



HAL
open science

Université de Bourgogne

Rapport Hcéres

► **To cite this version:**

| Rapport d'évaluation d'un établissement. Université de Bourgogne. 2016. hceres-02026056

HAL Id: hceres-02026056

<https://hal-hceres.archives-ouvertes.fr/hceres-02026056>

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 de Bourgogne

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

Michel Cosnard, président

Au nom du comité d'experts,²

Bernadette Madeuf, présidente 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 – Consolidation de la Comue, priorité de la recherche et ancrage territorial	7
1 ● La consolidation de la Comue « Université Bourgogne Franche-Comté »	7
2 ● Le soutien prioritaire à la recherche, pivot de la stratégie	7
3 ● La poursuite de l’ancrage territorial	7
II – Une politique de partenariat active, diversifiée et structurante	8
1 ● Les partenariats académiques et de recherche	8
2 ● Un partenariat de qualité avec les acteurs économiques dont les résultats doivent être développés	8
3 ● Des relations étroites avec les collectivités territoriales dans le cadre d'une stratégie partagée	9
4 ● Les relations avec le CH&U	9
III – Les risques liés à l'évolution de la gouvernance	10
1 ● Gouvernance: le risque de la raison technocratique	10
2 ● Partage des compétences et coordination entre politique et exécutif	10
3 ● Éloignement des centres de décision	11
IV – L'affirmation de l'identité et la communication	11
La recherche et la formation	13
I – La politique de recherche	13
1 ● Une organisation stratégique des forces de recherche	13
2 ● Un portage politique des partenariats en recherche dynamique et efficace	14
3 ● Une nécessaire évolution des modes et outils de pilotage interne de la recherche	14
II – La politique de formation initiale et continue	15
1 ● Une université au profil étudiant atypique	15
2 ● Une politique de formation en pleine transition	16
3 ● Un dialogue objectifs-moyens documenté et orienté soutenabilité	16
4 ● Une démarche qualité soutenue, servie par une volonté de transparence	17
5 ● Une stratégie de formation tout au long de la vie très pertinente mais qui questionne son avenir	17
6 ● Entre pédagogie universitaire, numérique, formation ouverte et documentation, des choix à conforter et des atouts à exploiter	17
III – Les liens entre recherche et formation ; les études doctorales	18
1 ● Une mutation du lien entre recherche et formation en voie de finalisation	18
2 ● Des études doctorales restructurées	19
IV – Une politique de documentation volontariste mais à conforter	19
La réussite des étudiants	21

I – Une mobilisation au milieu du gué pour répondre au défi de la réussite des étudiants	21
1 ● L'orientation et la réussite étudiante : des actions ponctuelles qui restent à améliorer	21
2 ● Une insertion professionnelle des diplômés plutôt réussie méritant toutefois d'être mieux diagnostiquée	22
II – Une vie étudiante dynamique	22
1 ● De multiples initiatives, soutenues par l'établissement, mais qui souffrent d'une certaine dispersion	22
2 ● Des espaces et des services dédiés à l'épanouissement des étudiants	23
La valorisation et la culture scientifique	25
I – La valorisation des résultats de la recherche	25
1 ● Un axe stratégique fort de l'uB en lien avec son environnement	25
2 ● Une politique qui nécessite d'être amplifiée sur la base d'objectifs ambitieux dans la durée	25
II – Une coordination fructueuse des dispositifs relevant de la diffusion des savoirs et de la culture scientifique	26
Les relations européennes et internationales	27
I – Un pilotage institutionnel des partenariats internationaux plus affirmé pour la formation que pour la recherche	27
II – Une gestion centralisée des dossiers internationaux en progrès mais pas encore suffisamment intégrative	27
III – Une mobilité des étudiants plus axée sur des critères qualitatifs que quantitatifs	28
Le pilotage	29
I – Un pilotage à inscrire dans la durée	29
II – Une politique de la qualité à conforter	29
III – Les grandes fonctions de pilotage	30
1 ● Une politique de gestion des ressources humaines ambitieuse mais à organiser et à stabiliser	30
2 ● Une stratégie budgétaire à inscrire dans une programmation pluriannuelle et des fonctions à conforter	31
3 ● Un système d'information au cœur du développement stratégique de l'établissement	31
4 ● La politique logistique et immobilière : une excellente connaissance du patrimoine mais un levier de développement à maîtriser	32
Conclusion	33
I – Les points forts	33
II – Les points faibles	34
III – Les recommandations	34
Liste des sigles	35
Observations du président	39
Organisation de l'évaluation	43

Présentation

L'université de Bourgogne (uB), université pluridisciplinaire avec santé, fait partie de la Communauté d'universités et établissements (Comue) « Université Bourgogne Franche-Comté » depuis sa formation en 2015. L'uB comprend 27 819 étudiants³ dont 2 731 étudiants de nationalité étrangère au 1^{er} janvier 2016⁴ (soit 9,8 %). Son budget⁵ est de l'ordre de 250 millions d'euros. Elle constitue l'acteur principal de l'enseignement supérieur et de la recherche (ESR) de la nouvelle région Bourgogne Franche-Comté avec plus du tiers des 75 000 étudiants de la région (par ailleurs, la ville de Dijon accueille 44 % des étudiants de la région, inscrits à l'université ou dans d'autres établissements). On notera un taux d'étudiants dans le supérieur plus faible que dans les nouvelles régions voisines⁶. La région est également caractérisée par une proportion d'étudiants en formations courtes et une proportion d'étudiants boursiers plus élevées toutes deux que la moyenne nationale (31 % contre 26 % en ce qui concerne cette dernière donnée).

L'uB comprend six campus répartis sur quatre départements (Côte d'Or, Nièvre, Saône-et-Loire et Yonne) et 307 731 m² de surface Shon. À Dijon même, l'uB se trouve sur le Grand Campus dijonnais (115 ha) qui réunit différents acteurs de l'ESR⁷. Ce Grand Campus constitue une des nombreuses structures dans lesquelles l'uB s'inscrit.

L'uB inclut huit UFR (sciences et techniques : 6 % des étudiants ; droit, sciences économiques et politiques : 16 % ; langues et communication : 5 % ; lettres et philosophie : 6 % ; sciences de la vie, de la terre et de l'environnement : 8 % ; sciences du sport : 6 % ; sciences de santé : 18 % ; sciences humaines : 11 %) principalement situées à Dijon, trois écoles d'ingénieurs et de management (ESIREM, ISAT et IAE, à Dijon : 5 %), trois IUT (Dijon-Auxerre, Chalon-sur-Saône et Le Creusot : 12 %), une Espé (6 %) répartie sur cinq sites et l'Institut de la vigne et du vin. Les étudiants accueillis dans les sites hors de Dijon représentent 12,3 % du total des effectifs en 2015⁸. En termes de niveau, les étudiants de premier cycle forment 59,5 % des effectifs contre 36 % pour le second cycle et 4,4 % pour le troisième cycle⁹.

L'offre de formation comprend 26 licences générales, 45 licences professionnelles, 132 spécialités réparties dans 33 masters, 15 DUT, 4 diplômes d'ingénieurs, 33 disciplines de doctorat et 90 diplômes et spécialisations dans le secteur de la santé.

Le personnel¹⁰ est composé de 1 546 enseignants (dont 78,1 % de titulaires, 60 % d'enseignants-chercheurs (EC), 12 % de MC-PH et PU-PH, 20 % de second degré et 8 % de doctorants). Le nombre de Biats s'élève à 1 347 dont 63,4 % de titulaires.

L'uB se trouve actuellement dans une période charnière à plusieurs titres : d'une part, les élections pour le renouvellement de ses instances ainsi que l'élection du président se sont déroulées récemment. D'autre part, les élections des instances de la Comue sont également récentes. De plus, la fusion en cours des régions de Bourgogne et Franche-Comté, dans la nouvelle région, introduit des éléments d'incertitude quant aux modalités de coopération entre les acteurs universitaires et les instances régionales. Enfin, juste avant que se déroule la visite de cette université par le comité d'évaluation, le résultat de l'appel à projets I-SITE, dans le cadre du programme d'investissements d'avenir (PIA 2), a été favorable à l'uB et ses partenaires.

³ Source : chiffre 2015 - synthèse des chiffres clés des effectifs étudiants de l'uB, pôle pilotage, document uB. A noter que les inscriptions à l'uB ont crû de 6,46% de 2012 à 2015 (soit 1 699 étudiants supplémentaires, données fournies par l'uB)

⁴ Source : *Ibid.*

⁵ Selon le bilan social 2014 : dépenses exécutées : 247 694 382 €, recettes exécutées : 239 422 225 €. Dépenses prévisionnelles en 2015 : 261 M€ dont 186 M€ de dépenses de masse salariale.

⁶ Source : Atlas régional - effectifs étudiants 2013-2014.

⁷ Le campus Montmuzard héberge : AgroSup Dijon, Institut régional supérieur du travail éducatif et social de Bourgogne (Irtess), Centre hospitalo-universitaire (CHU), Centre de lutte contre le cancer Georges François Leclerc (CGFL), Institut national de recherche agronomique (Inra), Institut national de la santé et de la recherche médicale (Inserm), Commissariat à l'énergie atomique (CEA), Centre national de la recherche scientifique (CNRS).

⁸ Source : synthèse des chiffres clés des effectifs 2015-20, pôle pilotage.

⁹ Source : bilan social 2014.

¹⁰ Source : *Ibid.*

L'évaluation qui doit porter sur la période écoulée, antérieure à l'obtention de l'I-SITE, a été affectée par ce calendrier : les différentes actions et mesures prises dans le passé ont été présentées par les interlocuteurs sous cet éclairage du futur proche et les décisions récentes ou actuelles comme justifiées par la réussite à l'I-SITE.

Au cours de la préparation de la visite de l'uB, le comité d'évaluation a considéré que les points suivants devaient retenir son attention :

- i. Lisibilité et soutenabilité de l'offre de formation ;
- ii. Contrainte des ressources : l'université fait état de « sous dotation¹¹ » : comment se traduit-elle ?
- iii. Complexité des structures dans lesquelles l'uB s'inscrit (Comue, association de l'université de Bourgogne et de l'université de Franche-Comté) ;
- iv. La stratégie de la recherche : la nouvelle structuration conduit-elle vers de nouveaux équilibres ?
- v. Internationalisation et intégration régionale : comment ces deux objectifs sont-ils articulés ?

¹¹ Source : rapport d'autoévaluation (RAE), page 11.

La stratégie et la gouvernance

I – Consolidation de la Comue, priorité de la recherche et ancrage territorial

Même s'il est fait état de six axes définissant la stratégie de l'établissement¹², il est apparu que trois orientations jouent un rôle central et structurant dans la politique de l'uB et sur les choix qui en découlent. D'autres axes stratégiques, de second rang, soit déclinant les axes principaux dans différents domaines, soit permettant leur mise en œuvre, peuvent bien sûr être énoncés. Ils apparaîtront dans les chapitres qui suivent.

1 ● La consolidation de la Comue « Université Bourgogne Franche-Comté »

Depuis 2010, année de constitution du PRES avec l'université de Franche-Comté (UFC), l'uB s'est résolument engagée dans le processus de structuration et de coordination territoriale de l'ESR promu par les pouvoirs publics. Le comité a pu constater que la politique de l'uB confirme de manière tout à fait déterminée cette orientation stratégique. Actuellement, l'uB est membre de la Comue « Université Bourgogne Franche-Comté » créée le 1^{er} avril 2015 et regroupant au total six membres fondateurs¹³. C'est la Comue qui porte le projet I-SITE récemment sélectionné dans le cadre du PIA 2. Cette réussite constitue pour les membres de l'établissement la preuve du bien-fondé de la stratégie et conforte la politique mise en œuvre par l'équipe présidentielle.

Par ailleurs, l'uB est également membre de la fondation de coopération scientifique (FCS)¹⁴ « ESTH-Innovation Université » qui portait initialement le PRES et gère aujourd'hui les actions du PIA 1⁵. Nous verrons plus loin que l'uB est un acteur moteur de nombreux partenariats qui fédèrent les différents acteurs de l'ESR, mais aussi avec des acteurs du monde socio-économique, dans des structures réticulaires dont la complexité rend parfois la lecture malaisée. On peut ainsi s'interroger sur les coûts d'organisation et de coordination de ces multiples structures.

2 ● Le soutien prioritaire à la recherche, pivot de la stratégie

Depuis la redéfinition des six domaines structurants qui permet de constituer la carte d'identité scientifique de l'uB, en passant par les dispositifs d'organisation de la recherche (autonomie financière des laboratoires, nouveaux outils de pilotage, organisation des études doctorales...), le champ de la recherche est au centre de la politique. Ici aussi, la réussite du projet d'I-SITE apporte la preuve *ex post* que l'uB a fait le bon choix.

Néanmoins, la priorité de la recherche, en lien avec les nouvelles demandes de l'environnement institutionnel et socio-économique, paraît concerner les champs disciplinaires de manière différenciée. L'ensemble des sciences et technologies (ST) et des sciences du vivant et de l'environnement (SVE) bénéficie d'une reconnaissance et d'un soutien largement plus visibles. Il reste à examiner comment les sciences humaines et sociales (SHS) sont intégrées aux nouveaux dispositifs (cf. chapitre recherche).

3 ● La poursuite de l'ancrage territorial

Parallèlement à la politique engagée pour « construire un nouvel espace de l'ESR » au sein de la nouvelle région Bourgogne Franche-Comté, l'uB réaffirme son implication au sein de son environnement socio-économique.

Cette implication passe en particulier, mais pas uniquement, par la poursuite et parfois le développement des formations localisées dans les différents implantations territoriales de l'établissement. L'uB assume ainsi ce qu'elle

¹² Source : Déclaration des axes stratégiques 2017-2021 qui incluent : « 1. Des territoires bourguignons à la région Bourgogne Franche-Comté : construire un nouvel espace de l'ESR, 2. Concilier pluridisciplinarité et rayonnement international, 3. Renforcer le lien au monde économique, 4. Placer la politique documentaire et du numérique au cœur de notre stratégie, 5. Offrir aux étudiants des conditions de vie et de travail attractives, 6. Au cœur du projet : des femmes et des hommes engagés ».

¹³ Université de Bourgogne, université de Franche-Comté, université de technologie de Belfort-Montbéliard, l'école nationale supérieure de mécanique et des microtechniques (ENSM), AgroSup Dijon et ESC Dijon (l'Ensam Cluny a demandé à intégrer la Comue).

¹⁴ La FCS comprend les trois universités (Dijon, Besançon, Belfort-Montbéliard), les CHU de Besançon et Dijon, ENSMM, AgroSup Dijon, l'établissement français du sang et le centre de lutte contre le cancer Georges-François Leclerc.

¹⁵ Les cinq projets sont : 2 Labex (ACTION et LipSTIC), 2 Equipex (IMAPPI, et Oscillator-IMP), 1 Idefi (Talent Campus).

considère comme sa responsabilité sociale, ce qui a un coût pour l'uB¹⁶, mais y renoncer induirait des coûts soit pour les étudiants et leurs familles (frais de logement et de déplacement), soit pour la collectivité (baisse du niveau de qualification, chômage, problème de dynamisme et d'attractivité économique des collectivités territoriales).

Le développement de formules de formation continue, ou de formules hybrides (formation initiale/continue) mieux adaptées à la demande des milieux socio-économiques, tout comme la sensibilisation à l'entrepreneuriat auprès des étudiants, vont également dans ce sens. Il faut noter que ce choix stratégique reçoit un soutien actif, y compris sur le plan financier, de la part des partenaires locaux.

II – Une politique de partenariat active, diversifiée et structurante

1 ● Les partenariats académiques et de recherche

Parmi les partenariats académiques et de recherche, deux catégories sont à distinguer. La première concerne les partenariats classiques comme ceux entre l'uB et les EPST pour l'organisation de la recherche. Ainsi de nombreuses unités de recherche (12 UMR, une USR) sont en cotutelle avec le CNRS avec qui l'uB a signé une convention quinquennale de site (convention devenant interrégionale Bourgogne Franche-Comté, et associant en outre l'UFC, l'UTBM et l'ENSMM). Le partenariat avec le centre Inra de Dijon (pour deux Très Grandes Unités : Centre des sciences du goût et de l'alimentation et Agroécologie) ou avec l'Inserm (trois laboratoires) relève de la même catégorie. Des liens de recherche ont été constitués avec : le CEA, *via* le laboratoire interdisciplinaire Carnot de Bourgogne (UMR) ; la fédération de recherche sciences de la matière et technologie (FR CNRS et uB) ; le GIS (Pôle hospitalo-universitaire de pharmaco-imagerie de Dijon) ; le pôle de compétitivité Pôle nucléaire de Bourgogne.

La seconde catégorie correspond à des partenariats qui visent à consolider et structurer le paysage de l'ESR conformément au premier axe stratégique. À la Comue et à la FCS « ESTH-Innovation Université », il faut ajouter le Grand Campus qui inclut 11 partenaires¹⁷, le Polytechnicum Bourgogne Franche-Comté (créé en 2010 avec uB, UFC, Ensam Cluny, ESC Dijon, ENSMM, UTBM), l'association Université fédérale Bourgogne Franche-Comté (créée en 2010 entre l'uB, l'UFC, l'ENSMM, puis ouverte à l'UTBM, l'ESC Dijon, et prochainement à l'Ensam Cluny) visant à préparer le projet qui a abouti à la Comue.

