendus. Ce travail reste à finaliser pour les emplois et fonctions d'enseignants et d'enseignants-chercheurs, dans le cadre de la nouvelle Université.
Enfin, il nous semble nécessaire d'apporter des précisions sur deux volets de l'évaluation : le système d'information et l'immobilier.

- sur **le système d'information**. Il nous semble inexact de parler d' « éclatement de la fonction informatique » (p. 32). La fonction informatique de l'UBP est, en fait, décentralisée - ce qui n'est pas incompatible avec la cohérence et la centralisation du pilotage. Les activités des pôles de proximité informatique sont coordonnées par le DSI adjoint, en charge de la proximité, qui s'appuie sur un réseau de correspondants. La DSI pilote les projets transversaux de l'établissement, en s'appuyant sur les compétences des informaticiens en composantes ou en laboratoires. Quant au pôle TICE, qui assure des services pédagogiques numériques à l'ensemble de l'établissement et est placé sous la double responsabilité d'une chargée de mission TICE et de la VP Formation, sa politique informatique est bien gérée par la DSI. La politique informatique est donc bien menée à l'échelle de l'établissement, en articulation avec les besoins propres des composantes.

- sur l'**immobilier**. L'évaluation de ce volet (p. 33) nous semble exagérément sévère, dans la mesure où la définition d'une stratégie immobilière, incluant évidemment le

financement des opérations de rénovation et de remise en sécurité, a été une priorité de l'UBP au cours de ces dernières années. L'élaboration d'un SDIA, la programmation de travaux de mise en sécurité permettant la levée de l'avis défavorable des commissions de sécurité sur plusieurs ERP, l'élaboration d'un ambitieux projet d'EcoCampus (auquel un important financement est octroyé par l'Etat et les collectivités territoriales, dans le cadre du CPER 2015-2020) témoignent de cet engagement de l'Université qui, en l'absence de financement significatif jusqu'en 2015, a dû prélever sur ses réserves une partie des moyens nécessaires à cet entretien : c'est bien là l'origine principale de la situation financière délicate dans laquelle l'Université s'est trouvée. Enfin, contrairement à ce qui est mentionné p.33, l'UBP s'est bien engagée dans une politique de réduction des surfaces, comme l'atteste l'installation en septembre 2017 de l'antenne de Moulins de l'IUT dans les locaux de l'ESPE de cette ville.

Université Clermont Auvergne

La pertinence du regroupement des deux Universités et des grandes orientations stratégiques adoptées lors du processus de convergence enclenché à l'automne 2013 est évaluée positivement par le HCERES et nous y sommes très sensibles. Le rapport énumère de nombreux atouts et « points d'appui » sur lesquels la nouvelle Université Clermont Auvergne pourra construire son développement. Nous partageons également les principaux points d'attention et les recommandations formulées dans la conclusion, notamment l'importance stratégique du projet I-SITE, et la question-clef de la soutenabilité financière du futur établissement, notamment au regard de la situation de son patrimoine immobilier. Les actuelles gouvernances de l'UdA et de l'UBP se sont d'ores et déjà engagées dans l'élaboration d'un Schéma directeur énergie et patrimoine (SDEP), en partenariat avec la Caisse des dépôts. Elles ont également sensibilisé l'Etat et les principales collectivités territoriales à cette problématique, notamment dans le cadre des discussions actuellement conduites dans le cadre du SRESRI, piloté par la Région Auvergne-Rhône-Alpes. Elles ont été entendues ce qui ouvre des perspectives très encourageantes pour la nécessaire rénovation de l'ensemble du patrimoine immobilier de l'UCA.

Au-delà du seul dossier patrimonial, il est important de poursuivre avec méthodologie et transparence un pilotage des moyens qui permette d'associer chaque opérateur en toute responsabilité dans la mise en œuvre d'une politique d'établissement stratégique, concertée et formalisée, tout en « veillant à la soutenabilité financière du nouvel établissement » à laquelle participe largement la maîtrise de la masse salariale soulignée par les experts.

La culture de l'échange et de l'arbitrage entre des projets intégrés à une politique d'établissement stratégique et pluriannuelle permettra via l'opérationnalité de dialogues de gestion construits et aboutis de piloter, dans un cadre financier et comptable sécurisé, au profit de tous les acteurs et de la visibilité de l'établissement, dans un climat « RH » serein et participatif.

