HAL
open science

Université de Bourgogne

Rapport Hcéres

To cite this version:

Rapport d'évaluation d'un établissement. Université de Bourgogne. 2011. hceres-02026057

HAL Id: hceres-02026057

https://hal-hceres.archives-ouvertes.fr/hceres-02026057

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.

agence d'évaluation de la recherche
et de l'enseignement supérieur

Section des établissements

Rapport d'évaluation de l'Université de Bourgogne

novembre 2011

agence d'évaluation de la recherche
et de l'enseignement supérieur

Rapport d'évaluation de l'Université de Bourgogne

Le Président de l'AERES	Section des établissements
	Le Directeur
Didier Houssin	**Philippe Tchamitchian**

novembre 2011

Sommaire

Présentation 5

Stratégie en matière de recherche 7

I – Une restructuration fondée sur une méthode de pilotage originale 7

II – Une restructuration pensée à l'échelle inter régionale 7

III – Une volonté de se positionner et de se mettre en adéquation avec son environnement 8

IV – Une politique de gestion des ressources humaines (GRH) en émergence, au service de la recherche 8

Stratégie en matière de valorisation 9

I – Une chaîne de valorisation complète et complexe, pour des résultats financiers faibles 9

II – Une mobilisation importante de l'établissement pour la promotion de la valorisation 10

III – Des résultats à apprécier en perspective 10

Stratégie en matière de formation 11

I – Une gouvernance consensuelle visant à respecter tous les acteurs 11

II – Une politique d'information plus élaborée pour les lycéens que pour les étudiants 11

III – Un espace numérique de travail (ENT) trop peu utilisé et non piloté 12

IV – Une évolution freinée par le poids des traditions 12

V – Une politique documentaire contrainte par la dispersion des bibliothèques 13

VI – Une politique de professionnalisation des formations inachevée 13

Stratégie en matière de vie étudiante 15

I – La vie étudiante : un atout fort de l'UB 15

II – Des étudiants qui participent aux décisions quotidiennes de l'établissement 15

III – Une vie associative de grande qualité 15

IV – Un accueil, un suivi et une information efficace 16

V – Une vie sportive à redynamiser 16

VI – Une vie culturelle riche 16

VII – Une politique de médecine préventive ciblée 16

VIII – Des relations formalisées avec le CROUS mais une politique sociale qui reste à mettre en place 16

Stratégie en matière de partenariats 17

I – Des projets de rapprochement dont la finalité n'est pas clarifiée et la mise en œuvre lente 17

II – Un attachement au partenariat avec les EPST 17

III – Des collectivités territoriales très fortement impliquées dans le développement de la recherche en Bourgogne 18

IV – D'excellentes relations avec les milieux socio-économiques 18

Stratégie en matière de relations internationales 19

I – Des relations internationales existantes mais qui manquent de pilotage 19

II – Une information insuffisante qui empêche l'élaboration d'une stratégie d'établissement 20

La gouvernance 21

I – Une université soucieuse du consensus au détriment de la politique 21

II – Une structuration progressive de la relation avec les composantes autour d'un "dialogue d'objectifs et de moyens" 21

III – Un renforcement nécessaire du pilotage politique des systèmes d'information 22

IV – Une coordination plus forte de la fonction RH avec le pôle finances pour garantir le pilotage de la masse salariale 22

V – Une nécessaire clarification de la structuration du pôle pilotage et de son articulation avec les autres pôles de services (finances, RH) et avec la DSI 22

VI – Une démarche d'amélioration continue de l'organisation financière et budgétaire de l'UB 22

VII – La politique de valorisation du patrimoine participe fortement à l'affirmation de l'identité de l'établissement et au renforcement de son attractivité 23

VIII – Les balbutiements d'une politique de communication structurée 23

Les relations avec le CHU 25

I – Des relations parvenues à maturité 25

II – Recherche et formation : un petit potentiel pour un bon résultat 25

III – Un partenariat fort avec le CHU de Besançon 26

IV – Une politique de site avec le centre de lutte contre le cancer de Bourgogne 26

Conclusion et recommandations 27

I – Les points forts 28

II – Les points faibles 28

III – Les recommandations 28

Liste des sigles 29

Observations du président 33

Chiffres-clés de l'Université de Bourgogne 39

Organisation de l'évaluation 41

Présentation

L'université de Bourgogne (UB) est une université pluridisciplinaire avec santé, sans odontologie. Elle a choisi de passer aux responsabilités et compétences élargies (RCE) au 1er janvier 2010, conformément à la loi relative aux libertés et responsabilités des universités (LRU). En 2010, le budget primitif de l'UB s'établit à 230 M€, dont 70 % de masse salariale (plus de 160 M€). L'université est essentiellement implantée sur le campus universitaire de Dijon Montmuzard (83 ha) et celui des UFR de Médecine et de Pharmacie (4 ha) proche du CHU de Dijon. Elle est également implantée au Creusot, à Chalon sur Saône, Nevers, Auxerre et Mâcon.