2 ● Un partenariat de qualité avec les acteurs économiques dont les résultats doivent être développés

La qualité des relations de l'uB avec les acteurs socio-économiques constitue un « marqueur » de l'uB, manifeste sur tous les plans.

En effet, l'uB est représentée dans de nombreuses instances de décision (Satt Grand Est, pôles de compétitivité PNB et VITAGORA, MEDEF, réseau consulaire, Agence régionale de l'innovation et de l'économie, CFA) et de manière réciproque, l'uB a choisi de représenter largement les acteurs économiques au sein de ses instances (Conseil d'administration, Commission recherche).

La volonté d'associer les acteurs socio-économiques à la définition et à la mise en œuvre de stratégie de l'uB se traduit par :

- l'identification partagée, en 2013, des six grands domaines scientifiques reposant sur une logique de spécialisation régionale liée à la spécificité des pôles d'excellence régionaux ;
- la création de la Satt Grand Est, en 2013, pour laquelle l'uB a joué un rôle central (transformation d'uB-filiale, transfert de la totalité de ses activités de valorisation et de ses ressources) ;
- la création, en 2014, d'une chaire industrielle avec AREVA dans le cadre d'un partenariat renforcé avec le Pôle nucléaire de Bourgogne et d'un master « Procédés, contrôles, matériaux métalliques » (PC2M) répondant à un besoin important de l'industrie ;
- la labellisation du projet I-SITE, en mars 2016, associant excellence scientifique et qualité de la formation autour de trois domaines spécifiques du tissu économique régional (matériaux avancés et systèmes intelligents ; territoires/environnement/aliments ; santé et soins).

¹⁶ Au-delà du coût des formations, le surcoût est estimé par l'établissement à 3,3 M€ par an.

¹⁷ AgroSup Dijon, Inra Dijon, CHU, Centre de lutte contre le cancer, CEA Valduc, CNRS, Inserm, Irtess, auxquels sont associés l'Ensam Cluny, l'ESC de Dijon, le Crous.

La qualité des relations entre l'uB et les partenaires socio-économiques est à mettre au crédit de l'uB ; cependant, le « retour sur investissement » reste encore insuffisant dans plusieurs domaines et révèle une tendance récente à la baisse : nombre de conventions Cifre signées avec les entreprises entre 2012 (44) et 2015 (36), ressources issues des prestations de recherche entre 2012 (1 443 K€) et 2015 (1 093 K€).

La mise en œuvre d'une communication *ad hoc* destinée au monde économique et d'un plan d'action assorti d'indicateurs et d'un échéancier précis pourrait contribuer au développement des ressources propres de l'uB.

3 ● Des relations étroites avec les collectivités territoriales dans le cadre d'une stratégie partagée

L'uB assume le choix d'une stratégie inscrite dans une double logique :

- identification cohérente de domaines stratégiques de spécialisation préconisée au niveau européen, national et régional ;

- renforcement et différenciation des sites territoriaux avec des formations adaptées aux besoins du territoire.

Le choix de la spécialisation élaborée en lien avec le monde socio-économique est fortement soutenu par le nouvel exécutif régional issu de la fusion des deux régions Bourgogne et Franche-Comté depuis le 1^{er} janvier 2016 - dans le cadre du Plan d'action régional pour l'innovation (PARI 2) - et par l'État dans le cadre du contrat de plan État/Région (CPER) 2015-2020.

Ces axes stratégiques ont aussi fait l'objet d'un accord unanime de la part des collectivités au niveau régional et local :

- par le Conseil régional Bourgogne Franche-Comté au travers des différents programmes d'orientations stratégiques (Programme opérationnel Feder 2014-2020, CPER, PARI 2 ...), de son soutien à la création de la Comue UBFC et du projet I-SITE, et de sa volonté de poursuivre son accompagnement financier en faveur de l'uB ;

- par les collectivités locales qui ont confirmé leur attachement à la stratégie de l'uB de renforcer son ancrage territorial *via* la complémentarité étroite entre formations et recherche et les spécificités économiques de chaque territoire. Les communautés urbaines ont confirmé également leur volonté de poursuivre leur soutien financier auprès de l'uB.

Une exigence d'engagement dans la durée, compte tenu d'un environnement institutionnel en forte mutation, est donc nécessaire. Si le soutien actuel des collectivités, régionale et locales, est la traduction claire de leur appui à la stratégie de l'uB, néanmoins « la baisse attendue des financements par les collectivités locales »¹⁸ est d'ores et déjà une réalité à prendre en compte (subventions du Conseil régional en baisse de 41 % entre 2012 et 2013 (de 7 703 à 4 546 K€).

Dans un contexte de raréfaction des ressources de l'État et des collectivités territoriales, de mise en cohérence progressive des politiques d'ESR des anciennes régions Bourgogne et Franche-Comté et de mise en œuvre plus lente que prévu du programme Feder au niveau régional, le maintien dans la durée des ressources publiques en provenance des collectivités territoriales constitue un enjeu crucial. Cet engagement paraît d'autant plus indispensable que la mise en œuvre du projet I-SITE implique la mobilisation de fonds propres de l'uB à un niveau significatif.

4 ● Les relations avec le CH&U

Le CHU et l'université de Bourgogne ont mis en place depuis de nombreuses années une convention cadre (refondue en 2009) qui démontre la solidité de leurs liens. Il existe ainsi une formalisation de réunions dans le périmètre du Grand Campus, qui intègre le CHU et le Centre de lutte contre le cancer.

En matière de recherche, plusieurs équipes du CHU sont membres des équipes de recherche de l'uB, comme dans tout CHU (équipes Inserm, CNRS et des collaborations avec l'Inria pour la pédiatrie, ainsi qu'avec l'Inra dans le domaine de l'ophtalmologie en particulier). Le Labex LipSTIC (Lipoprotéines et Santé prévention et Traitement des maladies Inflammatoires et du Cancer) et l'Equipex IMAPPI (*Integrated Magnetic resonance and PET in preclinical*

¹⁸ Source : RAE, page 11.

imaging), relevant tous deux du champ biologie et sciences médicales et obtenus dans le cadre du PIA, démontrent la dynamique de coopération impliquant de nombreuses équipes mixtes (université et EPST)¹⁹.

Le CHU est également un partenaire direct du projet I-SITE. Ajoutons que les CHU de Bourgogne et Franche-Comté se sont rapprochés pour des projets communs, comme la mise en place de deux fédérations hospitalo-universitaires qui s'intègrent ainsi dans la perspective de structuration régionale de l'ESR.

On doit signaler aussi le GIS (Pôle hospitalo-universitaire de pharmaco-imagerie de Dijon) qui a permis de structurer les activités de recherche et de transfert autour de la pharmaco-imagerie.

Enfin l'UFR Santé a créé une unité mixte de formation continue pluridisciplinaire très performante intégrant la médecine, la pharmacie, la maïeutique et la kinésithérapie. Malgré ces résultats, l'UFR Santé, qui avec 4 976 étudiants constitue la plus lourde par les effectifs, souffre d'un faible taux d'encadrement des étudiants comme l'atteste le taux d'encadrement moyen de 5,09 en 2015, contre une moyenne pour l'ensemble de l'uB de 5,5²⁰. Ceci handicape le développement des formations médicales et paramédicales et l'accueil d'un plus grand nombre d'étudiants.

Le point faible uB-CHU concerne les relations à l'échelon européen et international, très peu développées, sans véritable convention de fonctionnement.

III – Les risques liés à l'évolution de la gouvernance

Les élections universitaires pour le renouvellement des conseils et la réélection du président qui entame un second mandat démontrent que la politique conduite jusqu'à présent jouit d'un appui interne satisfaisant. La politique conduite de manière volontariste et continue en vue de la création de la Comue se trouve en outre confortée par la réussite récente du projet d'I-SITE. Mais la situation de l'uB face aux évolutions tant internes (Comue, I-SITE) qu'externes (fusion des régions) se répercute sur les modalités de la gouvernance : celle-ci doit avoir un certain degré de réactivité, elle tend aussi à devenir plus technique, et par ailleurs, l'élargissement des compétences de la Comue implique un éloignement des centres de décision.

Quelques interrogations peuvent dès à présent être formulées concernant les modalités de prise de décision au niveau des instances de gouvernance.

1 ● Gouvernance: le risque de la raison technocratique

Pour la mise en œuvre de la stratégie, l'établissement a créé des commissions préparatoires qui œuvrent en amont des conseils : certaines de ces commissions sont prévues par les textes (commission des statuts, des finances), d'autres non. Qu'elles soient formées de membres désignés par les conseils, ou qu'elles soient ouvertes, elles comprennent les différentes catégories de personnel concernées par les questions en jeu (la politique d'avancement des EC, Commission de la pédagogie, numérique, ...). L'intérêt de ces commissions est double : alléger le travail des conseils centraux, et faciliter la prise de décision. Les propositions des commissions arrivent en conseil, déjà porteuses d'une rationalité technique ou fonctionnelle. Au cours des entretiens, nos interlocuteurs ont parfois considéré que le Conseil d'administration (CA) n'exerçait pas toujours son rôle de forum et de débat entre des choix alternatifs. Le comité se demande s'il n'y a pas le risque de transformer des questions d'ordre stratégique en décisions à caractère purement technique qu'il est rationnel d'adopter. Et de priver ainsi les conseils centraux de leur fonction : construire le consensus ou les compromis grâce au débat démocratique entre représentants élus.

2 ● Partage des compétences et coordination entre politique et exécutif

La réorganisation récente des fonctions administratives a mis en place 12 pôles pour améliorer la lisibilité des services et leur articulation interne ou avec les composantes. Parallèlement, la nouvelle équipe présidentielle comprend 13 vice-présidents (VP) - nombre en augmentation par rapport à la précédente mandature - ainsi que des chargés de mission. De nouvelles fonctions ont été créées, comme celle du VP chargé du lien formation-recherche. Certes, au moment de la visite, les nouveaux VP ne semblaient pas avoir tous une vision complète et détaillée de leurs attributions. Par ailleurs, parmi les responsables de pôles, certains sont arrivés récemment. Le comité estime

¹⁹ À noter la relation instaurée entre le Labex LipSTIC et la SATT Grand Est, avec la maturation d'un projet, la création d'une *business unit* et le dépôt de brevets en 2014. (Source ANR, Investissements d'avenir, Région Bourgogne, Synthèse du suivi 2011-2014).

²⁰ Source : uB, Données complémentaires HCERES Effectifs étudiants et enseignants.

que la question du partage de compétences et de coordination entre les VP et les directeurs de pôle fonctionnel est à examiner par l'uB, en particulier dans les domaines des ressources humaines (RH) et des finances.

3 ● Éloignement des centres de décision

Plus globalement, l'évolution prévue et anticipée vers l'élargissement des compétences de la Comue est source de risque. Pour l'instant est essentiellement concerné le niveau du doctorat avec la gestion des écoles doctorales (ED) et la constitution du Collège doctoral dans le cadre du prochain contrat. Bientôt, la Comue sera chargée de la répartition entre les différents laboratoires des établissements membres de l'ensemble des crédits-État pour la recherche. La Comue portera auprès du ministère la carte des mentions de diplôme de tout le site Bourgogne Franche-Comté. Enfin, dans le cadre du projet d'I-SITE porté par la Comue, il est prévu de flécher annuellement 10 % des recrutements d'enseignants-chercheurs sur les axes prioritaires de l'I-SITE.

Qu'on le veuille ou non, le projet d'I-SITE aura nécessairement des effets structurants, non seulement sur la recherche, mais aussi sur les formations. L'enjeu de gouvernance que l'équipe actuelle aura tôt ou tard à gérer est double : maintien de la cohésion interne entre les différents secteurs et acteurs de l'uB et mise en place d'une coordination harmonieuse avec la Comue.

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

En 2012, l'organisation de la communication de l'uB a été repensée afin de l'orienter vers une communication dite d'établissement. Elle a été détachée de la présidence, réorganisée et placée sous l'autorité administrative de la direction générale des services. Le service communication comprend 7 agents et dispose d'un budget de 158 K€. L'équipe a eu pour première mission de faire une enquête sur les points forts et les points faibles de l'uB et de comprendre les attentes des usagers et des partenaires, pour définir une nouvelle stratégie de communication.

Les atouts de l'uB sont la qualité de sa recherche et de son cadre de vie, sa marque bien identifiée et sa capacité à se renouveler face à un environnement évolutif. Les points faibles sont une méconnaissance du secteur privé par les enseignants et, pour les extérieurs, un manque de lisibilité de l'offre de formation et une difficulté à comprendre le fonctionnement de l'université.

Une nouvelle stratégie de communication a donc été définie et votée par le CA en avril 2015. Elle comprend deux axes : i) promouvoir l'uB, comme acteur socio-économique auprès des partenaires extérieurs, *via* la valorisation de l'innovation et le transfert de technologies ; ii) promouvoir l'uB auprès des lycéens, des étudiants et des personnels.

La communication de l'uB a redéfini l'ensemble de ses moyens et outils pour développer une stratégie numérique. Le premier objectif est la refonte du site internet de l'uB à l'horizon 2016 afin de le rendre plus lisible et attractif. C'est un enjeu important car ce site est consulté par 1,7 million de visiteurs par an. La communication a conçu ce site comme un portail complété par trois sites annexes, destinés à des publics cibles : les entreprises, les étudiants (site UBlink) et les lycéens. Le second objectif est d'harmoniser l'identité visuelle des sites internet des laboratoires et des composantes, sur la base du volontariat et de l'autonomie. L'adhésion des personnels et des entités internes est acquise, grâce à la création du réseau des communicants de l'uB.

La stratégie de communication orientée vers le monde socio-économique a été redéfinie, mais sa mise en œuvre est encore peu avancée. Par ailleurs, les relations médias sont un point faible de la communication. Pour y remédier l'uB recourt aux services d'un attaché de presse indépendant publiant des communiqués destinés au réseau national. Un portail web destiné à la presse est en préparation. Enfin du média-training est proposé à la présidence et aux enseignants-chercheurs.

La priorité ayant été donnée à la communication à l'échelle nationale, la stratégie n'est pas encore cohérente avec la volonté d'internationalisation de l'établissement. La construction d'un nouveau portail en anglais, plus conforme aux attentes du public, est néanmoins envisagée.

Malgré l'effort consenti par l'uB en matière de communication, le sentiment d'appartenance à l'uB demeure encore relatif du fait de l'éloignement des sites territoriaux et de leur variété.

Au total, l'uB a développé une stratégie de communication globalement cohérente avec les objectifs fixés par la présidence et répondant aux attentes des usagers et des acteurs extérieurs. Ces actions bien définies restent encore à concrétiser.

La recherche et la formation

I – La politique de recherche

1 ● Une organisation stratégique des forces de recherche

L'uB a organisé son potentiel de recherche²¹ suivant deux schémas qui sont cohérents sans se recouvrir. Le premier, structurel et fonctionnel, est celui de la carte des unités de recherche. Le second relève de l'affichage stratégique d'axes transversaux de différenciation, conçu comme un vecteur d'interdisciplinarité et un outil pour répondre de façon efficace aux enjeux scientifiques de l'établissement.

Le paysage des unités de recherche dont l'uB est tutelle ou cotutelle résulte d'une politique de mise en cohérence progressive. Le domaine des sciences et technologies est structuré en cinq unités (dont quatre UMR CNRS), en mathématiques, physique, chimie, sciences pour l'ingénieur, informatique ; toutes sont bien profilées en termes de périmètre scientifique et de masse critique. Dans le domaine des sciences du vivant et de l'environnement, le secteur écologie/environnement comprend une UMR CNRS et une UMR AgroSup Dijon-Inra ; le secteur biologie/santé fait l'objet à l'occasion du nouveau contrat d'une retouche par intégration de deux EA à une UMR²² et s'organisera maintenant en deux UMR (Inserm et CNRS/Inra) et deux EA d'effectifs plus restreints, avec des profils scientifiques ciblés. Dans les deux domaines scientifiques ST et SVE, la structuration des unités de recherche apparaît aujourd'hui comme bien aboutie ; elle intègre des partenariats formalisés avec des établissements du site lorsqu'ils font sens (huit laboratoires sur douze, avec AgroSup Dijon, l'Ensam, l'UTBM, l'EPHE). Le troisième domaine scientifique est celui des sciences humaines et sociales. Il est représenté par quatorze unités de recherche, dont sept UMR (cinq avec le CNRS, une avec l'Inserm et une avec le CNRS et l'Inserm) couvrant un large spectre thématique (droit, économie gestion, littératures, civilisations, histoire, géographie, psychologie, Staps, sciences de l'éducation...) de profils et niveaux de rayonnements variés. Une recomposition a été menée à l'occasion du nouveau contrat (création d'une nouvelle EA en psychologie par restructuration de deux unités précédentes), d'autres sont envisagées par l'établissement pour consolider certains positionnements locaux et accroître la lisibilité de l'ensemble du domaine. La MSH (USR du CNRS) joue un rôle essentiel et stimulant en termes d'animation scientifique et d'appui aux projets transversaux. La pérennité du niveau d'engagement des EPST dans ce secteur est un autre des éléments majeurs à prendre en considération dans la conduite des évolutions.