Certaines observations contenues dans le rapport sont liées au contexte dans lequel la visite s'est déroulée, à un moment où le travail sur la structuration administrative

commençait et où ni le décret de création ni les statuts de l'Université Clermont Auvergne n'avaient été validés et mis en œuvre. Depuis mars 2016, de nombreuses décisions ont été prises. Elles sont de nature à dissiper « l'incertitude des communautés universitaires à l'égard de l'organisation de la nouvelle Université ».

- sur **l'organisation administrative**, les avancées ont été très significatives. En mai 2016, suite à un travail effectué par des groupes d'experts représentatifs de nos équipes administratives, les organigrammes fonctionnels des services centraux de la future UCA ont été présentés devant les CT des deux établissements. En juin 2016, une équipe de DGS et DGA a été nommée - suivie, le mois suivant, par les « directeurs préfigurateurs » des 14 grandes directions centrales de l'Université. En octobre 2016, un CT commun a validé à l'unanimité les nominations de la quasi-totalité des responsables de services et de pôles, à l'intérieur de chacune de ces directions. Le processus d'affectation des personnels de catégorie B et C est actuellement en cours et se déroule dans un climat serein. Une bourse à l'emploi a été mise en place pour permettre à chacun de candidater sur des postes ouverts dans telle ou telle direction.
La coordination entre la direction SI, le pilotage et les directions métiers se structure de manière formelle et a fait l'objet d'échanges constructifs entre des directeurs préfigurateurs ouverts à l'idée de construire ensemble un nouveau modèle adapté qui capitalise les acquis des uns et des autres.

- sur **l'organisation politique** de l'UCA, le même consensus prévaut. En juillet 2016, les CA des deux Universités ont adopté à l'unanimité le projet de décret portant création de l'UCA, qui a été promulgué le 15 septembre 2016. Sous la responsabilité d'un administrateur provisoire, M. le Professeur Claude Jameux, les statuts de la nouvelle Université ont été adoptés à une très large majorité (56 voix contre 3) par l'Assemblée constitutive composée des administrateurs des deux Universités. Ces statuts précisent le rôle des collegiums qui, compte tenu de leur nouveauté, était le principal motif d'interrogation de la communauté au moment de la visite du comité HCERES.

Nous sommes certains que le travail accompli dans le cadre du processus de convergence, dans un climat marqué par le respect réciproque et le souci constant du dialogue social, est de nature à donner des bases solides à la nouvelle Université Clermont Auvergne.

Veuillez agréer, Monsieur le Président, nos salutations les plus respectueuses.

Clermont-Ferrand, le 4 novembre 2016

Le Président de l'UBP,

Mathias BERNARD

Le Président de l'UdA,

Alain ESCHALIER

Organisation de l'évaluation

L'évaluation de l'Université d'Auvergne (Clermont-Ferrand 1) et de l'Université Blaise Pascal (Clermont-Ferrand 2) a eu lieu du 26 au 29 avril 2016. Le comité d'évaluation était présidé par Mr Jean-Louis Vanherweghem, Professeur émérite, ancien recteur et président honoraire de l'Université Libre de Bruxelles.

Ont participé à l'évaluation :

- Romain PIERRONNET, Doctorant en sciences de gestion, Université Paris Est - Institut de recherche en gestion
- Christian PIHET, Professeur des universités, géographie, ancien vice-président Recherche de l'université d'Anger
- Karl TOMBRE, Vice-président partenariats socioéconomiques et international, université de Lorraine
- Ludovic LE BIGOT, Vice-président Moyens, université de Poitiers;
- Benoît DINTILHAC, Directeur général adjoint, Pôle pilotage et aide à la stratégie, université de Bordeaux;
- Philippe DOMY, Ancien Directeur général du Centre hospitalier régional universitaire (CHRU) de Montpellier, ancien président de la conférence nationale des directeurs généraux des CHRU
- Myriam HARRY, Vice-présidente de la commission formation et recherche du conseil académique de l'université de Paris Saclay

Stéphane Onnée, délégué scientifique, et Hélène Balmette chargée de projet, représentaient le HCERES.

L'évaluation porte sur l'état de l'établissement 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 HCERES* à l'adresse URL http://www.hceres.fr/EVALUATIONS/Liste-des-experts-ayant-participe-a-une-evaluation