Un peu moins de 27 000 étudiants étaient inscrits à l'UB en 2009-2010, dont près de 60 % au niveau licence (L), 35 % au niveau master (M) et 5 % au niveau doctorat (D). L'effectif étudiant a faiblement augmenté, alors que l'IUFM a intégré l'UB. 87 % d'entre eux sont inscrits dans l'agglomération principale, Dijon. Chalon (450), Le Creusot (1 030), Mâcon (270), Nevers (770) et Auxerre (870) regroupent environ 3 000 étudiants[1]. Le domaine droit-économie-gestion (DEG), arts-lettres-langues (ALL) et sciences humaines et sociales (SHS) comprend la majorité des effectifs d'étudiants de l'UB (55 %). Les sciences technologies santé (STS) et STAPS rassemblent 45 % des étudiants. Environ 4 % des étudiants sont dans des formations d'ingénieurs et près de 10 % sont inscrits dans les formations dispensées par les IUT.

En 2009, l'UB dispose de 973 emplois d'enseignants-chercheurs, dont 112 HU, 292 enseignants de statut second degré et 198 d'autres types d'enseignants (professeurs associés à temps partiel, attachés temporaires d'enseignement et de recherche, …). 153 chercheurs des organismes de recherches sont affectés à des unités de recherche pour lesquelles l'UB est établissement support ou secondaire. Le nombre d'emplois BIATOSS titulaires et contractuels s'élève à 1 110, dont près de 50 % sont des agents de catégorie C.

L'UB abrite 34 unités de recherches, dont 19 sont des unités mixtes de recherche (CNRS, Inra, Inserm). La recherche se structure en quatre grands secteurs : sciences de la matière et technologies ; sciences de l'aliment et agro-environnement ; santé ; sciences et technologies de l'information et de la communication ; sciences humaines et sociales. Il y a trois écoles doctorales (ED). Elles sont toutes co-accréditées avec l'université de Franche-Comté, à l'exception notable du secteur SHS.

Les domaines de formation sont classiquement DEG, ALL, SHS, STS et STAPS. L'UB offre également la possibilité de suivre des études médicales et pharmaceutiques ainsi que des formations d'ingénieurs. Cette offre est dispensée au sein de 10 UFR (5 en SHS, 2 en santé, 2 en sciences et l'UFR STAPS), 6 instituts (3 IUT, l'institut universitaire de la vigne et du vin, l'IUP Denis Diderot et l'Institut supérieur de l'automobile et des transports) et 2 écoles (l'Institut universitaire de formation des maîtres et l'école supérieure d'ingénieurs de recherche en matériaux).

L'UB est la seule université qui n'a encore jamais été évaluée par l'AERES, en raison d'un changement de vague contractuelle lié au rapprochement prévu avec l'université de Franche Comté (UFC).

---

[1] Source : document STRATER 2010, Diagnostic Bourgogne-Franche-Comté, MESR.

Stratégie en matière de recherche

I – Une restructuration fondée sur une méthode de pilotage originale

L'UB abrite 34 unités de recherches (49 auparavant, et avec une cible de 26 en 2012), dont 19 sont des unités mixtes de recherche (CNRS, Inra, Inserm). Cela résulte d'un fort effort de structuration, concrétisé par la création de quatre grands secteurs :

- sciences de la matière et technologies (cinq unités, dont trois UMR CNRS) ;
- sciences de l'aliment et agro-environnement (neuf unités, dont deux UMR CNRS, deux UMR Inra et deux UMR CNRS-Inra) ;
- santé, sciences et technologies de l'information et de la communication (neuf unités, dont deux UMR CNRS et deux UMR Inserm) ;
- sciences humaines et sociales (onze unités, dont six UMR CNRS).

Les notes des 26 unités de recherche évaluées par l'AERES en 2011 sont réparties comme suit : 3 A^+ en Droit (UMR CNRS), Psychologie (UMR CNRS) et STIC-Santé (UMR Inserm) ; 14 A, 8 B et 1 C.

L'UB dispose de cinq fédérations de recherche, une pour chaque secteur hormis celui des sciences de l'aliment et agro-environnement qui abrite deux fédérations de recherche.

La méthode de pilotage de cette restructuration a consisté en la création en 2007 d'un comité d'évaluation de la recherche (13 personnalités scientifiques locales), chargé de mettre en place une procédure d'évaluation de la recherche avec notamment la nomination d'un chargé de mission "indicateurs d'évaluation" qui a créé un portail bibliométrique, riche d'informations pas toujours suffisamment utilisées. Ce comité a été ensuite remplacé en 2009 par un comité de pilotage de la recherche composé de membres issus du conseil scientifique (CS), des directeurs de fédérations de recherche et de personnalités extérieures. Ce comité a la responsabilité d'élaborer les orientations stratégiques discutées en CS. Il est prévu qu'il s'adjoigne un comité d'orientation scientifique composé intégralement de personnalités extérieures, force de propositions en matière de prospective. Le CS, qui comporte 40 membres, décide également de la répartition de certaines ressources (BQR, Preciput ANR, etc.).