L'uB a parallèlement élaboré et validé une cartographie de son identité scientifique en six domaines : aliment et environnement ; santé et ingénierie moléculaire ; photonique et matériaux avancés ; apprentissage et santé ; patrimoine et territoires ; vigne et vin. La finalité est double. À un premier niveau, il s'agit de favoriser une animation scientifique et des dynamiques interdisciplinaires. Un second niveau, plus stratégique, consiste à privilégier un affichage en résonance avec les attentes du monde socio-économique pour favoriser les interactions avec ce dernier. Sur ces deux plans, les choix opérés produisent des effets positifs manifestes : ils contribuent à une bonne mise en phase du potentiel de l'uB avec la structuration de l'innovation en région (dont le CPER et le SRI-SI) ; ils coordonnent de façon efficace les réponses à des appels d'offre fondamentaux pour l'établissement (ce dont témoignent les succès de plusieurs projets PIA et tout particulièrement l'I-SITE).

L'uB affirme sa volonté, tout en assumant ses choix de différenciation sur certains secteurs identifiés comme structurants, de maintenir son appui au socle pluridisciplinaire de l'ensemble de ses laboratoires. L'analyse de la soutenabilité de cette tension doit prendre en compte différents éléments. Tout d'abord, même si elle a été élaborée sur une logique de développement stratégique qui n'est pas exclusivement scientifique, la cartographie des six domaines est globalement cohérente avec les périmètres de l'excellence et de la visibilité de la recherche de l'établissement (évaluations des unités, ERC, IUF, distinctions, classements,...). Elle est également en phase avec les

²¹ L'uB est tutelle ou cotutelle de 29 unités de recherche. Les personnels de l'uB qui y sont affectés représentent 879 enseignants-chercheurs et 120 personnels Biatss, avec une répartition par domaines scientifiques de 36 % en ST, 22 % en SVE et 42 % en SHS. S'ajoutent à ce potentiel 61 chercheurs du CNRS, 66 de l'Inra, 12 de l'Inserm, et 336 personnels ITA/Biatss des EPST et établissements partenaires (Source : rapports d'évaluation des laboratoires de recherche, HCERES 2016). Le budget recherche de l'établissement est de 11,5 M€ (hors masse salariale), avec 2,6 M€ de contrats ANR et européens et 5,1 M€ de dotation annuelle par l'établissement en direction des unités de recherche, structures fédératives et actions transversales (documentation, patrimoine, etc.).

²² Intégration qui sera effective après négociation, en particulier avec les EPST.

attentes des EPST, qui ont été partie prenante de sa construction et concentrent la majorité de leurs moyens sur des unités qui sont au cœur de certains axes du dispositif. Elle peut conduire en revanche à déplacer le centre de gravité de laboratoires concernés par ces axes pour une part seulement de leur activité, ou à situer de fait certaines disciplines en position ancillaire par rapport à des thématiques prioritaires. Même si l'établissement envisage l'impact de ces évolutions sur une échelle de temps progressive, différents acteurs internes ou externes appellent à la vigilance sur ce risque de fragilisation pour certains secteurs de la recherche, en SHS en particulier.

2 ● Un portage politique des partenariats en recherche dynamique et efficace

Le pilotage politique de la recherche au niveau de l'établissement est marqué par une pratique dynamique et efficace des partenariats au service de projets. Les partenaires académiques locaux (au niveau du Grand Campus ou de la Comue) soulignent un rôle d'entraînement positif de l'université dans des logiques de bénéfices partagés pour les acteurs impliqués. Pour les organismes nationaux de recherche, la fluidité dans la réactivation des engagements réciproques pour la gestion des cotutelles d'unités reste variable suivant les cas, mais tous apprécient qu'une pratique déjà établie du dialogue et de la convergence d'intérêts à partir d'actions identifiées permettent de mettre en œuvre une politique de site effective.

Parmi ces actions identifiées, figure le travail très important mené depuis 2013 sur la rationalisation des plateformes de recherche (31 plateformes recensées), sous le pilotage d'un conseil d'orientation stratégique formalisé, considéré par l'ensemble des acteurs comme pionnier dans la construction d'une identité scientifique de site. D'autres dispositifs procédant de la même volonté sont mobilisés sur des partenaires plus ciblés comme le GIS « Agrale » avec l'Inra et AgroSup Dijon, ou le GIS « pôle de pharmaco-imagerie hospitalo-universitaire » avec le CEA. Ce cadre partenarial, étendu à la Comue, a débouché sur des succès significatifs aux PIA, dont les Labex « LipSTIC » et « ACTION »²³, l'Equipex « IMAPPI », les instituts Carnot « ARTS » (Actions de Recherche pour la Technologie et la Société) et « Qualiment », et d'autres programmes dans lesquels l'uB est porteuse, coordinatrice ou fortement impliquée. Une étape supplémentaire a été franchie avec l'I-SITE Bourgogne Franche-Comté, dont la validation apparaît unanimement aux établissements impliqués à la fois comme une reconnaissance de la qualité des collaborations engagées et comme un facteur essentiel de leur accélération. Les attentes des acteurs locaux de la recherche sur ce point sont importantes en matière de ressources supplémentaires, de renforcement du rapprochement entre les établissements de la nouvelle région, de concentration de forces sur un nombre limité d'actions, et d'accroissement induit de la visibilité internationale. Le point de vigilance majeur porte sur le risque qu'une complexité croissante des multiples instances du pilotage de la recherche sur le site ne vienne freiner une dynamique partenariale qui était jusqu'alors concentrée sur le montage conjoint de projets scientifiques.

3 ● Une nécessaire évolution des modes et outils de pilotage interne de la recherche

Le pilotage interne de la recherche combine le rôle des instances collégiales d'arbitrage (conseils statutaires, assemblée des directeurs d'unités de recherche, ...) avec celui des services gestionnaires, au premier rang desquels le pôle recherche. Ce dernier est un service central regroupant 15 personnes, dont 9 sont en appui direct à la recherche sur des missions d'aide au montage de projets, de suivi des contrats et d'élaboration des données de caractérisation des laboratoires. L'articulation entre les niveaux politique et administratif du pilotage apparaît fluide et efficace ; le service assure la préparation et le secrétariat de la commission recherche du conseil académique et se définit comme point d'entrée, à la fois du côté des laboratoires et du côté de l'établissement, pour tous les dossiers concernant la recherche. Si rodé et consensuel qu'il soit, l'ensemble du dispositif présente néanmoins certaines caractéristiques que les évolutions attendues dans l'environnement de l'établissement peuvent révéler comme des points de fragilité potentiels.

En premier lieu, la relative complexité de certains circuits de gestion entre différents interlocuteurs (pôle recherche, pôle finances, pôles achats et marchés, correspondants financiers des laboratoires faisant l'objet de « l'autonomisation » initiée par l'établissement, composantes pour les autres laboratoires,) ne favorise pas une vision centralisée exhaustive des ressources et activités financières des unités de recherche, et n'optimise pas le suivi des retombées financières pour l'établissement de l'ensemble des contrats de recherche. Un deuxième point est une tendance marquée à la reconduction pour l'affectation des moyens aux laboratoires (faible taux de redéploiements d'emplois, dotations financières inchangées dans la durée, BQR à 15 % impactant peu les gros laboratoires) qui peut freiner la conduite des changements voulus par l'établissement sur la structuration de sa recherche. Un troisième trait est une utilisation encore embryonnaire de données objectivées pour le pilotage de la recherche: les données de caractérisation des laboratoires sont récoltées en mode déclaratif sous forme d'enquêtes périodiques, l'analyse fine et actualisée des données bibliométriques n'est pas opérationnelle au niveau central de l'établissement et le dépôt

²³ Labex portant sur les systèmes intelligents intégrés au cœur de la matière.

sur Hal n'est pas systématisé, les fonctionnalités du logiciel GRAAL ne sont que partiellement exploitées, le moissonnage des données sur une partie des missions effectuées à l'étranger par les EC de l'uB ne donne pas encore lieu à une utilisation permettant de rendre compte de l'activité internationale des laboratoires. Achever ces chantiers en cours permettrait à l'établissement de disposer d'outils fiables pour alimenter ses analyses et ses choix. Dans le même registre, l'établissement n'utilise pas en central une cartographie comparative par secteurs croisant différents indicateurs RH renseignés dans la durée (taux d'EC hors laboratoires de l'uB, ratio d'heures complémentaires, répartitions des PEDR, bénéficiaires de CRCT ou de délégations). Un tel tableau de bord trouverait sa place dans le volet recherche d'un document stratégique global sur la politique RH de l'université qui fait défaut actuellement, fixant des lignes directrices sur le schéma des emplois, les principes et objectifs en matière de recrutement externe, ou la politique indemnitaire (à noter une pratique actuelle d'attribution de la PEDR attractive en termes d'assiette et de montants).

En résumé, l'uB affiche des choix résolus à l'appui de sa stratégie, en confiant désormais à la Comue la répartition entre les différents laboratoires des établissements membres de l'ensemble des crédits-État pour la recherche, ou en fléchissant annuellement 10 % des recrutements d'EC sur les axes prioritaires de l'I-SITE. Mettre en œuvre la politique de différenciation à laquelle a souscrit la communauté universitaire nécessitera des arbitrages d'autant plus sélectifs qu'ils devront être opérés dans un contexte budgétaire plus tendu. Mener sans fracture cette évolution par rapport à une pratique établie de préservation de certains équilibres, ou relever d'autres enjeux majeurs comme celui de transformer le rayonnement international de certains laboratoires en visibilité internationale du site universitaire, nécessitent de développer et d'utiliser des outils d'analyse pertinents et performants, propres à fonder les choix politiques sur des données fiables et objectivées.

II – La politique de formation initiale et continue

L'uB, université multisite, pluridisciplinaire avec santé, est organisée en 16 composantes, dont 8 UFR, et est répartie géographiquement avec 6 campus bien implantés dans leurs territoires respectifs. Son secteur santé est clairement un facteur d'attractivité et de rayonnement qui s'étend aux formations paramédicales que l'uB a su prendre en compte avec intelligence malgré un taux d'encadrement en bi-appartenant notoirement plus faible que la moyenne²⁴. L'université, qui avait intégré l'IUFM en mars 2007, s'est vue confier l'Espé en septembre 2013. Cette continuité a été bénéfique pour l'uB, tant pour son encadrement que pour les initiatives que cette situation a permis, en particulier pour le volet pédagogique. L'intégration de l'Espé sous la forme d'une composante de l'université, portant des formations dédiées à l'éducation, la formation, l'enseignement, et à la culture, intégrant une licence et dont les missions sont étendues en matière de formation et de recherche, est citée comme un modèle de réussite. L'Espé abrite aussi le Centre d'innovation pédagogique et d'évaluation (CIPE) qui a compétence pour l'ensemble de l'uB. Ce modèle reste toutefois difficile à reproduire en raison du contexte spécifique de l'académie de Dijon.

L'offre de formation 2012-2017 est équilibrée et réellement pluridisciplinaire, offrant 26 mentions de licence, 45 mentions de licence professionnelle, 33 mentions de master, 3 filières en santé, 15 DUT et 4 diplômes d'ingénieurs. Au niveau doctorat, 6 écoles doctorales en partie co-accréditées avec l'UFC bénéficient des formations mises en commun par le Bureau des études doctorales.

L'appartenance au PRES Université de Bourgogne Franche-Comté, transformé en Comue à la suite de la loi de 2013, ne semble pas avoir de conséquences immédiates sur la politique de formation initiale et continue de l'uB. Les axes stratégiques de l'uB en matière de formation s'articulent désormais autour de trois objectifs : maintenir la pluridisciplinarité d'une offre de formation de qualité et de haut niveau ; accroître l'attractivité des formations et la réussite des étudiants ; satisfaire aux besoins socio-économiques de la région et de ses territoires. Si le dernier point est partagé et porté par l'ensemble des acteurs, les deux premiers nécessitent une attention particulière mais ont reçu de premiers éléments de réponse au cours du contrat.

1 ● Une université au profil étudiant atypique

L'uB a accueilli, en 2015-2016, 27 819 étudiants (89,7 % en formation initiale, 3,9 % sous un statut d'alternant et 6,4 % en reprise d'études). Elle concentre 63,5 % des effectifs étudiants d'une région dans laquelle le taux d'accès à l'enseignement supérieur est plus faible que la moyenne nationale²⁵ et la proportion d'étudiants en formation courte plus élevée (27,3 % contre 20 %)²⁶. Le taux de boursiers sur critères sociaux de l'académie est supérieur à la

²⁴ Pour l'année 2013-2014, le ratio est de 1 enseignant HU pour 26,8 étudiants alors que la moyenne en France est de 1 pour 16,9 (Source : RERS 2015).

²⁵ Le taux de diplômés du supérieur est très inférieur à la moyenne nationale 23,5 % contre 29,8 % en 2011 (source : DEPP note n° 3, 2014).

²⁶ Source : Atlas régional ESR 2013-2014 (MESR).

moyenne nationale (35 % contre 26 %). Si pour l'uB il est en moyenne autour de 35 %, il atteint 49 % en première année²⁷. Ce taux est particulièrement élevé pour les inscrits des composantes classiques. La répartition entre les cycles montre elle aussi une distorsion par rapport à la moyenne nationale avec +5 % d'étudiants en cycle licence et -5 % en cycle master sans que cela affecte la proportion de doctorants qui reste dans la moyenne. Par ailleurs, l'université affiche des taux de réussite en licence sur le passage L1-L2 des néo bacheliers en baisse (qui descend à 40,8 % pour les bacheliers de 2013) et qui s'éloignent largement de l'objectif fixé au terme du contrat en cours (54 %). En master, l'offre est visiblement attractive avec 35 % de recrutements externes, mais l'observation sur les quatre dernières années montre une érosion à la fois sur les effectifs globaux (-6,1 %) et plus encore sur les arrivées externes avec une baisse de -10,4 %. L'établissement apparaît conscient de ces éléments.

2 ● Une politique de formation en pleine transition

Deux évolutions internes ont impacté la politique de formation de l'uB au cours de ce contrat. La première est la réorganisation en pôles de l'administration centrale et de plusieurs services communs (2013) et la seconde la restructuration en six champs de l'ensemble de l'offre de formation (2014-2015).

Le groupe de travail constitué pour la création du pôle formation était placé sous la tutelle de la direction générale des services et réunissait les directeurs des services concernés²⁸. Organisé autour de trois missions (Services aux étudiants ; Règlementation et gestion de l'offre de formation ; Relations partenaires), ce pôle Formation et Vie Universitaire (FVU) est reconnu comme efficace et compétent et a indubitablement professionnalisé et sécurisé la relation aux usagers et aux partenaires. La relation et l'appui fonctionnel aux composantes restent encore à améliorer pour limiter leur sentiment de perte d'autonomie. Les instituts et écoles semblent par contre avoir trouvé dans cette organisation l'exacte réponse à leurs besoins.

Affirmant sa volonté de mieux inscrire ses formations dans la logique du processus de Bologne en mettant l'accent sur les compétences et le lien avec l'insertion professionnelle, mais aussi sur la pluridisciplinarité, l'uB a voulu sortir du « morcèlement académique »²⁹ et proposer une nouvelle structuration mettant plus en cohérence ses champs de formation avec ses domaines de recherche. Cette recherche de cohérence, qui a fait l'objet d'une large concertation en interne, se heurte toutefois à une contradiction, celle de la nécessité d'avoir des formations disciplinaires de bon niveau alors même qu'elles ne sont pas adossées localement à des laboratoires dans le domaine. Ce peut être le cas dans certaines disciplines de sciences et technologies ou de sciences humaines. La Comue devrait apporter des éléments de réponse, par la complémentarité entre les équipes de recherches qui sont désormais bien structurées au niveau UBFC. Quoi qu'il en soit, l'architecture de l'offre de formation structurée autour des champs définis, si elle se confirme, devra conduire l'uB à réfléchir au périmètre de ses composantes et/ou à leurs missions dans ce nouveau contexte. La commission de la pédagogie, instance originale qui réunit des élus des trois conseils centraux et des directeurs de composantes, en amont de la commission de la formation et de la vie universitaire (CFVU) peut être une structure pertinente pour mener cette réflexion.

3 ● Un dialogue objectifs-moyens documenté et orienté soutenabilité

Les composantes disposent de plus en plus d'une autonomie de budget et de moyen dans le cadre contraignant définis lors des dialogues « Objectifs-Moyens » qui se déroulent de janvier à juillet chaque année. Ces dialogues sont alimentés par des données fournies et fiabilisées par le pôle Développement durable-Qualité et Pilotage (DQP) et le pôle RH. Chaque composante reçoit par ailleurs des tableaux de bord de suivis techniques des charges d'enseignement : composante pédagogique, rattachement des enseignants mais aussi des indications sur le financement de ces charges. Ces tableaux de bord, dont la première édition a eu lieu en novembre 2015, permettent les ajustements nécessaires en fonction des écarts constatés avec les prévisions. Cette méthode, qui renvoie des responsabilités au niveau des composantes, laisse certaines d'entre elles démunies par manque de ressources humaines qualifiées pour les interpréter et gérer les implications, en dépit de l'accompagnement par le pôle DQP et de VP (formation, recherche, RH). Malgré tout, ces informations partagées sont de nature à sécuriser les décisions lors des campagnes des emplois, mais aussi à permettre un pilotage amont des flux d'étudiants en fonction des capacités d'encadrement.