II – Une restructuration pensée à l'échelle inter régionale

La restructuration a été conçue pour organiser la recherche interrégionale avec les établissements publics à caractère scientifique et technologique, les centres hospitalo-universitaires (CHU), le Centre de lutte contre le cancer de Bourgogne (CLCC), Agrosup Dijon, l'Ecole nationale supérieure de mécanique et des microtechniques (ENSMM) et les acteurs économiques des pôles de compétitivité.

Cette restructuration a été menée dans le cadre d'une réflexion plus large, appelée Grand Campus, qui a rassemblé sur le site bourguignon les partenaires ayant des intérêts communs en enseignement et recherche (UB, CNRS, Inra, Inserm, CEA, CHU, CLCC, etc.). De ce point de vue, le soutien du conseil régional (CR) de Bourgogne a été déterminant tant par les moyens apportés à la recherche régionale (doublés en cinq ans), que par la mise en place récente du plan d'actions régional pour l'innovation (PARI). Cette politique de site a obtenu la reconnaissance apportée par le label de "Campus Innovant" dans le cadre de l'opération campus du ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche.

Si la restructuration pensée à l'échelle régionale et interrégionale n'est pas encore totalement achevée, elle laisse augurer d'une amélioration notoire du potentiel de recherche de l'UB et démontre en tout cas la volonté de l'université d'inscrire sa stratégie scientifique dans un environnement qui dépasse le simple cadre local. Bien que complexe, cette restructuration devrait permettre dans une large mesure la mutualisation des fonctions administratives. Elle a été épuisante pour les forces humaines en jeu, ce qui donne l'impression d'une construction encore très fragile.

III – Une volonté de se positionner et de se mettre en adéquation avec son environnement

L'UB manifeste la volonté permanente de se positionner et de se mettre en adéquation avec son environnement : au niveau régional d'abord par la constitution du PRES puis de l'université fédérale, et au sein du grand Campus ; au niveau national ensuite, en évaluant à ce niveau la visibilité relative de ses entités de recherche (en 16ème position pour les appels d'offres ANR) et en faisant le choix de faire du PRES le porteur des projets scientifiques de l'UB et de ses partenaires, notamment dans le cadre des appels à projets du Grand Emprunt ; au niveau international enfin en utilisant comme un atout sa pluridisciplinarité et le continuum instauré entre recherche fondamentale et finalisée (à la 17ème place des universités françaises dans le classement européen SIR réalisé par le SCImago[1]).

L'UB s'est également dotée d'une procédure d'auto-évaluation de son activité scientifique qui lui a permis d'identifier les secteurs de recherche les plus performants. Elle dispose également de tableaux de bord de suivi et de gestion de l'activité de recherche avec le logiciel de pilotage de la recherche "GRAAL" et celui de la gestion de la valorisation "PLEIADE". Cette information ne semble toutefois pas encore être utilisée par l'université dans l'élaboration de sa stratégie de recherche. Le futur comité d'orientation scientifique devra contribuer à faire évoluer cette situation.

IV – Une politique de gestion des ressources humaines (GRH) en émergence, au service de la recherche

Les trois unités notées A+ regroupent une soixantaine d'EC. 8,5 % des EC actifs en recherche exercent leurs activités dans ces laboratoires. L'UB compte 11 membres de l'IUF, dont plus de la moitié en psychologie. Depuis 2009, 5 chaires "université-organisme" ont été créées ou sont en cours de création dans les domaines du cancer (Inserm), de la motricité-plasticité (Inserm), de la chimie moléculaire (CNRS), des géosciences de l'environnement (CNRS) et de la vision 3D (CNRS).

L'UB suit les avis de la commission nationale lorsqu'il s'agit de l'attribution des primes d'excellences scientifiques et gratifie les EC classés A et B, soit une soixantaine. L'établissement commence à mettre en place quelques éléments d'une politique de GRH pour ses EC.

En 2010, des équivalences horaires ont été mises en place, au profit des directeurs d'UR, de structures fédératives et d'ED, dans le cadre du référentiel d'équivalences horaires. Le dispositif mis en place pour un an accorde une équivalence horaire aux directeurs d'UR, intégrable au service et variant de 12 heures à 64 heures selon la taille de l'unité. Il a été établi à 48 heures pour les directeurs de structures fédératives et à 64 heures pour les directeurs d'ED. Un projet de modulation de services (sous la forme d'un compte épargne sur 4 ans) pour des EC souhaitant dédier une partie plus importante de leur temps à la recherche, en particulier pour les jeunes MC, est seulement en cours de réflexion. Une formation spécifique en direction des directeurs de thèses est proposée, prioritairement aux maîtres de conférences (MC) préparant l'habilitation à diriger des recherches.

Les postes MC libérés par promotion PR ne sont rouverts au même endroit que si la personne promue l'a été hors de l'UB. Dans le cas contraire le poste est redéployé. Cette mesure a été conçue pour favoriser le recrutement extérieur.

Il faut souligner enfin que la stratégie de restructuration a été construite sur un mode "incrémental", en évitant la dispersion des EC hors des unités de recherche de l'établissement. L'UB a systématiquement cherché avec les EC actifs en recherche des possibilités de réinsertion dans d'autres laboratoires lorsque le leur faisait l'objet d'une restructuration. Elle a aussi mis en place des dispositifs spécifiques de "sauvetage" pour les "non produisants". Ainsi, le taux de produisants des EC déclarés dans les unités de recherche de l'UB est à ce jour supérieur à 85 %. Si l'on rapporte le nombre de produisants au nombre total des EC de l'université, et pas seulement ceux qui sont déclarés dans les unités, ce taux baisse à 72 %, ce qui reste un bon résultat. La restructuration a d'autre part été conduite en gardant en perspective essentielle la cohérence entre recherche et formation, ainsi que l'équilibre entre recherche fondamentale et recherche appliquée. Cette stratégie semble avoir été fructueuse en termes d'implication individuelle et collective des EC.

L'université ne fait pas la réelle promotion de ses points forts scientifiques ce qui a une incidence sur son attractivité et le recrutement externe d'EC.

---

[1] Journal spécialisé dans le classement des journaux de publication, des institutions et des pays.

Stratégie en matière de valorisation

L'UB a une longue tradition de valorisation de sa recherche : après avoir collaboré avec Bourgogne-Technologie fondée il y a 16 ans, elle dispose depuis le 1er janvier 2008 de sa propre structure de développement et de transferts technologiques, l'UB Filiale. La stratégie future passe par le projet de création d'une société d'accélération de transfert technologique (SATT) Grand Est, regroupant les structures de valorisation des universités de Dijon, Besançon, Nancy et l'université de technologie de Troyes.

I – Une chaîne de valorisation complète et complexe, pour des résultats financiers faibles

Une petite cellule interne à l'université assure la coordination de l'ensemble et gère le portefeuille de brevets et licences (chiffre d'affaires des licences : 80 k€ en 2009 et 43 k€ en 2010) dont l'UB tient à conserver la maîtrise. Mais l'élément principal de cette chaîne de valorisation est une SAS, "UB Filiale", disposant d'un capital de 420 k€ et ayant trois actionnaires : l'université de Bourgogne (83 %), la société d'études et de recherche de l'Ecole nationale des Arts et Métiers (9 %) et Eurogerm (PME locale fabriquant des ingrédients pour la meunerie et la panification qui détient 8 % des actions de la SAS). UB Filiale a une gouvernance organisée en conseil de surveillance, comité de direction et comité scientifique. Elle dispose d'un pôle de ressources comprenant 12 employés et mobilise au total 65 ETP pour un budget de 5,8 M€ en 2010.

UB Filiale fonctionne sous deux marques spécifiques, Synerjinov et Welience. Sinerjinov est un dispositif mutualisé de transfert de technologie qui a pour fonction d'inciter et d'aider les chercheurs à valoriser leurs recherches. Welience a pour objet de contribuer à l'innovation technologique dans les entreprises. Elle propose ainsi ses services aux firmes qui souhaitent par exemple externaliser leur recherche et développement ou utiliser des infrastructures et matériels scientifiques pour tester ou caractériser des prototypes, des échantillons produits ou autres. La forte dynamique de Welience a tendance à marginaliser Synerjinov, dont il faut se demander si le maintien est nécessaire. Mais la constitution de la SATT Grand-Est, qui regrouperait l'ensemble au sein d'un même organisme, doit régler cette question.

Premice, association loi 1901 créée par l'UB en 2000, est depuis 2004 l'incubateur d'entreprises régional de Bourgogne, labellisé par le ministère chargé de la recherche. Ses fonctions d'incuber des projets de transfert de technologie, d'aider à l'éclosion d'entreprises innovantes et de leur faire bénéficier de toutes les compétences bourguignonnes, y compris financières, s'inscrivent théoriquement en aval de l'activité de Synerjinov. Il n'existe pas de convention formalisée structurant le lien entre ces deux structures. Ce manque devra être comblé dans le futur, la maturation des projets étant du domaine de la SATT interrégionale et l'incubateur demeurant régional.

Par ailleurs, l'UB entretient des partenariats multiples public-public et public-privé. Elle collabore activement aux activités des deux pôles de compétitivité nationaux, localisés dans la région : d'une part le pôle nucléaire Bourgogne (PNB), dont la mission est d'innover, former, fédérer, pour accroître durablement le leadership de la filière française de construction de centrales électriques nucléaires et d'autre part le pôle de compétitivité Vitagora "Goût-Nutrition-Santé" Bourgogne Franche-Comté, qui a pour objectif d'accompagner ses adhérents (110 entreprises, 16 établissements publics et 17 organismes de recherche et de formation) dans le domaine de l'innovation du secteur agro-alimentaire.

L'UB est également membre du GIS Agrale qui réunit dans un pôle de compétences les forces de l'UB, de l'Inra et d'AgroSup Dijon. Enfin l'UB a une activité forte de diffusion de la culture scientifique auprès du grand public notamment dans le cadre de l'Experimentarium ou de l'espace "Technovision" du Creusot.