²⁷ Source : document interne uB « chiffres clés de l'université de Bourgogne 2015-2016 ».

²⁸ Source : Schéma directeur du pôle formation 2013-2016 (version du 12/09/2013).

²⁹ Source : RAE ; page 41.

4 ● Une démarche qualité soutenue, servie par une volonté de transparence

L'uB s'est résolument engagée dans une démarche d'amélioration continue de ses processus, et communique à l'interne comme à l'externe des données sur les formations. Un travail sur la qualité de ces données est engagé et piloté par le pôle DQP. À l'interne, des tableaux de bord portant à la fois sur les charges d'enseignement et les effectifs étudiants sont transmis à chaque composante régulièrement. À l'externe, et sur le site web de l'observatoire de l'étudiant, des informations régulièrement mises à jour et qualifiées sont publiées et portent sur l'orientation des bacheliers, les parcours et résultats aux diplômes, et enfin sur les enquêtes d'insertion professionnelles des diplômés de licence professionnelle, master et doctorat.

Le processus d'évaluation des formations et des enseignements par les étudiants est piloté en central, conçu et exploité par le CIPE, en lien avec les enseignants concernés. Le processus a été étendu aux dispositifs pédagogiques permettant d'en évaluer l'efficacité. Le processus est public et publié sur le site web du CIPE³⁰. Les synthèses des résultats sont présentées à la CFVU et le rapport diffusé à la demande. Chaque enseignant reçoit les rapports le concernant. En 2014-2015, 945 enseignants ont reçu au moins un rapport. L'évaluation systématique est étendue progressivement aux études de santé, pour les premiers cycles depuis plusieurs années et à partir de 2015-2016 pour le second cycle. Le dispositif est complet, pertinent et efficace mais le service en charge de le mettre en œuvre n'est pas dimensionné en conséquence, reportant sur les composantes une part de l'analyse, limitant le périmètre des formations évaluées chaque année et le travail d'appropriation par les équipes pédagogiques.

5 ● Une stratégie de formation tout au long de la vie très pertinente mais qui questionne son avenir

Par les modalités de formation offertes à un large public, l'uB montre une véritable volonté de mettre en œuvre des formations bien ancrées sur les différents territoires et adaptées aux besoins des différents publics et partenaires.

L'uB a choisi une gestion centralisée, pilotée par le pôle FVU et un vice-président et mise en œuvre par un service commun très professionnel, le Service commun de formations continue et par alternance (SEFCA). Ce service a compétence pour l'ensemble des composantes, y compris les IUT et l'UFR sciences de la santé. Les composantes ont l'entière compétence pédagogique et le service central assure la gestion administrative et les relations partenariales, y compris avec les partenaires sociaux. Dans cet esprit, une unité spécifique, appelée Unité mixte de développement professionnel continu (UMDPC), portant la formation continue en santé, est un modèle d'organisation, permettant de mettre en synergie l'ensemble des compétences de l'université pour répondre aux besoins du secteur. Porté principalement sur les formations diplômantes, le développement régulier de l'activité, mesurée aussi bien en nombre de stagiaires (+98 %) et d'alternants (+9 %), qu'en recettes facturées (+31 %) depuis 2012, traduit la constance des orientations. Toutes les composantes sont actives avec des pointes à 21 % des inscrits en alternance à l'IAE ou 16 % en formation continue en santé. Par ailleurs, le dispositif de validation des acquis de l'expérience (VAE) est efficace et reconnu avec en moyenne 65 jurys de VAE par an.

Les tarifs et l'affectation des recettes sont votés en CA et garantissent aux composantes un retour de 75 % des recettes facturées. L'excellente implantation sur l'ensemble du territoire est complétée par un soutien financier, conventionné et pluriannuel de la région aussi bien pour la formation des demandeurs d'emploi que pour l'apprentissage. Ces financements, qui représentent en 2014 plus de 10 % des recettes, ne sont pas garantis dans la nouvelle région et constituent une fragilité au moment où l'établissement mise sur les recettes de formation continue pour consolider son budget. La piste d'un développement des formations qualifiantes courtes est étudiée, mais, au-delà de la nécessité de trouver son marché, elle se heurte à la pénurie de ressources humaines dans l'université, la limitation des heures complémentaires à 50 % du service statutaire pouvant être considérée comme un frein. Enfin, tant la stratégie de la nouvelle région, avenir de la convention pluriannuelle, que celle de la Comue sur la compétence formation continue portent des incertitudes qui devront être levées rapidement pour que la stratégie proactive de l'uB puisse se développer.

6 ● Entre pédagogie universitaire, numérique, formation ouverte et documentation, des choix à conforter et des atouts à exploiter

Depuis 2012, l'uB a fait le choix de regrouper progressivement au sein du nouveau pôle Systèmes d'information et usages du numérique (PSIUN) tous les volets liés au numérique y compris la gestion du pôle d'enseignement à distance (CFOAD) en 2014, tout en investissant dans de forts liens avec le pôle Documentation. Le PSIUN a aussi pour mission d'accompagner les acteurs aux usages pédagogiques du numérique et de créer des ressources numériques pour

³⁰ Source : site internet de l'université.

la pédagogie numérique. Pour cela, grâce à ses 21 personnels permanents, il développe des projets comme le Pédagolab, espace de découverte et d'expérimentation des technologies éducatives et d'échange de pratiques, avec un programme de formation et d'animation, produit des MOOCs (deux lancés en 2015 et un nouvel appel à projet pour deux nouveaux en 2016) ou supporte le projet de *Learning center* de l'uB, destiné à faire évoluer les pratiques pédagogiques. Cette structuration liant de manière stratégique numérique et rénovation pédagogique fait avancer indéniablement les projets qui, pour certains, sont très structurants pour l'établissement et visent l'ensemble des composantes et des acteurs : usagers et personnels.

Dans le même temps, le CIPE se voit confier pour mission de développer une politique de qualité en matière de pédagogie universitaire, d'accompagner des enseignants et enseignants chercheurs et de généraliser l'évaluation des enseignements. Cette configuration originale en France, sans doute unique mais répondant à l'une des évolutions attendues par le législateur lors de la création des Espé, est présentée comme capable d'apporter des réponses aux problématiques de réussite étudiante. Avec seulement 6 personnes (5 permanents), ce centre mériterait d'être conforté pour pouvoir répondre aux nombreuses missions qui lui sont confiées et les développer. Par ailleurs, et toujours en lien avec l'innovation pédagogique, le PRES UBFC a été distingué lors de la sélection des Idefi en 2012 par la reconnaissance de l'initiative « Talent Campus », portant sur les compétences sociales qui sont relativement peu traitées dans les cursus de formation initiale. D'autres actions, comme l'allègement des charges d'enseignement pour les jeunes MCF ou les prix d'excellence en enseignement, sont aussi mises en œuvre.

Faire converger ces initiatives et actions de grande qualité et pour certaines inédites, mais qui apparaissent dispersées, est l'un des enjeux de l'avenir proche pour l'uB.

III – Les liens entre recherche et formation ; les études doctorales

1 ● Une mutation du lien entre recherche et formation en voie de finalisation

L'adossement de l'offre de formation de licence et master à la carte des unités de recherche de l'université est pertinent. Il se traduit par une forte présence des EC de ces laboratoires dans l'ensemble des équipes pédagogiques. La part de l'initiation à la recherche est en revanche hétérogène suivant les mentions, de même que la construction de parcours de formation sur la base d'objectifs issus ou adossés à des résultats ou pratiques de la recherche.

L'évolution conjointe de l'affichage des formations, d'une part, et de la recherche, d'autre part, affecte les liens organiques entre ces deux missions.

En effet, l'établissement revendique sa volonté de passer d'un schéma avec des formations identifiées par disciplines académiques directement liées à un laboratoire, lui-même rattaché à une composante, à une logique plus transversale fondée sur les compétences et l'insertion professionnelle. L'organisation choisie en six champs de formations relève en partie de cette orientation, et ceci parallèlement à l'émergence des six domaines scientifiques en recherche eux-mêmes interdisciplinaires et en interaction avec le monde socio-économique. Si la cohérence des deux démarches est claire sur le principe, elle n'est à ce stade que partiellement aboutie. Des correspondances avec les domaines structurants de la recherche s'appliquent pour les champs « environnement, terre, aliments, sciences biologiques » et « santé, sport, psychologie » avec une fluidité qui se poursuit jusque dans deux des axes du projet I-SITE. Il en va de même pour le périmètre global des champs « sciences et techniques » et « formations technologiques, ingénierie, management ». C'est moins évident pour les deux champs « droit, sciences politiques, économie » et « sciences humaines, lettres, langues » qui n'apparaissent pas comme inscrits clairement en relation avec les domaines de différenciation de la recherche de l'établissement. Réciproquement, le domaine de recherche « vigne et vin » mobilise potentiellement une diversité de formations, mais sur une partie restreinte de leur socle disciplinaire. Le champ « formations technologiques, ingénierie, management » présente la singularité de regrouper les formations relevant des trois IUT, des deux écoles d'ingénieurs internes ISAT et ESIREM, et de l'IAE. Un objectif affiché est de favoriser l'activité de recherche sur les sites délocalisés (décentralisation d'équipes, transfert de matériel) par son appui aux formations qui y sont développées dans une perspective affirmée d'ancrage territorial. Il fait en cela écho au pôle Ingénierie et management avec les écoles externes partenaires inscrit dans les statuts de la Comue. Ce choix de regroupement, s'il consolide effectivement le poids de la recherche finalisée et de l'innovation dans les diplômes des écoles et instituts, nécessite en revanche d'être vigilant sur le maintien dans la durée du continuum entre recherche fondamentale et recherche appliquée qui irrigue l'activité scientifique des laboratoires. Il contribue aussi à une modification du rôle des UFR. Leur positionnement est plus généralement remis en cause par l'organisation choisie des liens entre recherche et formations : une structuration par maillage croisé de champs de formations et de domaines de recherche en partie affranchie de la prévalence disciplinaire, une centralisation des fonctions de gestion de la recherche au sein du pôle Recherche de l'université, l'amenuisement induit du lien fonctionnel entre les UFR et les laboratoires (au-delà du travail sur les recrutements lors des dialogues objectifs-moyens).

En résumé, l'université apparaît dans une phase transitoire de mise en œuvre de ses affichages sur la recherche et sur les formations, où il importe d'améliorer certaines distorsions apparentes, de redéfinir de façon adéquate les nouveaux équilibres du dialogue entre les acteurs, et d'assurer pour l'ensemble des formations la possibilité de se projeter dans les schémas de différenciation ou d'excellence de la recherche. La nomination d'un vice-président délégué en charge du lien formation-recherche peut être lue comme un témoignage de l'importance que l'établissement accorde à ces enjeux.

2 ● Des études doctorales restructurées

L'organisation des études doctorales fait également l'objet de changements significatifs. Un choix politique majeur les sous-tend, celui de transférer à la Comue pour le prochain contrat la préparation et la délivrance du doctorat. Les trois ED scientifiques « environnement, santé » (400 doctorants), « Carnot-Pasteur » (230 doctorants) et « sciences pour l'ingénieur et microtechniques » (450 doctorants) étaient déjà co-accréditées avec l'UFC depuis 2012. Une nouvelle étape est franchie aujourd'hui avec la recomposition en SHS, où les deux ED précédemment rattachées à chacune des deux universités donnent naissance à trois ED partagées « droit, gestion, sciences économiques et politiques » (230 doctorants), « lettres, communication, langues, arts » (250 doctorants), « sociétés, espaces, pratiques, temps » (420 doctorants). La Comue se retrouve donc en responsabilité de près de 2 000 doctorants, dont 45 % en provenance de ses masters, 30 % d'autres masters français, et 25 % de diplômes étrangers, ce qui traduit une certaine attractivité.

Au-delà des effets attendus de cette restructuration d'ensemble sur le rayonnement scientifique du site ou le développement des doubles diplômes, la priorité opérationnelle est la constitution du collège des écoles doctorales, avec pour mission première d'harmoniser quelques règles essentielles sur le doctorat (durée des thèses, plafonnement du nombre de doctorants par directeur, seuil minimal de financement des thèses) mais aussi sur la délivrance de l'HDR (puisque l'établissement a choisi de confier aux ED l'instruction des demandes). Le collège aura par ailleurs à corriger une certaine dispersion des pratiques entre ED sur des missions essentielles coordonnées actuellement par le bureau des études doctorales (professionnalisation de la formation doctorale, préparation de l'insertion professionnelle des docteurs) et sur différentes initiatives intéressantes de l'uB (plan individuel de formation pour les doctorants, possibilité de valider un master professionnel en management des entreprises en complément du doctorat, formation spécifique proposée aux nouveaux directeurs de thèse). Il relève enfin de la responsabilité du collège de trouver, dans le cadre élargi de l'UBFC, les moyens appropriés pour accroître chez les doctorants le sentiment d'appartenance à la communauté universitaire, l'implication dans ses instances de pilotage et la confiance dans leur avenir professionnel. La réalisation de ces objectifs est une étape concrète de la finalisation de l'espace unifié des formations doctorales que sont parvenus à construire politiquement les établissements de l'ESR en Bourgogne Franche-Comté.

IV – Une politique de documentation volontariste mais à conforter

La documentation est présentée comme un des éléments structurants de la stratégie de l'uB pendant ce contrat. L'intégration de la direction du pôle Documentation dans les organes de la gouvernance centrale a concrétisé cet engagement. L'action phare du contrat était l'inscription de la construction d'un *Learning center* au CPER, construction finalement obtenue pour la prochaine programmation mais avec un budget divisé par cinq. L'évolution des usages des lieux physiques de documentation, devenus lieux de travail voire de convivialité, mais aussi l'augmentation du nombre d'étudiants imposent un élargissement des plages d'ouverture, en particulier en soirée ou les week-ends. Cette évolution est à l'œuvre à l'uB, sur tous les sites, avec une amplitude plutôt dans la moyenne française (57h40/semaine³¹), mais la négociation avec les personnels n'a pas permis d'aller plus loin dans les bibliothèques du campus central. Les autres actions sont plus classiques mais dénotent une volonté de moderniser l'accès à la documentation, en particulier en mettant à disposition des ressources électroniques, tant pour la formation que pour la recherche. En quatre années, les achats de ressources numériques ont ainsi progressé de 20 % pour atteindre 1 M€ en 2014, alors que les collections papier et périodique stagnent autour de 0,8 M€.

Enfin, l'insertion de la maîtrise des compétences documentaires dans les maquettes pour favoriser l'autonomie des étudiants dans leurs apprentissages et soutenir la réussite en licence est un sujet porté depuis 2001 par l'équipe du pôle mais qui peine à trouver des concrétisations. Actuellement, seuls 18 % des étudiants ont une formation à la recherche documentaire, alors qu'une équipe d'une quarantaine de personnes du SCD est formée. L'intégration de cette compétence transversale communément revendiquée devra être envisagée plus largement dans la prochaine offre de formation.

³¹ 60 heures/semaine en moyenne. Source : Rapport IGB - n° 2012-005, novembre 2012, « l'extension des horaires d'ouverture des bibliothèques : progrès et obstacles ».

La réussite des étudiants

La prise en compte des caractéristiques du vivier étudiant et une réussite en demi-teinte ont conduit l'uB à restructurer ses services centraux dédiés à la formation et à la vie étudiante au début de ce contrat pour mieux articuler les dispositifs existants. La création du pôle FVU vise ainsi à mutualiser les compétences permettant de concevoir, de coordonner et de mettre en place les actions pertinentes pour répondre au défi de la réussite des étudiants. Au sein de ce pôle, le service aux étudiants (SAE) a en charge l'information, le conseil et l'accompagnement mais aussi la vie étudiante et la mise en place des actions adaptées aux étudiants en difficulté. 12 personnes, basées sur le campus de Dijon, assurent le fonctionnement du SAE. Il ne dispose pas d'antenne sur les sites territoriaux mais les services pédagogiques servent de relais. Le SAE travaille en étroite interaction avec le VP CFVU, les VP étudiants, le service universitaire des activités physiques et sportives (SUAPS), le centre de prévention et de santé universitaire (CPSU) ainsi que les pôles International, Culture et Documentation. Cette nouvelle organisation originale valorise et rend plus visibles les fonctions des acteurs de la vie étudiante, sans toutefois améliorer la lisibilité de l'organigramme auprès des étudiants.

I – Une mobilisation au milieu du gué pour répondre au défi de la réussite des étudiants

Les fonctions d'information, de conseil et d'accompagnement font l'objet d'une attention particulière : elles sont assurées par des ingénieurs en orientation et insertion professionnelle, une documentaliste et trois conseillères d'orientation psychologues mises à disposition par le rectorat, qui développent des missions adaptées à la politique de l'établissement.