L'ensemble de ces partenariats, l'existence d'un échelon universitaire, d'un échelon régional et, demain, d'un échelon interrégional, nécessitent une articulation qui doit encore progresser.

II – Une mobilisation importante de l'établissement pour la promotion de la valorisation

L'UB mobilise des ressources considérables en faveur de la valorisation de ses activités. Elle y a dédié une vice présidence et 65 ETP travaillent dans ce domaine. UB Filiale différencie bien les deux types d'acteurs de la valorisation : laboratoires d'un côté, entreprises de l'autre. L'UB a mis en place des programmes de formation des chercheurs à la valorisation et à la création d'entreprises ainsi qu'à la diffusion des résultats de la recherche auprès du grand public.

L'UB est aidée en cela par la forte implication des partenaires locaux sur les questions de valorisation. Le CR a créé en 2009 le PARI définissant 12 actions pour l'innovation et intégrant à ce jour 42 projets. Ce plan finance à 80 % cinq correspondants à l'innovation destinés à l'animation de ces projets. La ville de Dijon et le Grand Dijon participent également à ce mouvement à travers la convention UniversCités entre l'université, la ville et le Grand Dijon dont un des quatre axes est de conforter le rôle moteur de l'UB dans l'économie du territoire et en particulier de valoriser la recherche. Les organismes de recherches et le milieu socio-économique ont également accompagné la politique active de l'UB en matière de valorisation. L'exemple des pôles de compétitivité, qui regroupent autour d'un même objectif d'excellence l'ensemble des forces régionales, est à poursuivre, y compris dans d'autres domaines.

III – Des résultats à apprécier en perspective

Beaucoup d'efforts restent à faire pour inciter les chercheurs à valoriser leurs travaux et à les convaincre de "protéger avant de publier". Plus difficile encore est la transformation des brevets en licences ou la création d'entreprises. Ainsi, les recettes issues de la propriété intellectuelle : licences, ventes de brevets, ventes d'ouvrages (presses universitaires), ventes de logiciels s'élèvent à15 k€ en 2009 avec une moyenne de 21 k€ sur 2006-2009[1]. Le taux de recette par chercheur (enseignants-chercheurs et chercheurs) est de 20€ en 2009. De même, l'effectif EC, chercheurs, doctorants, post doctoranats et étudiants impliqués au cours de l'année 2009 dans des créations d'entreprises en partenariat avec l'établissement (dispositifs loi Allègre ou autre) est faible : ils sont seulement 3.

A contrario, en matière de contrats de recherche, la création de l'UB filiale, avec ses deux marques, est un succès avéré, dont témoignent les 1 000 contrats de recherche signés tous les ans entre les laboratoires de l'UB et l'industrie, avec 600 entreprises, dont 60 % de PME. Les crédits relatifs aux activités de contrats de recherche partenariale avec le secteur socio-économique atteignent (hors subventions, hors ventes de services et ouvrages, hors contrats ANR et Europe) 1 917 k€ en 2009 et une moyenne de 2 053 k€ sur la période 2006-2009. L'intégration prévue d'UB Filiale dans la SATT Grand Est a l'avantage de simplifier l'organigramme de la filière de valorisation mais va modifier considérablement l'organisation actuelle. Il est indispensable d'en conserver l'esprit et les moyens humains et financiers et de veiller à maintenir une forme d'organisation décentralisée au service des PME locales.

Enfin la création d'un espace régional de l'innovation et de l'entreprenariat (livraison prévue fin 2010) permettra de regrouper sur un même lieu une pépinière d'entreprises, de nouvelles plateformes technologiques (Santé, imagerie, cyclotron, …) et de favoriser la création de nouveaux laboratoires mixtes public-privé. Il appartient donc à l'UB de savoir utiliser au mieux tous ses atouts.

---

[1] Source : indicateurs AERES renseignés par l'établissement.

Stratégie en matière de formation

L'UB se définit comme une université qui recherche une reconnaissance internationale tout en intégrant le contexte local dans ses réflexions et actions. Ces deux aspects sont visibles au niveau de la construction des niveaux M et D d'une part, L d'autre part. Les M recherche et les D, adossés aux laboratoires de recherche, se veulent attractifs hors région et hors France et visent à mettre en avant les secteurs d'excellence. Les formations professionnelles sont en bonne adéquation avec les activités socio-économiques de la région. Les L sont lisibles et clairement identifiées. Mais l'UB n'a pas su mettre en place les liaisons entre ces différentes formations, souvent conçues de manière trop tubulaire ou monodisciplinaire. L'offre est constituée de 15 DUT, 31 licences, 51 licences professionnelles (LP), 28 mentions de masters, déclinées en 128 spécialités, et 3 écoles doctorales : Carnot-Pasteur (Sciences et technologies) ; environnement-santé (Sciences du vivant, santé, environnement) ; langues, idées, sociétés, institutions, territoires (Sciences humaines et sociales).

I – Une gouvernance consensuelle visant à respecter tous les acteurs

L'organigramme des divers acteurs, particulièrement complexe, fait apparaître un conglomérat de structures et de responsables insuffisamment coordonnés et hiérarchisés pour assurer une parfaite efficacité. La multiplication des vice-présidents (VP) délégués et des chargés de mission insuffisamment rattachés au VP du conseil des études et de la vie universitaire (CEVU) fait de ce conseil plus une chambre d'enregistrement qu'une force de proposition stratégique. Ce mode de gouvernance présente l'avantage d'éviter les blocages mais des cadrages plus précis lors du précédent contrat auraient certainement permis d'avancer plus vite dans la construction de la réforme LMD.

La pression des équipes pédagogiques et des étudiants a conduit récemment, après quelques débats d'appropriation au sein des différentes composantes, à l'adoption, par tous les conseils, de lettres de cadrage issues de l'équipe de la présidence. Ce pilotage plus directif a permis, pour le prochain contrat, d'homogénéiser la structuration des semestres pour la rendre compatible avec celle de l'UFC, de développer des habilitations conjointes avec cette dernière, de mettre en place une base de calendrier commun à toute l'université, de généraliser la préparation au C2i dans toutes les L et d'organiser (avec quelques années de retard par rapport aux autres universités françaises) la deuxième session des examens en juin. Ce mélange de pilotage centralisé avec une tradition de pilotage peu réactif mais ouvert aux initiatives des composantes doit néanmoins permettre de conduire, sans décourager les acteurs de la formation, toutes les évolutions qui assureront la réussite de l'université fédérale de Bourgogne Franche-Comté et du PRES associé.

Les outils d'évaluation des enseignements et de suivi d'insertion des étudiants existent mais les résultats disponibles n'entrent pas encore dans une démarche qualité proactive pilotée par la présidence et utilisée par les conseils pour définir ou ajuster leurs stratégies et leurs priorités.

II – Une politique d'information plus élaborée pour les lycéens que pour les étudiants

Les actions de communication en direction des lycées sont coordonnées par un VP chargé de l'orientation et des partenariats scolaires qui pilote l'orientation active et travaille en collaboration avec le service d'information et d'orientation (SIO), sans en assurer la direction. L'orientation active est, par choix, obligatoire pour les formations du domaine STS et facultative pour les autres. Cette politique est particulièrement efficace ; les avis sont signés par les professeurs référents de première année et on observe une excellente corrélation entre les recommandations et les succès qui s'ensuivent. L'UB organise des réunions régulières avec les proviseurs des lycées de la région pour analyser, lycée par lycée, les taux de réussite de leurs anciens élèves. Au delà des journées portes ouvertes et salons des formations, l'UB a consolidé son image auprès des lycées par le biais de conventions avec les classes préparatoires aux grandes écoles (possibilité d'accéder aux diplômes du cycle L par une démarche de validation concertée avec les lycées) et par son implication comme tête de cordée dans l'opération "Les cordées de la réussite" qui vise à faciliter l'accès aux études supérieures des élèves issus des zones d'éducation prioritaire. L'opération "bienvenue", organisée par le SIO au moment de l'inscription à l'UB, permet aux lycéens de rencontrer les différents services et de préparer au mieux leur entrée à l'université. À cette occasion, ils reçoivent un guide de l'étudiant clair et complet. À leur arrivée à l'UB, les nouveaux étudiants de toutes les UFR bénéficient d'un tutorat de rentrée, encadré par des étudiants de L3 ou de M. Malheureusement, peu de données chiffrées viennent attester de l'impact de tous ces dispositifs.

Les indicateurs de réussite aux deux semestres de L1 ainsi que les résultats des enquêtes d'insertion des formations professionnelles incluant le D sont disponibles sur le site de l'observatoire des étudiants, riche en informations. À titre d'exemples :

- la situation en 2009 des diplômés de Master, 18 mois après l'obtention de leur diplôme, est la suivante : 77 % d'actifs (en emploi : 89 % et à la recherche d'un emploi : 11 %), 2 % d'inactifs et 21 % en poursuite ou reprise d'études (principalement en doctorat)[1] ;
- les résultats à l'IUFM aux concours de recrutement des professeurs des écoles : 330 étudiants étaient inscrits en préparation aux concours et se sont présentés aux concours de recrutement de professeurs des écoles. 143 d'entre eux (soit 43 %) ont été reçus aux concours ;
- s'agissant des concours de recrutement de professeurs du premier et scond degré, 618 étudiants étaient inscrits en préparation aux concours CAPES/CAPET/CAPLP/CEP et se sont présentés aux concours de recrutement de professeurs des collèges et lycées ou de conseillers principal d'éducation en juin 2007. 142 d'entre eux (soit 23 %) ont été reçus à ces concours ;

Concernant les licences professionnelles, les données sont anciennes (enquête 2007 pour des diplômés de 2004) et le taux de réponse, comme pour les diplômés de Master est faible (moins de 40 %).