1 ● L'orientation et la réussite étudiante : des actions ponctuelles qui restent à améliorer

Le taux de poursuite d'études des lycéens de la région en licences universitaires et DUT au sein de l'uB est de 39,2 % en 2015-2016. Le nombre de néo-bacheliers de l'académie intégrant l'université est en hausse sensible durant le contrat (+3 % depuis 2012) mais sans rapport avec l'augmentation du nombre de bacheliers qui, elle, est de +5,3 % sur la même période et uniquement pour les filières générale et technologique. Pour attirer de nouveaux étudiants, l'uB priorise des actions d'information et de pré-orientation destinées aux lycéens. L'uB est présente sur les forums d'orientation et, pour favoriser l'orientation active, a développé l'opération « cours ouverts » qui consiste à accueillir des lycéens de première ou terminale dans des cours de l'université. Cette opération remporte un vif succès, le nombre de participants ayant quadruplé en deux ans (de 214 à 893 inscrits). Par ailleurs, plusieurs partenariats « Cordées de la réussite » entre l'uB, l'IUT du Creusot et l'ISAT de Nevers et des collèges et lycées de la région ont été initiés sous forme de tutorat et de journées d'information et d'orientation³².

L'aide à la construction du parcours professionnel est assurée par de la documentation sur la poursuite d'études et les débouchés, des fiches métiers disponibles sur le site uBlink et auprès des conseillers d'orientation-psychologues, et par des ateliers d'insertion professionnelle individuels et collectifs. Ces ateliers ne permettent cependant pas une validation de crédit ou une certification. Les étudiants de L1 peuvent se réorienter *via* différentes voies : i) à la fin du premier semestre en intégrant une autre licence, un des 6 BTS proposés par des lycées partenaires ou encore un DUT (rentrée décalée) ; ii) en changeant de filière à la fin de l'année, après étude de dossier. Quant aux étudiants non autorisés à poursuivre en PACES, ils bénéficient du semestre rebond³³. Aucune autre passerelle n'est visible au-delà de la première année. Enfin, pour améliorer l'intégration des primo-entrants et lutter contre le décrochage et l'échec académique, les étudiants peuvent bénéficier de l'aide d'étudiants tuteurs d'accueil³⁴ et d'accompagnement et accéder au Centre des pratiques de l'écrit et de l'oral³⁵ créé récemment.

Bien que l'uB mette en œuvre des pratiques visant la réussite de ses étudiants, le taux de réussite en licence n'atteint pas les objectifs attendus par l'établissement (45 % de réussite pour l'année 2014-2015). Les raisons ne sont pas clairement définies mais l'une d'elles pourrait être, selon l'établissement, le nombre élevé d'étudiants travaillant parallèlement à leurs études : 35 % des L1 de l'uB exercent une activité salariée.

³² Source : site internet de l'académie de Dijon.

³³ Source : <http://ub-link.u-bourgogne.fr/images/stories/Formation/ORIENT-PPT-reu-reo.pdf>

³⁴ Source : dispositifs issus du plan réussite en licence que l'uB continue de financer.

³⁵ Centre à la disposition des étudiants mais aussi des personnels créé en 2014.

2 ● Une insertion professionnelle des diplômés plutôt réussie méritant toutefois d'être mieux diagnostiquée

Le suivi de l'insertion en interne est confié au pôle Pilotage qui est en charge de la gestion des enquêtes. Le SAE assure l'analyse des résultats et leur diffusion. Le suivi présente quelques faiblesses (taux de réponse moyens et imprécisions des données). Les enquêtes témoignent de bons résultats avec un taux d'emploi à 30 mois de 80 % pour les LP de 2010, 82 % pour les DUT de 2012 et 76 % pour les masters de 2011. On peut noter un manque général d'appropriation des résultats et de suivi des diplômés par les équipes pédagogiques, quel que soit le champ de formation. De la même manière, l'absence de centralisation des données sur les stages et de partage des informations entre les composantes handicape l'efficacité des relations avec les entreprises même si l'uB affiche quelques partenariats directs avec celles-ci³⁶. Elle a cependant des conventions avec le Pôle Emploi et l'APEC qui compensent en partie cette lacune.

Pour favoriser l'insertion professionnelle de ses futurs diplômés, l'uB a développé des outils facilitant les rencontres entre les acteurs socio-économiques, les étudiants et les anciens diplômés. Elle organise plusieurs forums métiers intersites et publie environ 500 offres d'emploi et de stage *via* uBlink. Ce site, auquel sont abonnés environ 1 000 étudiants ou anciens étudiants, procède de la volonté de créer un réseau d'anciens de l'uB, sur le modèle des réseaux sociaux pour faciliter les échanges, sans toutefois réussir à réunir un nombre significatif d'inscrits.

Par ailleurs, le dispositif Pépite, porté par la Comue UBFC, encourage les étudiants à l'entrepreneuriat. Il permet aux étudiants de l'uB de bénéficier d'une formation, d'un accompagnement à la création de projet et au statut d'étudiant entrepreneur.

Des indicateurs pertinents pour évaluer l'efficacité des dispositifs mis en place restent toutefois à développer.

II – Une vie étudiante dynamique

Consciente des enjeux stratégiques d'une vie de campus riche et dynamique, l'uB affiche un nombre important de services dédiés à ses étudiants. Ces actions, menées par les services mais également directement par la communauté et les partenaires, contribuent à l'attractivité de l'uB, au bien-être et à la valorisation de ses usagers.

1 ● De multiples initiatives, soutenues par l'établissement, mais qui souffrent d'une certaine dispersion

La vie associative de l'uB est animée par 116 associations de filières, culturelles, sportives et solidaires, réparties entre les différents sites territoriaux. Le fonds de solidarité et de développement des initiatives étudiantes (FSDIE) de l'uB finance environ 175 projets par an. Ce chiffre est stable depuis 2011. En 2014, le budget FSDIE était de 783 K€³⁷. Ce fonds conséquent, l'un des plus élevés parmi les universités françaises³⁸, est alimenté par les inscriptions des étudiants, et abondé d'une somme équivalente par le Conseil régional de Bourgogne. Le FSDIE de l'uB ne comprend pas de volet social. Il a toutefois permis le financement d'une épicerie solidaire et d'une crèche sur le campus de Dijon. 23 %³⁹ du FSDIE n'est pas utilisé. Compte tenu du nombre élevé de boursiers à l'uB et des difficultés de financement de la mobilité internationale des étudiants, il est étonnant que le FSDIE ne comprenne pas de volet social.

L'uB a une démarche volontariste de valorisation de l'engagement associatif étudiant. Elle organise les Campus Days depuis deux ans, événement de rentrée durant lequel les associations peuvent réaliser des animations. Elle a également mis en place une UE transversale d'engagement étudiant qui manque à ce jour de lisibilité et d'attractivité (2 étudiants inscrits pour l'année 2015-2016). Les structures d'accompagnement des associations sont très diversifiées selon leur nature. Les associations de filières sont particulièrement bien considérées par les responsables des composantes, qui leur fournissent des locaux ainsi que diverses formes de soutien. D'autres associations nouent également des relations privilégiées avec les services de l'uB, comme l'*Erasmus Student Network* avec le pôle International et l'association « Handisport et culture » avec la mission handicap et le SUAPS. Quant aux associations culturelles, elles semblent se tourner vers le Crous plutôt que vers le pôle Culture. Le Crous se présente en effet comme un acteur majeur de l'accompagnement des activités culturelles étudiantes de Dijon : il investit 15 000 € dans son plan Culture-Actions, héberge des associations culturelles et possède un studio musical.

³⁶ Partenariats avec des CFA de branche, partenariat avec la Caisse d'Épargne Bourgogne Franche Comté.

³⁷ Source : synthèse des indicateurs des enquêtes FSDIE 2011-2014.

³⁸ Source : bilan national de l'utilisation du FSDIE, MENESR, année universitaire 2011-2012. L'université de Bourgogne est en première position.

³⁹ Moyenne établie à partir des données de 2011 à 2014.

Ainsi, l'uB consacre des moyens importants au développement des initiatives étudiantes. Si elle souhaite lutter contre la baisse d'implication des étudiants sur ses campus, elle veillera à ne pas accentuer l'éclatement géographique des associations au sein même des campus et entre les différents sites ainsi qu'à ne pas négliger la mise en avant des projets associatifs et l'accompagnement des associations par le SAE.

L'uB emploie 379 étudiants au cours de l'année 2015-2016, principalement pour du tutorat, de l'accompagnement d'étudiants en situation de handicap et du monitorat au sein des bibliothèques et des espaces numériques. Ce dispositif, bien que très attractif, est peu valorisé par l'établissement.

L'engagement des étudiants dans l'institution se manifeste surtout au niveau des représentants étudiants. Les vice-présidents étudiants CA et CFVU ainsi que les élus sont fortement impliqués dans les processus décisionnels. Ils travaillent notamment, en collaboration avec les entités concernées, en groupes de travail sur des sujets tels que les statuts AJAC, le référentiel commun des études ou encore l'UE engagement. Leurs propositions sont ensuite évaluées par la CFVU. En 2014, 16,51 % des étudiants de l'uB ont voté lors des élections des conseils centraux⁴⁰. Ce taux de participation, bien qu'étant dans la moyenne nationale, a diminué de 5 % en 10 ans⁴¹.

Les moyens disponibles pour soutenir les initiatives étudiantes sont largement subordonnés à la politique régionale. L'évolution vers la nouvelle région peut remettre en cause ce soutien. L'établissement devra alors trouver les fonds nécessaires pour poursuivre ses actions.

2 ● Des espaces et des services dédiés à l'épanouissement des étudiants

Les étudiants du campus dijonnais bénéficient d'une Maison des étudiants (MDE) : espace de travail, et d'information mais aussi de ventes (carte Culture, boutique de goodies). Elle héberge également 11 bureaux d'associations hors filières et les locaux du Bureau de la vie étudiante (BVE), structure relais entre les associations et les services du PFVU⁴². Le guichet unique d'accueil et les autres services destinés aux étudiants sont quant à eux situés dans la Maison de l'Université.

Tournée vers le numérique, l'uB communique principalement auprès des étudiants grâce au portail uBlink, l'ENT et les réseaux sociaux. La carte multiservice PASS'UBFC est un autre outil nouvellement mis en place. Elle est issue de la coopération interrégionale entre l'uB, l'UFC et les Crous de Dijon et de Besançon.

Le partenariat avec le Crous de Dijon repose sur une relation de confiance : les partenariats sont nombreux sans toutefois être formalisés sous forme de conventions. À Dijon, le Crous possède 270 000 m² de surfaces bâties, soit 4 restaurants, 4 000 logements (dont une cinquantaine de logements adaptés au handicap), des espaces verts ainsi qu'un « city-stade ». La réhabilitation des logements est en cours : 7 des 9 bâtiments nécessitent encore d'être rénovés. Sur les sites territoriaux, le Crous labellise des foyers pour jeunes et des restaurants. Dans le cadre du PIA « Cité de l'Alternance », le Crous, l'uB et le CFA la Noue⁴³ ont obtenu un financement permettant d'aménager un pavillon composé de studettes en location de très courte durée, pour l'hébergement des étudiants en alternance.

L'uB développe une politique de la culture pour tous. Les actions culturelles de l'uB destinées aux étudiants sont pilotées par le pôle Culture⁴⁴. Il propose 27 ateliers (dont deux UE bonus « Culture ») et la carte Culture, encore trop peu visible bien qu'accessible pour 5 €, qui permet aux étudiants d'assister aux 160 manifestations culturelles/an de l'Atheneum. Le taux de fréquentation est en moyenne de 46,3 %⁴⁵. Les événements des associations étudiantes sont particulièrement appréciés par les étudiants. Certains spectacles de l'Atheneum sont délocalisés sur les sites territoriaux.

L'équipe du SUAPS comprend 13 enseignants et 3 Biatss et bénéficie d'un budget de 159 000 € pour l'année 2014. Il propose une cinquantaine d'activités sportives gratuites pour tous ses étudiants ainsi que pour les étudiants des écoles partenaires, telles qu'AgroSup. L'uB est propriétaire de l'ensemble de ses infrastructures sportives et a développé des partenariats avec la piscine municipale de Dijon et le golf de Quétigny. Fort de son succès, le SUAPS aura à traiter numériquement les inscriptions s'il souhaite mieux gérer les flux.

En vue d'accueillir un plus grand nombre de sportifs de haut niveau, l'uB met en place des aménagements des conditions d'étude et du suivi de ces sportifs grâce à son pôle d'excellence des pratiques sportives (PEPS).

⁴⁰ Source : <http://www.u-bourgogne.fr/-elections-etudiantes-.html>

⁴¹ Source : étude sur la participation des étudiants aux élections universitaires, association CIDEM, mars 2004.

⁴² Source : guide de l'étudiant 2015-2016.

⁴³ CFA interprofessionnel orienté PME.

⁴⁴ Cf. chapitre culture scientifique.

⁴⁵ Source : indicateurs de fréquentation du pôle Culture de l'uB.

Le CPSU, précédemment Service universitaire de médecine et de promotion de la santé, répond aux attentes de soins des étudiants. Ce centre, basé sur le site de Dijon, dispose de 13,9 postes (2,8 médecins en CDI, 1 assistant social, 9 infirmiers dont 6 basés à Dijon) et d'un budget de 286 000 €. Il réalise environ 15 000 consultations gratuites par an. Les étudiants des autres sites peuvent quant à eux consulter l'infirmerie de leur campus. Faute de moyens et de ressources humaines suffisantes, les actions de prévention santé sont devenues très limitées.

L'uB pratique une politique d'accueil et d'accompagnement des étudiants en situation de handicap de grande qualité. La mission handicap est assurée par une équipe plurielle composée d'un médecin du CPSU, de responsables pédagogiques et d'EC volontaires ainsi que d'emplois étudiants, coordonnée par le SAE et ses deux chargés de mission handicap. Cette formule permet grâce au croisement des compétences un meilleur accueil de l'étudiant. En 2014, l'uB a accueilli 388 étudiants en situation de handicap. Le campus de Dijon est bien adapté au handicap moteur, bien que quelques aménagements soient encore nécessaires. Des activités culturelles et handisports sont mises en place. Le SAE a développé des partenariats avec des groupes bancaires qui permettent l'achat de 8 000 € de matériels spécifiques.

La qualité de la vie de campus de l'uB est un réel atout pour l'établissement. L'université veillera à communiquer activement sur ce point pour renforcer son attractivité, aussi bien à l'échelle nationale qu'internationale.

La valorisation et la culture scientifique

I – La valorisation des résultats de la recherche

1 ● Un axe stratégique fort de l'uB en lien avec son environnement

La valorisation de la recherche représente l'une des déclinaisons opérationnelles du partenariat engagé de longue date avec le monde socio-économique régional. La création en 2008 d'uB-Filiale, pour la valorisation sous la marque Welience traduit ce choix stratégique.

Lors de la création en 2013 de la Satt Grand Est, issue de la transformation d'uB Filiale, l'uB a décidé :

- de participer au capital (à hauteur de 25,07 % au titre de l'uB et de l'UFC) ;
- de transférer la totalité de ses activités de valorisation à la Satt Grand Est qui devient ainsi le guichet unique pour la détection et la maturation des projets issus des laboratoires, la gestion de la propriété intellectuelle et la commercialisation des résultats *via* des accords de licence ou la création de *start-up* ;
- de signer une convention cadre avec la Satt Grand Est formalisant les relations juridiques et financières inhérentes à ce type d'activité ;
- de confier à un vice-président et à une chargée de mission « valorisation de la recherche » l'interface entre la Satt Grand Est et l'uB ;
- d'articuler la valorisation des résultats de la recherche autour des pôles d'excellence associant acteurs académiques et entreprises (pharmaco-imagerie, pôle vigne et vin, métallurgie des poudres ...).

La politique de valorisation de la recherche de l'uB s'inscrit dans la démarche globale de création d'activités à fort potentiel d'innovation et de recherche initiée au niveau régional, en lien avec l'ensemble des acteurs et prescripteurs (laboratoires de recherche, incubateurs, technopoles, Satt Grand Est, pépinières d'entreprises, pôles de compétitivité PNB et VITAGORA, acteurs du capital-risque et du capital-développement régional).

Si les ambitions affichées par l'uB sont claires, force est de constater que les résultats obtenus laissent apparaître d'importantes marges de progression⁴⁶ :

- Stabilité, voire légère décroissance du nombre de contrats Cifre signés avec les entreprises sur la période 2008-2015 (40 en 2011-2012 et 2012-2013, 40 en 2013-2014, 36 en 2014-2015) ;
- Chiffre d'affaires généré par les cessions de licences en augmentation entre 2012 et 2013 (de 23 975 € à 67 651 €), mais à un niveau faible par rapport au potentiel affiché ;
- Stabilité du nombre de licences « actives » (10 pour la période 2009-2012, 9 pour les années 2013 et 2014) ;
- Prestations de recherche en baisse régulière entre 2012 et 2015 (de 1 443 K€ à 1 093 K€).

2 ● Une politique qui nécessite d'être amplifiée sur la base d'objectifs ambitieux dans la durée

Cette politique de valorisation des résultats de la recherche mérite d'être promue dans le cadre d'une politique de communication globale auprès des acteurs économiques et institutionnels, afin d'en faire un élément essentiel de la politique régionale de la recherche et de l'innovation. Cette démarche apparaîtrait d'autant plus opportune que la spécialisation autour de domaines de recherche d'excellence, la labellisation du projet I-SITE et le renforcement des relations avec les acteurs économiques sont de nature à développer cette activité de manière importante.