III – Un espace numérique de travail (ENT) trop peu utilisé et non piloté

L'ENT, qui devrait être l'espace privilégié pour l'information des étudiants est très peu utilisé (moins d'une connexion par étudiant et par mois) car il n'apparaît pas encore comme le point d'entrée incontournable. Les outils de communication sont opérationnels mais les informations sont disséminées sur des sites administrés par des services éparpillés sans que les liens avec l'ENT soient suffisamment visibles. On peut par exemple regretter que les outils numériques restent encore très peu utilisés pour les exercices d'autoévaluation des étudiants et le soutien personnalisé des étudiants en difficulté ou au contraire en attente de compléments. L'absence de pilotage politique, par exemple confié aux enseignants à travers le centre d'innovation pédagogique et d'évaluation (CIPE) sous la responsabilité du VP CEVU ou du VP délégué à la formation, la réussite et l'insertion professionnelle des étudiants, se fait cruellement sentir.

IV – Une évolution freinée par le poids des traditions

Non évaluée dans la précédente vague d'évaluation, l'UB a peut-être souffert d'une absence de regard externe pour stimuler de manière efficace une dynamique d'innovation pédagogique lors du contrat 2007-2011. Cet état de fait, conjugué avec une gouvernance consensuelle qui laisse beaucoup de marge de liberté aux acteurs de la formation, se traduit par une offre de formation L incluant très peu d'unités d'enseignement d'ouvertures (autres disciplines, culture, sport, engagement étudiant…) dans les maquettes. La rémanence de deux diplômes d'études universitaires scientifiques et techniques et de deux instituts universitaires professionnalisés montre la difficulté à sortir des habitudes.

La mise en place à la rentrée 2008 du Plan "Réussir en Licence" (PRL) s'appuie sur trois axes majeurs : le suivi individualisé et l'orientation (PRL1), le soutien et l'accompagnement (PRL2) et la professionnalisation des parcours (PRL3). Les deux premières années du PRL ont porté essentiellement sur l'application du PRL1 et du PRL2 en L1 et L2. Le PRL3 devait s'appliquer aux L3 à partir de l'année universitaire 2010-2011. La mise en œuvre du PRL résulte d'un appel d'offres auprès des composantes, suivi d'une évaluation des projets par un groupe de suivi constitué des VP et des chargés de mission, en lien avec la formation et l'insertion, la commission de la pédagogie (CP) fédérant des enseignants, des étudiants et des responsables de scolarité et enfin le CEVU. Les dispositifs sélectionnés dépendent des politiques des composantes et présentent peu d'originalité (enseignants référents, tutorat d'accompagnement, réduction des effectifs en TD, rentrée décalée en IUT,…). Bref, un dispositif lourd et compliqué pour des résultats décevants, et dont l'impact chiffré reste inconnu. Des efforts restent à faire pour que des modules de méthodologie du travail universitaire et de sensibilisation au projet professionnel de l'étudiant soient intégrés dans toutes les maquettes de L. Une information générale sur les bonnes pratiques expérimentées et réussies dans d'autres universités pourrait favoriser une prise de conscience collective des retards que l'UB devrait combler rapidement pour améliorer l'orientation, la réorientation accompagnée et les taux de réussite en licence.

---

[1] 1899 étudiants français ont été interrogés par questionnaire avec un taux de réponse net de 45 %.

V – Une politique documentaire contrainte par la dispersion des bibliothèques

Le service commun de documentation est dispersé sur 15 bibliothèques intégrées et 3 bibliothèques associées, ce qui n'a pas empêché l'augmentation des plages d'ouverture des différents sites : 61 heures d'ouverture en moyenne pondérée, en 2010, contre 57 en 2007. Un site est labellisé "NoctamBU", ce qui signifie qu'il est ouvert au moins 65 heures, jusqu'à 20h00, et qu'il offre 100 places assises.

La politique documentaire est essentiellement menée par le conseil de la documentation, entouré par un comité de pilotage de la documentation recherche et des commissions de bibliothèques. Elle est formalisée dans des plans de développement des collections d'ouvrages. La veille documentaire effectuée par les bibliothécaires constitue le fondement de la majorité des acquisitions. Une meilleure mobilisation des enseignants serait souhaitable. Les collections représentent 600 000 volumes environ, dont environ 90 % à destination de la pédagogie (soit 30 livres par étudiant de niveau L/M1). L'offre récente (entre 5 à 10 ans) représente 20 % de l'ensemble. La part du budget recherche reste largement prépondérante, la partie formation représentant un tiers seulement du budget. L'UB souhaite porter ce pourcentage à 40 %.

Sur sept objectifs relatifs à la documentation, fixés dans le contrat 2008-2011, quatre ont été atteints : disponibilité des places assises, en heure semaine par étudiant inscrit à l'UB (plus de 6 heures 30) ; nombre d'ouvrages anciens mis en valeur par protection (5 596) ; nombre d'ouvrages signalés au catalogue informatisé du SCD (98 %) ; part des dépenses d'acquisition documentaire sur le budget du SCD (74 %). Les autres le sont quasiment : part des collections du SCD en libre accès (37 %) ; livres acquis par étudiant (0,97) ; part des documents du SCD signalés au catalogue national SUDOC (62 %).