Sur la base d'un choix stratégique clairement affirmé par l'uB, le déploiement de cette politique serait de nature à accroître les revenus issus de la propriété intellectuelle.

⁴⁶ Sources : RAE (annexes 10 et 11), compte financier 2015.

Cette perspective apparaît d'autant plus envisageable que cinq projets ont été sélectionnés en Bourgogne sur la période 2011-2014 suite aux appels à projets du premier PIA coordonnés par l'ANR, dont trois au titre du volet Centres d'excellence (Labex LipSTIC, Equipex IMAPPI, Idefi Talent Campus).

Cette amplification de la démarche ambitieuse de l'uB permettrait également, sur la base d'objectifs spécifiques assortis d'indicateurs à mettre en place dans la durée, d'accroître ses ressources propres et de donner une visibilité accrue à l'espace entreprises créé récemment.

II – Une coordination fructueuse des dispositifs relevant de la diffusion des savoirs et de la culture scientifique

L'uB a regroupé au sein de son pôle Culture les différents dispositifs relevant de la diffusion des savoirs et de la culture scientifique, dont les Éditions universitaires de Dijon (EUD), l'Université pour tous de Bourgogne (UTB) et la mission Culture scientifique (MCS). Ce pôle, qui gère aussi la salle de spectacle *Atheum* du campus et sa programmation, est placé sous la direction d'un cadre administratif et le pilotage du vice-président délégué aux politiques culturelles. Ses moyens humains (20 personnes) et financiers (942 k€ en 2016 en recettes, dotations et subventions) sont bien dimensionnés à ses missions. Il bénéficie en outre de l'atout que constitue l'office de coopération et d'information muséales (OCIM, centre national en cotutelle du MENSER et de l'uB) localisé à Dijon. Ce dernier est positionné comme un service associé au pôle avec son organigramme propre (25 personnes), mais le vice-président délégué aux politiques culturelles est fortement impliqué dans sa gouvernance et la synergie est réelle.

L'ensemble des réalisations est à la hauteur des moyens importants investis par l'établissement. Les EUD, qui présentent le profil classique hérité des publications académiques locales principalement consacrées aux SHS, se montrent dynamiques en termes de développement numérique et de politique de commercialisation. L'UTB, elle aussi de conception classique proposant des cours variés pour tout type de publics, s'autofinance *via* les inscriptions des participants ; elle propose ses activités non seulement à Dijon, mais aussi sur les différents sites délocalisés de l'université *via* un réseau d'associations relais. La MCS est à l'origine de plusieurs actions significatives. Le travail important sur l'inventaire et la mise en valeur des collections scientifiques locales s'appuie sur la reconnaissance de l'uB comme chef de projet pour la région Bourgogne du projet national Patrimoine scientifique et technique contemporain (PATSTEC) dirigé par le Musée national des arts et métiers. La manifestation annuelle « la nuit des chercheurs » est bien évaluée au sein du programme européen dédié. La MCS a une politique active de formation d'enseignants-chercheurs et de doctorants en matière de diffusion de la culture scientifique et technique (45 personnes formées annuellement qui essaient ensuite dans leurs secteurs disciplinaires). Le programme « *experimentarium* » de rencontres avec des chercheurs à destination des scolaires présente un bilan d'évolution particulièrement positif (200 chercheurs impliqués, plusieurs centaines de rencontres par an, bonne répartition entre disciplines, vigilance sur l'équilibre hommes-femmes,...). Le succès du PIA « *réseau des experimentarium* » porté par l'uB (600 k€) est à la fois une reconnaissance du leadership de l'établissement en la matière et un levier (principalement en termes de moyens humains) pour le déploiement national du projet.

Ces diverses actions intègrent dans leurs déclinaisons deux principes du pilotage général de l'uB : le soutien des sites territoriaux (avec la délocalisation de certaines activités du pôle ou des initiatives spécifiques comme le centre technovision du Creusot) et la stratégie de convergence progressive avec la Franche-Comté (programmes communs sur l'inventaire du patrimoine scientifique, organisation conjointe de la « nuit des chercheurs », rapprochement des EUD et des presses universitaires de Franche-Comté). Elles sont en outre relayées par une communication multiforme (pages web riches en contenu, presse locale, émissions radio ou télé, supports écrits).

En résumé, l'organisation et le pilotage coordonné de l'ensemble des dispositifs de diffusion de la culture scientifique et technique dont s'est dotée l'uB traduisent la mise en œuvre effective d'une politique ambitieuse et réfléchie en la matière, notable parmi les établissements de taille comparable.

Les relations européennes et internationales

Si l'université de Bourgogne est ancrée dans sa région et place la territorialisation comme un axe central de sa politique, elle affiche également une volonté d'ouverture et de renforcement de son attractivité à l'international. Estimant son réseau de partenariats internationaux bien structuré dans le domaine de la recherche, elle considère devoir poursuivre son développement dans le domaine de la formation.

I – Un pilotage institutionnel des partenariats internationaux plus affirmé pour la formation que pour la recherche

D'une façon générale, il reste difficile d'identifier les choix explicites, les pays cibles et les thématiques privilégiées par l'uB en matière de partenariats internationaux. La stratégie s'appuie largement sur la poursuite de partenariats historiques. Les missions institutionnelles de prospection sont limitées. L'institution mise sur la participation à des salons internationaux (Liverpool, Taïwan, San Diego) pour la prise de contacts et l'identification d'occasions de collaboration. En Asie, il est prévu d'amplifier la collaboration avec la Corée du Sud. Hors du cadre *Erasmus*, l'Europe ne fait pas l'objet d'une politique spécifique. La recherche de partenariats en Suisse, visée dans le contrat pluriannuel 2012-2016, ne s'est pas concrétisée.

Au niveau de la recherche, l'uB entend généraliser une logique consistant à développer les futurs partenariats internationaux sur la base des collaborations, souvent interpersonnelles, déjà existantes entre chercheurs. En outre, la Comue et le projet I-SITE constituent des atouts majeurs pour l'internationalisation des activités universitaires et la visibilité internationale.

En matière de formation, il y a une volonté plus affirmée de pilotage institutionnel. Une stratégie claire en faveur de la maîtrise des langues et de l'ouverture aux cultures est bien en place. Un cinquième master entièrement enseigné en anglais a été ouvert. Des moyens sont affectés au Centre des langues et cultures pour tous qui propose des formations dans une douzaine de langues, y compris le français langue étrangère. Cette structure rattachée au pôle International a développé une unité d'enseignement transversale créditée. Par ailleurs, les formations en coopération internationale débouchant sur des doubles voire des triples diplômes se sont multipliées.

À l'interface de la recherche et de la formation, les doctorats en cotutelle continuent de progresser (plus de 25 nouvelles inscriptions annuellement) et le label doctorat européen a été mis en place.

II – Une gestion centralisée des dossiers internationaux en progrès mais pas encore suffisamment intégrative

Seize personnes (dont 6 titulaires, 8 contractuels et 2 stagiaires) assurent les missions du pôle International organisé en trois services : Coopération - Montage de projets ; Mobilité étudiante ; Langues et cultures pour tous. Une procédure est bien en place pour éviter que soit court-circuité le pôle International pour tout dépôt de projet ayant une dimension internationale. Cette centralisation apporte une vue globale institutionnelle et permet un recensement des projets. Une base de données n'est toutefois pas établie.

Le pôle International gère l'ensemble des missions à l'étranger, financées ou non par un programme. Il collecte les données avec une extraction possible par zone géographique et par discipline. Malheureusement, les données recueillies ne sont pas analysées et utilisées pour établir les axes structurants à l'international.

Le positionnement des missions du pôle International par rapport au pôle Recherche et au pôle Formation reste encore complexe. Les services ne collaborent pas suffisamment, en particulier pour la gestion des cotutelles doctorales, l'accueil des chercheurs étrangers, ou encore la mobilité étudiantes et les langues. Dans le cas précis de l'accueil des doctorants étrangers, le pôle International est uniquement sollicité pour des aspects logistiques et se sent tenu à l'écart de la politique menée.

III – Une mobilité des étudiants plus axée sur des critères qualitatifs que quantitatifs

Plus de 900 nouveaux étudiants de nationalité étrangère, soit environ 12 % des flux entrants⁴⁷, s'inscrivent annuellement à l'uB. La majorité de ces inscriptions résulte d'une démarche individuelle. Seuls 345 étudiants ont été accueillis dans le cadre de programmes d'échanges ou de conventions pour l'année 2014-2015, ce qui est largement inférieur à la cible de l'institution (650 étudiants). Les chiffres relatifs à la mobilité sortante sont également en dessous des objectifs fixés de façon peu réaliste par rapport aux moyens. L'an dernier, 301 étudiants français sont partis à l'étranger pour leur cursus alors que le cible à atteindre est de 650. Les étudiants de l'uB estiment cependant être bien informés sur les possibilités offertes en matière de mobilité sortante. Sous l'impulsion de l'établissement, grâce aux cursus intégrés et aux IUT ou plus directement par les directeurs de composantes, ils sont incités à effectuer une partie de leur formation à l'étranger.

En plus des étudiants en licence et master, l'institution apporte son soutien à la mobilité des doctorants *via* les écoles doctorales. Chaque doctorant peut disposer d'une somme de 1 500 € (sur demande) pour se déplacer à l'étranger.

L'accueil des étudiants en mobilité entrante est très bon, en relation avec la dimension « humaine » des campus de l'uB et l'accompagnement par les services concernés. Le guichet d'accueil des étudiants étrangers est cependant en sous-effectif, ce qui complique en pratique leur inscription.

Un projet innovant, résultant de l'analyse SWOT du RAE, porte sur l'accueil d'étudiants étrangers en situation de handicap. Ce projet peut apporter une spécificité à l'établissement dans le cadre de la mobilité entrante.

Des efforts ont été réalisés pour assurer le pilotage d'une politique internationale de façon centralisée au niveau de l'établissement. Cependant, le développement des activités internationales reste très souvent dépendant d'actions menées à des échelons plus individuels.

De nombreuses données chiffrées en relation avec l'activité internationale de l'établissement sont disponibles, tant en matière de recherche que d'enseignement supérieur. Celles-ci ne sont pas toujours analysées de façon critique ou, du moins, leur utilisation dans le cadre de l'autoévaluation et du positionnement stratégique reste peu visible.

⁴⁷ Source : chiffres clés des effectifs 2015-2016, uB, pôle pilotage.

Le pilotage

I – Un pilotage à inscrire dans la durée

L'établissement dans son projet stratégique présente « une organisation et des moyens au service du projet » comme une de ses valeurs fondatrices et analyse ses points forts et ses points faibles. Si l'établissement dispose d'outils d'analyse prospective complets, voire complexes dans certains domaines (schéma du système d'information, schéma directeur du patrimoine, bilan social), on peut noter l'absence de formalisation claire de l'analyse prospective en matière de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, une absence de programmation pluriannuelle des moyens financiers, alors même que l'établissement est conscient de ses difficultés à court terme : contraintes financières et nécessité d'acquérir de nouvelles compétences.

Ainsi, l'établissement n'affiche pas formellement et clairement ses priorités dans une programmation pluriannuelle, et ne propose pas les scénarii possibles en fonction des moyens dont il pourra disposer.

L'établissement dispose de tableaux de bord mensuels qui lui permettent d'avoir une analyse à M+1 ou M+2. Il s'agit d'un document d'alerte qui identifie les principaux risques, principalement en matière financière, de suivi de la masse salariale et de suivi des emplois et des charges d'enseignement.

L'établissement fait une analyse fine de ses contraintes en matière de gestion de la masse salariale. Jusqu'en 2015, il a réussi à la maîtriser alors qu'il a un GVT particulièrement défavorable (près de 2 M€ de plus par an)⁴⁸ en n'utilisant pas l'ensemble des emplois statutaires mis à sa disposition et ayant recours à l'emploi de contractuels (831 dont 493 Biatss en 2014⁴⁹). Ce qui, de fait, entraîne un turnover important et nuit à la professionnalisation des personnels et peut-être à la continuité du service. Cependant, il est à noter que l'établissement, en 2015, a diminué le nombre de contractuels, ce qui a eu un impact non négligeable sur l'évolution de sa masse salariale. De plus, une pyramide des âges défavorable (âge moyen de 43 ans, tout type de personnels⁵⁰) aggravera cette situation à moyen terme.

Enfin, en ce qui concerne le volet patrimonial, l'établissement a fait le choix politique mais coûteux de garder 4 sites délocalisés ; le surcoût est estimé à plus de 3 M€ par an. Par ailleurs, il a une vision claire de sa programmation de maintenance lourde et d'adaptation des structures mais, compte tenu de la situation financière de plus en plus contrainte, la maintenance est parfois traitée comme une variable d'ajustement ce qui, à terme, constitue un risque.

L'uB sait que la diversification de ses ressources sera bientôt nécessaire pour son développement stratégique ou pour répondre aux évolutions réglementaires ou économiques, à un moment où les subventions publiques deviennent de plus en plus contraintes alors que les changements (réorganisation régionale, mise en place de la Comue) créent des incertitudes. Ce qui l'oblige à rentabiliser ses structures et à développer les ressources de la formation continue *via* des prestations nouvelles.

L'établissement devrait mettre en place des programmations pluriannuelles cohérentes faisant apparaître ses priorités ; ce qu'il se propose de faire dans son prochain contrat quinquennal. L'absence de comptabilité analytique et de prise en compte des coûts complets peut mettre très rapidement l'établissement en difficulté.

II – Une politique de la qualité à conforter

L'établissement a mis en place un pôle DQP organisé en quatre grandes fonctions (pilotage-études-projet, masse salariale-indicateurs, qualité-contrôle interne, développement durable) et disposant de 6 personnels. Un comité de pilotage présidé par le président se réunit deux fois par an et définit un plan d'actions. Par ailleurs, l'élaboration du rapport d'autoévaluation est le fruit d'une démarche spécifique engagée depuis de 2014, qui a mobilisé plus de 100 personnes de tout statut et tout site. Ce rapport a fait l'objet de débats au niveau des différentes instances de l'établissement et des observations ont été prises en compte. Au vu de cette démarche, on peut dire que l'Ub a mis en place une culture d'autoévaluation.

⁴⁸ Ce montant de 2 M€, concernant les exercices 2014 et 2015, a été mentionné à plusieurs reprises par différents interlocuteurs au cours des entretiens réalisés par le comité.

⁴⁹ Source : bilan social 2014.

⁵⁰ *Ibid.*

Le pôle DQP produit un certain nombre de documents, soit mensuellement (tableaux de bord), soit trimestriellement (charges d'enseignement). Les tableaux de bord sont destinés à l'équipe de direction. Il s'agit de documents d'alerte. Mais ils ne font pas apparaître les correctifs apportés en fonction des points critiques repérés. Les documents sont produits à partir, chaque fois que possible de *Business Objects* sinon de tableurs ; ce qui pose la question de la fiabilité des données.

Une cartographie des risques est mise en place, mais l'établissement, faute de temps et de moyens humains, ne peut en assurer un suivi efficace et mettre en place les correctifs adaptés.

L'uB souhaite renforcer sa politique de développement de la qualité, ce qui rend nécessaire de pérenniser et de renforcer ce pôle pour que ce domaine puisse prendre toute sa place. En effet, l'établissement a été amené à recourir à des services externes, ce qui a entraîné un retard pointé par le commissaire aux comptes (mise à jour des inventaires ; schéma directeur du patrimoine).

III – Les grandes fonctions de pilotage

1 ● Une politique de gestion des ressources humaines ambitieuse mais à organiser et à stabiliser

L'uB a créé la fonction de directeur des ressources humaines (DRH) à la dernière rentrée universitaire. Le positionnement du DRH à l'interne reste à conforter afin de rendre plus efficient le fonctionnement de l'établissement.

Le pôle est organisé autour de quatre grandes fonctions : gestion des Biatss, des enseignants et EC, contrôle interne de la paie, formation.

Le nombre important de contractuels dans les services centraux (113/189, soit 55 %) dans des fonctions de catégorie A⁵¹ montre les difficultés de l'établissement à pérenniser des personnels et à les professionnaliser sur des fonctions à forte valeur ajoutée (service informatique, direction des finances, agence comptable). Le turnover peut être source de démotivation pour les cadres et ce problème doit être pris en compte dans cette période de forte mutation organisationnelle. La fonction de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences est à mettre en place très rapidement pour stabiliser l'organisation fonctionnelle de l'université.

Malgré l'absence de document global sur sa stratégie en matière de RH, l'établissement met néanmoins en œuvre une politique de formation ambitieuse pour ses personnels, notamment pour accompagner des personnels contractuels et pour la professionnalisation des agents. Le plan de formation concerne plus les personnels Biatss que les personnels enseignants. Il est à noter que l'uB a particulièrement soutenu les formations à la conduite de l'évaluation et au management ainsi qu'à l'adaptation à l'emploi⁵². L'établissement s'attache à la qualité des entretiens d'évaluation ; la direction générale des services (DGS) conduit les entretiens de tous les cadres, dont les responsables administratifs des composantes.

L'uB a développé une politique indemnitaire conséquente et des dispositifs d'action sociale permettant d'améliorer les conditions de vie des agents : restauration, secours, prêts ; les moyens mobilisés sont en augmentation de 4,4 % par rapport à 2013 et s'élèvent à 157 264 € en 2014⁵³. Par ailleurs, *via* l'association APUB, il offre une facilité d'accès aux différentes activités culturelles.

L'uB souhaite renforcer le bien-être au travail et le sentiment d'appartenance : les moyens financiers mobilisés au titre de la formation des personnels, de l'action sociale et de la culture décrits plus haut ainsi que le recrutement à temps plein d'une psychologue du travail démontrent l'intérêt pour le sujet. Le bon fonctionnement des instances de concertation (CHSCT, CT), présidées par le président, témoigne de la réalité de cette volonté politique. Cependant, lors des entretiens, les représentants des personnels ont fait part d'une inquiétude croissante chez certains personnels face aux incertitudes liées à l'évolution du contexte universitaire (Comue...).

⁵¹ Source : bilan social 2014.

⁵² *Ibid.*

⁵³ *Ibid.*

2 ● Une stratégie budgétaire à inscrire dans une programmation pluriannuelle et des fonctions à conforter

Depuis le passage aux RCE, les fonctions de l'ordonnateur et du comptable sont séparées. Pôle financier et agence comptable comptent respectivement 19 et 20 personnes. La direction financière comporte deux services bien identifiés : le service du budget et de l'exécution budgétaire et le service du suivi des conventions des projets européens et de l'ANR, démontrant l'importance que l'uB attache à la gestion des ressources propres. Les deux services comptent un nombre conséquent de contractuels (par exemple 6 au service financier) ce qui n'est pas sans conséquence sur la continuité et la qualité du service rendu, les personnels ayant à acquérir des compétences pointues dans un certain nombre de champs. Par ailleurs, compte tenu des changements attendus dans les prochaines années (effets du passage à la GBCP, changement de logiciel SIAM), il est important que l'établissement pérennise et professionnalise ces deux structures (pôle financier et agence comptable) en poursuivant la diminution du nombre de contractuels et par une montée en compétences associée au repyramidage des emplois. La répartition des rôles du VP finances et de la direction financière serait à formaliser, l'établissement disposant de compétences avérées.

L'uB a mis en place différents outils de pilotage en lien avec le pôle du Pilotage et de la Qualité, notamment des tableaux de bord stratégiques⁵⁴ et en fait l'analyse. L'établissement a mis en place, dans le cadre du contrôle interne, une cartographie des risques, mais reconnaît n'en être qu'aux prémices. Enfin, il dispose de peu d'outils de comptabilité analytique, notamment en matière d'évaluation du coût des formations.

L'élaboration du budget se fait en lien avec les différentes composantes, la procédure est formalisée : lettre de cadrage présentant les orientations stratégiques et les contraintes de l'établissement, organisation de navettes. Cependant, le budget apparaît plus comme une reconduction des budgets antérieurs, l'uB ayant très peu de marge de manœuvre financière (peu de redéploiements de postes, dépenses de fonctionnement de moins en moins compressibles, des recettes limitées difficiles à diversifier)⁵⁵. Une clarification des rôles et une meilleure communication entre les différents intervenants dans ce domaine seraient un atout.

Compte tenu des différents outils, l'uB a une bonne connaissance de sa situation financière qui devrait lui permettre de tirer toutes les conséquences en matière de pilotage et de stratégie. En effet, même si sa situation financière apparaît relativement saine, elle devient inquiétante dès 2016 : depuis quatre ans le résultat d'exploitation diminue puisqu'il passe de plus de 4,6 M€ à moins de 367 000 € en 2015⁵⁶ ; les recettes demeurent stables, voire progressent légèrement de plus 0,75 %⁵⁷. Mais on note une baisse conséquente des subventions du conseil régional et des recettes liées aux prestations diverses, respectivement moins 40 % et moins 24,5 % entre 2012 et 2015⁵⁸.

Dans le même temps, les dépenses de fonctionnement connaissent une croissance plus rapide du fait de l'évolution de la masse salariale et du poids des amortissements des investissements sur ressources propres. Ainsi ce déséquilibre pourrait s'accroître du fait de l'augmentation mécanique du GVT (plus de 2 M€ par an), de la volonté de l'établissement de pourvoir un plus grand nombre de postes vacants et de réduire le nombre de contractuels. En matière patrimoniale, la signature d'un PPP engage l'établissement pour 25 ans ; l'État ne prenant en charge l'engagement financier qu'à hauteur de 88,8 % des 21 137 M€ ; le reste étant à la charge de l'université ainsi que les charges de grosses réparations inscrites dans ce contrat (3 409 M€).

Compte tenu de la situation financière présentée ci-dessus, le budget est plus un budget de compromis et de contraintes qu'un budget inscrit dans une dynamique de développement.

3 ● Un système d'information au cœur du développement stratégique de l'établissement

Le pôle systèmes d'information et usages numériques compte une soixantaine de postes, dont une vingtaine occupée par des contractuels, car l'établissement rencontre des difficultés pour pérenniser les compétences et pour recruter en l'absence de vivier. Ceci n'est pas sans conséquence sur le développement de l'activité du système d'information placé au cœur de sa stratégie.

Le service est organisé en deux grands départements : le système d'information et le développement du numérique. Un VP chargé du numérique participe à la définition de la politique en matière de développement du numérique.

⁵⁴ A mentionner : EVALENS, outil de simulation la charge de formation simplifiée (en coûts directs).

⁵⁵ Sources : compte financier 2015 et projet de budget 2016.

⁵⁶ Source : compte financier 2015.

⁵⁷ *Ibid.*

⁵⁸ *Ibid.*

Le schéma directeur du système d'information pour la période 2012-2016 a produit un descriptif complet de l'état des lieux et l'analyse des besoins. Sept projets prioritaires ont été retenus pour cette période. Le suivi de leur mise en œuvre fait apparaître que certains de ces projets n'ont pas abouti compte tenu des choix tardifs de l'établissement (logiciel SIAM). L'établissement veillera à avoir une meilleure réactivité dans la mise en œuvre des projets de modernisation de l'administration.

L'uB mobilise des moyens financiers conséquents soit pour sécuriser son système d'information, soit pour développer des outils pédagogiques (plus de 1,5 M€ hors dépenses de personnels) pour porter ces projets : on peut citer en exemple l'ouverture du datacenter à la rentrée 2016 (première tranche) ou le développement des usages numériques (MOOC, le système documentaire...).

Une bonne coordination entre les différents acteurs concernés par ces sujets serait à mettre en place pour accélérer la mise en œuvre des projets et assurer une meilleure prise en compte par la communauté universitaire (enseignants ou Biatss).

Enfin, le travail de fiabilisation des données est à poursuivre avec les différents services fonctionnels (pôles RH, Pilotage, Finances et Composantes).

4 ● La politique logistique et immobilière : une excellente connaissance du patrimoine mais un levier de développement à maîtriser

Le pôle Patrimoine, comptant 34 personnes, est organisé autour de grandes fonctions : patrimoniale et logistique opérationnelle ; il gère un budget de plus de 23 M€ (investissement et fonctionnement). L'établissement s'appuie sur des compétences avérées.

L'uB a une excellente connaissance de l'état de ses locaux grâce à un schéma directeur patrimonial particulièrement exhaustif qui retrace l'état du bâti et les besoins en matière de m² et de maintenance. Cet outil est complété par des fiches bâtimentaires ; un certain nombre d'outils « maison » viennent compléter le dispositif d'analyse, notamment un rapport d'activités qui permet de faire des analyses par poste de dépenses, par bâtiments. Il a identifié et quantifié des projets à mettre en œuvre rapidement, comme l'accessibilité des bâtiments.

Malgré un éclatement universitaire sur cinq sites, l'établissement rationalise la gestion logistique au mieux. Trois bâtiments construits dans le cadre d'un PPP « campus innovant » ont été livrés en 2015 ; l'uB devra prendre en charge à partir de 2016, en année pleine, l'ensemble des coûts d'investissement et de maintenance de ce PPP, ce qui nécessitera une vigilance accrue compte tenu de sa situation financière. Par ailleurs, l'uB souhaite investir sur ressources propres dans un certain nombre de projets, ce qui n'est pas sans conséquence sur l'équilibre de son budget de fonctionnement. Une prise en compte de ce contexte général sera nécessaire pour éviter que la maintenance continue à être une variable d'ajustement alors que, dans le même temps, l'établissement envisage d'accéder à l'autonomie patrimoniale. La mise en place d'un budget annexe immobilier dans le cadre de la GBCP sera un élément facilitant le suivi.

L'uB dispose des outils prospectifs et d'analyse (schéma directeur, fiches bâtimentaires, rapport d'activités) qui lui permettraient de définir une programmation pluriannuelle limitant les risques financiers. L'uB a également une organisation structurée et des compétences avérées qu'elle doit coordonner et mobiliser pour faire face aux contraintes et aux défis à venir.

Conclusion

L'uB participe résolument à la consolidation de la Comue « Université Bourgogne Franche-Comté », processus entamé dès la formation du PRES en 2010, poursuivi et confirmé dans le cadre de la fusion des régions Bourgogne et Franche-Comté et que la récente réussite à l'appel d'offre I-SITE dans le cadre du PIA conforte.

L'uB poursuit également son objectif d'intégration à l'environnement socio-économique qui se traduit par une multitude de partenariats : avec les différentes catégories d'institutions de l'ESR (EPST, Écoles) et avec des acteurs socio-économiques (monde des entreprises, collectivités territoriales). Par cette coopération, l'uB s'assure le soutien des collectivités territoriales.

Au niveau de la formation, l'offre de l'uB est pluridisciplinaire, bien en phase avec ses forces en recherche pour les masters qui sont attractifs. L'engagement territorial justifie l'existence coûteuse d'une offre de formations locales dans une structure multisite. Quelques domaines attestent une véritable réussite : le secteur de la santé, les formations liées à l'Espé, données en exemple, la formation tout au long de la vie. Néanmoins, en termes de résultats, on ne peut occulter la faiblesse du taux de réussite en licence qui est à mettre en relation avec les caractéristiques socio-économiques des étudiants.

La recherche a fait l'objet d'une organisation stratégique visant à accroître sa visibilité et sa cohérence avec les objectifs des partenaires et la politique régionale. Elle bénéficie ainsi d'un portage politique. Néanmoins, en interne, le pilotage devrait être amélioré pour plus de réactivité dans une période qui risque d'être tendue en termes de moyens compte tenu de l'évolution de charges incompressibles (comme le GVT, le coût de maintenance des PPP, le coût des sites décentralisés) ou de charges prévues (comme la titularisation de contractuels).

En matière de relations internationales, l'uB affiche des ambitions qui ne sont pas concrétisées dans une politique coordonnée. Beaucoup d'échanges et de coopération résultent d'initiatives individuelles et de relations interpersonnelles, comme c'est fréquent, surtout en recherche. L'accueil et surtout le départ d'étudiants à l'étranger sont en deçà des objectifs affichés.

Le domaine du pilotage se caractérise par une nouvelle architecture des services mise en place récemment. L'uB dispose d'outils d'analyse prospective complets et de données détaillées (schéma du système d'information, schéma directeur du patrimoine, bilan social). Mais on peut regretter que l'analyse prospective en matière de gestion prévisionnelle des emplois et des moyens financiers ne soit pas davantage développée, alors que l'établissement est conscient des contraintes financières de court terme.

En ce qui concerne la gouvernance, la visite réalisée peu après les élections des instances et la réélection du président s'est déroulée dans une ambiance marquée à la fois par l'ambition (projets nombreux en termes d'organisation, de mise en place de la Comue, de l'I-SITE, etc.) et par un certain nombre d'incertitudes correspondant à la fusion des régions, à la redéfinition de la politique de la nouvelle région ainsi qu'à l'évolution des contributions financières d'origine publique. Face aux transformations en cours, de réelles inquiétudes peuvent se manifester (risque de marginalisation ressenti par certains en SHS, éloignement des centres de décision avec montée en puissance de la Comue). L'uB devra anticiper et répondre à ces inquiétudes afin de maintenir l'implication de toute la communauté universitaire dans la mise en œuvre de sa stratégie.

I – Les points forts

- Un positionnement stratégique affirmé, conduit de manière volontariste et durable dans la construction du paysage régional de l'ESR (PRES puis Comue, I-SITE).
- Une recherche bien structurée, dynamisée par des partenariats pertinents, qui fait de l'ensemble des ST et SVE le pivot prioritaire de la politique scientifique en lien avec la logique de spécialisation économique et territoriale de la région. La réussite du projet I-SITE porté par la Comue conforte ce choix stratégique.
- Une intégration territoriale réussie grâce à une implantation multi-sites, fondée sur l'adéquation des formations et de la recherche aux besoins de l'environnement socio-économique et largement soutenue par les collectivités territoriales.
- Une activité de formation continue développée et appuyée par une réelle réflexion stratégique.
- Une vie de campus particulièrement développée et attractive, portant un engagement avéré au service de l'ensemble de la communauté universitaire.

- Une réelle capacité à mobiliser des moyens sur des objectifs précis (comme pour la politique numérique).

II – Les points faibles

- La visibilité financière ne va guère au-delà du court terme, et le pilotage n'est pas assez intégré comme outil stratégique.
- L'absence d'un schéma directeur prospectif des emplois (Biatss comme EC) met en péril la robustesse et la continuité des services.
- La politique de formation manifeste une faiblesse visible dans la réussite des étudiants et la diminution des effectifs en master, en dépit des efforts consentis.
- Les choix stratégiques de recherche, qui répondent à ceux de la Région en termes de spécialisation intelligente, ouvrent le risque de marginaliser les SHS.
- La nouvelle structuration régionale de l'ESR et l'élargissement des compétences de la Comue conduisent à un éloignement des centres de décisions, ce qui risque de réduire l'adhésion de la communauté à la stratégie.
- Les relations internationales et européennes souffrent de l'absence d'axes structurants, d'une faible exploitation des données en termes de positionnement stratégique et d'un manque de coordination entre services.

III – Les recommandations

- Construire une feuille de route à partir d'indicateurs chiffrés, fiabilisés et analysés, mis en regard d'objectifs-cibles établis à l'horizon de 4-5 ans, serait utile pour la conduite de la stratégie de l'établissement, en particulier en matière financière et en matière de gestion des emplois.
- Développer des ressources propres afin de consolider une situation financière fragile, alors que les contributions publiques se trouvent sous forte contrainte. Ceci suppose des objectifs clairement définis, inscrits dans des scénarios alternatifs (grâce au service de pilotage).
- Appuyer la rénovation pédagogique des premiers semestres à l'université pour améliorer la réussite des étudiants et améliorer l'attractivité des masters en renforçant le lien entre L et M, en particulier dans le champ des SHS.
- Chercher à améliorer le ratio d'encadrement des étudiants *via* des actions vigoureuses en termes de recrutement d'enseignants, PU-PH et/ou autres catégories. Le champ santé-médecine est en effet sous tension compte tenu de l'augmentation du nombre d'étudiants (élargissement du *numerus clausus*).
- Renforcer l'implication de l'encadrement administratif dans la vie de l'établissement en veillant à l'associer à l'élaboration et à la mise en œuvre des choix stratégiques, dans les domaines essentiels des moyens financiers et humains.
- Mieux exploiter les données récoltées et renforcer la collaboration entre les services pour assurer le positionnement stratégique en matière de relations européennes et internationales.
- Dans le contexte de rapides mutations, tant internes (Comue, I-SITE) qu'externes (fusion des régions) veiller à la transparence du processus de prise de décision et améliorer la communication pour garantir le fonctionnement de la vie démocratique et l'implication de toute la communauté universitaire.

Liste des sigles

A

AJAC	Ajourné et autorisé à continuer
ANR	Agence nationale de la recherche
APEC	Association pour l'emploi des cadres

B

Biatss	Bibliothécaires, ingénieurs, administratifs, techniciens, et personnels sociaux et de santé
BTS	Brevet de technicien supérieur
BVE	Bureau de la vie étudiante

C

CA	Conseil d'administration
CEA	Commissariat à l'énergie atomique et aux énergies alternatives
CFVU	Commission de la formation et de la vie universitaire
CFA	Centre de formation d'apprentis
CFOAD	Centre de formation ouverte et à distance
CHSCT	Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail
CHU	Centre hospitalo-universitaire
Cifre	Convention industrielle de formation par la recherche
CIPE	Centre d'innovation pédagogique et d'évaluation
CNRS	Centre national de la recherche scientifique
Comue	Communauté d'universités et établissements
CPER	Contrat de projets État-région
CPSU	Centre de prévention et de santé universitaire
CRCT	Congés pour recherche ou conversion thématique
Crous	Centre régional des œuvres universitaires et scolaires
CT	Comité technique

D

D	(LMD) Doctorat
DQP	Développement durable-qualité et pilotage (pôle)
DGESIP	Direction générale de l'enseignement supérieur et de l'insertion professionnelle
DGS	Direction générale des services
DRH	Directeur des ressources humaines
DUT	Diplôme universitaire de technologie

E

EA	Équipe d'accueil
EC	Enseignant-chercheur
ECTS	<i>European credit transfer system</i> (système européen d'unités d'enseignement capitalisables transférables d'un pays à l'autre)
ED	École doctorale
Ensam	École nationale supérieure d'arts et métiers
ENSMM	École nationale supérieure de mécanique et des microtechniques
ENT	Espace numérique de travail
EPHE	École pratique des hautes études
EPST	Établissement public à caractère scientifique et technologique
Equipex	Équipement d'excellence
Erasmus	<i>European action scheme for the mobility of university students</i> (programme européen)
ERC	<i>European research council</i>
ESC	École supérieure de commerce
ESIREM	École supérieure d'ingénieurs de recherche en matériaux
Espé	Ecole supérieure du professorat et de l'éducation
ESR	Enseignement supérieur et recherche
ETP	Équivalent temps plein

EUD	Éditions universitaires de Dijon
F	
Feder	Fonds européen de développement régional
FR	Fédérations de recherche
FSDIE	Fonds de solidarité et de développement des initiatives étudiantes
FTLV	Formation tout au long de la vie
FVU	Formation et vie universitaire
G	
GBCP	Gestion budgétaire et comptable publique
GIS	Groupement d'intérêt scientifique
GRH	Gestion des ressources humaines
GVT	Glissement vieillesse technicité
H	
HCERES	Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur
HDR	Habilitation à diriger des recherches
I	
IAE	Institut d'administration des entreprises
Idefi	Initiatives d'excellence en formations innovantes
IDEX	Initiative d'excellence
Inra	Institut national de la recherche agronomique
Inria	Institut de recherche en informatique et en automatique
Inserm	Institut national de la santé et de la recherche médicale
ISAT	Institut supérieur de l'automobile et des transports
I-SITE	Initiatives Science-Innovation-Territoires-Economie
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
LMD	Licence-master-doctorat
LP	Licence professionnelle
LRU	Loi relative aux libertés et responsabilités des universités
M	
M	(LMD) Master
M/M1/M2	(LMD) Master, master 1re année, 2e année
MC	Maître de conférences
MCS	Mission culture scientifique
MCU-PH	Maître de conférences des universités - praticien hospitalier
MEDEF	Mouvement des entreprises de France
MDE	Maison des étudiants
MENESR	Ministère de l'Éducation nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche
MOOC	<i>Massive Open Online Course</i>
MSH	Maison des sciences de l'homme
O	
OCIM	Office de coopération et d'information muséale
P	
P	(Master) professionnel
PACES	Première année commune aux études de santé
PATSTEC	Patrimoine scientifique et technique contemporain
PCRD	Programme cadre de recherche et développement (programme européen)
PEDR	Prime d'encadrement doctorale et de recherche
Pépite	Pôle étudiant pour l'innovation, le transfert et l'entrepreneuriat

PEPS	Pôle d'excellence des pratiques sportives
PIA	Programme d'investissements d'avenir
PME	Petite et moyenne entreprise
PNB	Pôle nucléaire de Bourgogne
PPP	Partenariat public-privé
PR	Professeur des universités
PRES	Pôle de recherche et d'enseignement supérieur
PSIUN	Pôle systèmes d'information et usages du numérique
PU-PH	Professeur des universités-Praticien hospitalier

R

RAE	Rapport d'autoévaluation
R&D	Recherche et développement
RCE	Responsabilités et compétences élargies
RH	Ressources humaines
RI	Relations internationales

S

SAE	Service aux étudiants
Satt	Société d'accélération du transfert de technologies
SCD	Service commun de documentation
SDV	Sciences de la vie
SEFCA	Service commun de formations continue et par alternance
Shon	Surface hors œuvre nette
SHS	Sciences humaines et sociales
SRI-SI	Stratégie régionale d'innovation - spécialisation intelligente
ST	Sciences et techniques
Staps	Sciences et techniques des activités physiques et sportives
SUAPS	Service universitaire des activités physiques et sportives
SVE	Sciences de la vie et de l'environnement

T

TGU	Très grandes unités
-----	---------------------

U

UBFC	Université Bourgogne Franche-Comté (Comue)
UFC	Université de Franche-Comté
UE	Unité d'enseignement
UFR	Unité de formation et de recherche
UMDPC	Unité mixte de développement professionnel continu
UMR	Unité mixte de recherche
USR	Unité de service et de recherche
UTB	Université pour tous de Bourgogne
UTBM	Université de technologie de Belfort-Montbéliard

V

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

W

Wifi	<i>Wireless Fidelity</i> (accès au réseau sans fil)
------	---

Observations du président

Université de Bourgogne
Maison de l'Université
Esplanade Erasme
BP 27877 - 21078 Dijon Cedex
Tél. : +33 (0)3 80 39 50 00

Auxerre
Chalon-sur-Saône
Dijon
Le Creusot
Mâcon
Nevers



Monsieur Michel ROBERT

Directeur

HCERES

Département d'évaluation des établissements

2 rue Albert Einstein

75013 Paris

Dijon, le 5 septembre 2016

Le Président

CAB/CG/86

Monsieur le directeur,

Ancrée dans ses territoires, ouverte sur l'économie et le monde, l'Université de Bourgogne (uB) ambitionne de concilier pluridisciplinarité des formations et rayonnement international. Pour atteindre cet objectif l'établissement est engagé dans une politique de différenciation scientifique et de rapprochement avec les universités et écoles de Bourgogne Franche-Comté. L'uB est ainsi fondateur de la Communauté d'Universités et d'Établissements (COMUE) « Université Bourgogne Franche Comté », qui porte l'initiative d'excellence « I-SITE Bourgogne Franche-Comté » (I-SITE BFC) au nom d'un consortium de 15 établissements et organismes. Dans le même temps, l'établissement accueille un nombre croissant d'étudiants, passant de 26 120 inscrits en 2012 à 27 819 en 2015 : **1 700 étudiants soit l'équivalent d'une composante supplémentaire en 4 ans, ce qui est considérable.**

La mise en place de la COMUE, la sélection d'I-SITE BFC dans le cadre du programme investissements d'avenir (PIA) et la fusion des régions dessinent un nouveau paysage universitaire qui interroge une partie de notre communauté. Dans son rapport, le haut conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur (HCERES) relève ces inquiétudes et attire l'attention sur le risque qui peut en résulter pour la cohésion de l'établissement. Le HCERES souligne également la tension croissante entre les moyens et les besoins de l'établissement et invite l'uB à améliorer les instruments et méthodes de son pilotage pluriannuel. **Ces deux séries d'interrogations sont au cœur du rapport d'évaluation et ce courrier s'attache à y apporter des éléments de réponse.**

Un nouvel espace d'enseignement supérieur et de recherche (ESR) porteur d'ambitions mais également d'incertitudes.

La COMUE, I-SITE BFC et la fusion des régions modifient en profondeur les relations entre acteurs de l'ESR. C'est bien à l'échelle de la nouvelle région, et en lien avec les établissements partenaires, la COMUE et les acteurs du monde économique, que doit se penser l'avenir. La communauté de l'uB partage majoritairement cette idée, comme l'indiquent les résultats des élections universitaires à l'uB de février et

mars 2016. Mais il est vrai que ces évolutions ne font pas consensus. Et peut-il en être autrement compte-tenu de l'ampleur et de la rapidité des évolutions ? Le risque d'éloignement des centres de décisions, le sentiment de marginalisation de certaines disciplines et les incertitudes liées à la fusion des régions sont réels. Ils ont été exprimés, entendus, mais également pour partie anticipés.

Les statuts de la COMUE ont ainsi été élaborés pour concilier rayonnement international et respect des établissements. Les transferts de compétences décidés au terme de négociations approfondies entre les établissements permettent cet équilibre. Comme tout équilibre celui-ci est fragile. Il conviendra de le respecter sans chercher de nouveaux transferts de compétences. L'administration propre de la COMUE sera également légère, la gestion en étant confiée aux établissements qui assureront chacun des missions « pour le compte de la COMUE ». A cet égard, il est notable que la moitié des emplois obtenus de l'Etat au titre de la COMUE sont délégués aux établissements fondateurs pour leur permettre d'assurer ces missions « pour le compte de la COMUE », matérialisant le caractère fédéral du nouvel établissement. Enfin, les statuts respectent les établissements au niveau de leurs implantations territoriales. Ce point est essentiel pour l'uB qui, outre le campus dijonnais, est implantée sur 5 campus territoriaux.

La région Bourgogne Franche-Comté s'installe dans le dialogue. La nouvelle région s'engage dans une co-construction de la politique d'ESR. Les dispositifs antérieurs de soutien à la recherche sont maintenus pour 2016 et 2017 afin d'éviter les déséquilibres. Des instances de concertation sont établies : Comité régional de la recherche et de l'enseignement supérieur (CORRES) avec les établissements et les agglomérations sièges d'implantations universitaires, rencontres avec les présidents et directeurs d'établissements, rencontres avec les directeurs de laboratoires. La vice-présidente ESR de la région participe au conseil d'administration de l'uB. Enfin, un dialogue direct est établi entre le président de l'uB et la présidente de région. Ces éléments permettent raisonnablement de lever une partie des inquiétudes liées à la fusion des régions.

Le programme « I-SITE BFC » est conçu pour entraîner l'ensemble de la communauté. I-SITE BFC s'est attaché à respecter le cahier des charges du PIA. Celui-ci pose le principe de l'identification d'un nombre limité de domaines d'excellence académique présentant un lien renforcé avec le monde économique. Ces éléments sont naturellement source d'inquiétudes pour les disciplines qui ne se reconnaissent pas dans les domaines retenus. C'est le cas notamment (mais pas exclusivement) des Sciences Humaines et Sociales (SHS), comme le souligne le rapport. Cette situation a été anticipée dès la conception d'I-SITE BFC. D'une part les dispositifs portant sur les formations (masters en anglais ; formation continue ; usages du numérique...) ne sont pas thématiques et sont donc ouverts à toutes les disciplines. D'autre part et en matière de recherche, une part importante du budget est consacrée à des programmes blancs, non-thématiques, et à des programmes transversaux associant des équipes répondant aux domaines d'I-SITE et des équipes qui en sont éloignées. Enfin, il faut souligner qu'au-delà des intitulés, certaines disciplines des SHS sont naturellement au cœur des thématiques portées par I-SITE (géographie ou économie pour le domaine « Territoires, environnement-aliment » ; sociologie, philosophie, psychologie pour le domaine « Soins individualisés et intégrés », par exemple).

Un pilotage et une politique qualité qui restent à inscrire dans la durée.

Le positionnement des établissements d'ESR sur une trajectoire d'autonomie, la diversité et la complexité des tissus partenariaux (COMUE, établissements, collectivités, entreprises...), l'environnement économique contraint et l'augmentation des flux étudiants imposent une gestion pluriannuelle et le développement d'une démarche qualité. L'uB souscrit d'autant à cette nécessité que l'établissement, structurellement sous-doté, est dans une situation financière fragile. Des chantiers ont été engagés, mais beaucoup reste à faire. Nous souscrivons à cette analyse.

Le rapport souligne que « l'établissement fait une analyse fine de ses contraintes... alors qu'il a un GVT particulièrement défavorable », et en tire les conséquences « en n'utilisant pas l'ensemble des emplois statutaires à sa disposition ... et en ayant recours à l'emploi contractuel ». Effectivement, pour faire face aux contraintes, l'établissement mène une politique rigoureuse, raisonnablement comprise par la communauté universitaire. En matière de ressources humaines, les campagnes d'emplois s'inscrivent dans une perspective pluriannuelle, et le DRH recruté en mars 2015 s'est vu confier la mise en place d'une politique de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. En matière financière des programmes pluriannuels ont été mis en place pour l'investissement, le logiciel de l'AMUE « PMS » (prévision de masse salariale) a été acquis, les compétences afférentes sont en cours de développement et un important travail a été réalisé pour expliquer le bien-fondé d'une gestion pluriannuelle dans le cadre de la GBCP. Il faut cependant souligner les difficultés d'une gestion prévisionnelle des moyens financiers à l'heure où la subvention pour charge de service public (SCSP) peut être notifiée en courant d'année, où les établissements rigoureux se voient ponctionner leur fond de roulement, où des annonces contradictoires permettent difficilement d'estimer les charges et les ressources budgétaires, sans compter les droits d'inscription qui restent stables à l'heure où les flux étudiants sont en augmentation.

Pour autant l'établissement ne peut s'exonérer de ses responsabilités. Des outils et démarches de pilotage ont déjà été implémentés (tableaux de bords mensuels de suivi de la masse salariale et de consommation des emplois ; recrutement d'une qualicienne ; mise en place d'une politique de contrôle interne financier et comptable ; certification ISO 9001 du service de formation continue et par alternance (SEFCA) ...). Il convient, comme le souligne le rapport, d'approfondir ces démarches et de les prolonger en développant des outils de pilotage prévisionnel de la masse salariale, la connaissance des coûts complets de nos activités à l'aide de la comptabilité analytique, et en élargissant le périmètre de la politique qualité. Ces chantiers sont engagés.

Enfin l'uB fait le choix de maintenir 5 sites territoriaux, à Auxerre, Chalon sur Saône, le Creusot, Macon et Nevers. Il s'agit d'un choix politique, guidé par la certitude que ces implantations sont des composantes essentielles du tissu socio-économique régional et que la non-universitarisation du territoire aurait un coût économique et en termes de cohésion sociale considérable. Il s'agit donc bien ici de notre responsabilité sociale. Les collectivités participent largement au fonctionnement de ces implantations. Il convient que l'Etat tienne compte de cette mission de service public et de la spécificité des établissements qui animent des implantations territoriales nombreuses et structurées en ré-évaluant notre SCSP, le surcoût de fonctionnement de ces implantations pour notre université étant estimé à 3 millions d'euros par an.

Au total, dans un environnement et une situation financière contraints, l'uB est engagée vers des horizons prometteurs à travers des cercles partenariaux multiples, qui peuvent certes sembler complexes, mais correspondent à la réalité d'un monde au fonctionnement matriciel. Il faut rappeler que l'établissement est bien positionné dans d'importants classements internationaux. Le classement de Leiden est basé sur les publications de recherche. L'uB y figure au 352^e rang mondial en 2015 ; en 2014 l'uB était la 3^e université européenne dans le domaine des sciences de la terre et de l'environnement. Le Center for World University Ranking (CWUR) est pondéré à 50 % sur des indicateurs liés à la formation et à l'insertion. L'uB y apparaît en 2015 au 654^e rang mondial, 28^e sur 48 établissements français. Enfin le classement Times Higher Education (THA) est un classement composite. L'uB y apparaît en 2015 dans le top 600 mondial parmi 27 établissements français, et au 16^{ième} rang des universités.

Seul établissement de Bourgogne Franche-Comté figurant au classement THA, l'uB a choisi de renoncer à ce classement au profit de la COMUE. Tout comme l'uB a choisi de réduire sa part dans l'actionnariat de la SATT grand-EST pour permettre aux écoles de Bourgogne Franche Comté (AgroSup Dijon ; ENSMM à Besançon ; UT de Belfort-Montbéliard) d'en devenir actionnaires. A travers ces gestes forts, l'uB qui accueille environ la moitié des étudiants de la COMUE, honore la responsabilité

particulière qui lui incombe en tant que principal établissement d'ESR de Bourgogne Franche Comté. Elle assume ainsi un rôle clé dans la construction de la COMUE, d'I-SITE et de la SATT grand EST. A cet égard, soulignons que la SATT grand-EST relie les régions Bourgogne Franche Comté et Alsace Lorraine Champagne-Ardennes. Elle contribue ainsi à l'émergence d'un ensemble académique fort de deux I-SITE et d'une IDEX, qui pourrait être un des grands pôles universitaires du XXI^e siècle. Dans ce contexte, un passage de l'uB et de ses partenaires de Bourgogne Franche Comté à la vague contractuelle C mérite d'être étudié.

Renouvelant nos remerciements à la délégation du HCERES qui a évalué notre université, je vous assure, Monsieur le directeur, de mes sentiments très cordiaux.



Alain BONNIN
Président de l'université de Bourgogne

Organisation de l'évaluation

L'évaluation de l'université de Bourgogne a eu lieu du 5 au 7 avril 2016. Le comité d'évaluation était présidé par Madame Bernadette MADEUF, professeur des universités, ancienne présidente de l'université Paris Ouest Nanterre La Défense.

Ont participé à l'évaluation :

- M. Christophe BLECKER, professeur ordinaire, responsable de l'axe technologie alimentaire, Gembloux Agro-Bio Tech, université de Liège ;
- M. Jérôme DUCUING, ancien directeur du développement et de l'innovation, Angers Loire Métropole ;
- M. François DUMAS, professeur des universités, ancien vice-président recherche, ancien vice-président délégué aux ressources humaines, université Blaise Pascal ;
- M. Jean-Marie FILLOQUE, maître de conférences, vice-président en charge de la CFVU, université Bretagne Occidentale ;
- Mme Angélique GILSON, chef de projet vie associative et soutien aux étudiants, Sorbonne Universités ;
- M. André LABBE, PU-PH, chef de pôle adjoint, pôle femme-enfant, CHU Clermont-Ferrand ;
- Mme Martine MULLER, ancienne directrice du CROUS de Lille.

Christine Poirier, déléguée scientifique, et Michelle Houppé, 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>