VI – Une politique de professionnalisation des formations inachevée

L'offre de formation professionnalisée, répartie sur plusieurs sites (Dijon, Auxerre, Le Creusot, Chalon sur Saône et Nevers), est variée, en bonne adéquation avec les activités économiques et industrielles de la région, mais de qualité inégale. En dehors des études de médecine et de pharmacie, elle se compose de 15 mentions de DUT, de 51 LP, de plus de 80 spécialités de masters professionnels et de quatre spécialités de diplômes d'ingénieurs. 25 PAST interviennent dans les équipes pédagogiques. Pour développer les formations en alternance, le service universitaire de formation continue de Bourgogne (SUFCOB) a participé à la création d'un centre de formation par l'apprentissage du supérieur (partenariat UB, CCI de Bourgogne, CR et ESC Dijon). Le nombre d'étudiants inscrits augmente régulièrement et dépasse largement les objectifs du contrat 2007-2011.

Les recettes de formation continue augmentent (3,4 M€ en 2009 contre 2 M€ en 2006) et représentent 7,5 % du budget de fonctionnement consolidé, hors recherche). En revanche, le nombre de concrétisations de dossiers de validation des acquis de l'expérience dépasse difficilement la cinquantaine, soit 50 % des objectifs du contrat seulement. Une campagne d'information et de promotion sur ces procédures devrait être menée aussi bien dans les entreprises que chez les responsables de filières de l'UB.

Les L généralistes semblent rester à l'écart : moins de 25 % d'étudiants diplômés de L ont effectué un module de préprofessionnalisation et environ 6 % des titulaires d'une LP sont issus d'un niveau L2 généraliste. L'absence de modules de sensibilisation à l'insertion professionnelle, intégrés dans les maquettes, ne favorise pas les poursuites d'études en licence professionnelle. On notera que ce point ne figurait pas explicitement dans la note de cadrage de la présidence sur la préparation du contrat quadriennal.

Les champs d'application professionnels des formations sont clairement décrits dans les fiches RNCP (Répertoire national des certifications professionnelles) ainsi que dans les suppléments aux diplômes délivrés depuis 2008. La mise en place d'un site internet, construit sur les deux entrées formations et métiers, est particulièrement intéressante. Mais les formations de L n'apparaissent que dans la perspective de conduire aux métiers de l'enseignement, ce qui est bien trop limité.

La formation au C2i et des cours d'anglais sont obligatoires dans tous les L. L'UB se propose d'ouvrir à court terme une certification de niveau par le certificat de compétences en langues de l'enseignement supérieur. Ce choix offre pour avantage la dimension culturelle de la formation et l'application à de nombreuses langues étrangères. Mais il passe par la construction compliquée d'un service de "Langues pour les non spécialistes", et sera coûteux en heures.

Depuis l'intégration de l'IUFM et la mastérisation de la formation des enseignants, l'UB a mis en place, dans tous les domaines, des mentions de M disciplinaires adaptées aux métiers de l'enseignement. Des modules de préprofessionnalisation aux métiers de l'enseignement, confiés à l'IUFM, sont proposés sous forme de modules facultatifs, dans toutes les mentions de L. Pour la préparation au professorat des écoles un M pluridisciplinaire "Eduquer, Enseigner, Apprendre" est ouvert aux étudiants titulaires d'un L, quelle que soit sa discipline.

Tous les doctorants ont la possibilité d'acquérir une double compétence en suivant, parallèlement à la formation doctorale, le M "administration des entreprises" proposé par l'Institut d'administration des entreprises. Cette formation est obligatoire pour les doctorants qui bénéficient d'une allocation de recherche de la région. Des modules de connaissance des attentes des entreprises sont également proposés.

Dans le cadre de la professionnalisation interne on peut souligner l'existence de modules de formation pour les nouveaux enseignants ainsi que des modules de formation continue sur la pédagogie universitaire, l'accompagnement à la recherche et l'utilisation des nouvelles technologies. La pertinence de ce dispositif se traduit par une augmentation régulière du nombre de participants (30 % par an) qui dépasse largement les objectifs du contrat.

Stratégie en matière de vie étudiante

I – La vie étudiante : un atout fort de l'UB

La qualité de la vie étudiante est un réel atout de l'UB. L'université la considère comme un facteur important d'attractivité et de différenciation. Cela se traduit par l'existence au sein de l'équipe présidentielle d'une vice-présidence déléguée à la vie étudiante, occupée par un étudiant, en plus de la vice-présidence étudiante du CEVU, instaurée par la loi LRU. La mise en œuvre de cette politique est décidée au CEVU après discussion en commission vie étudiante. Cette dernière, présidée par le VP délégué à la vie étudiante, associe très largement les élus et les différents intervenants du secteur, permettant ainsi la prise de décisions partagées.

Le bureau de la vie étudiante (BVE) est piloté par le VP délégué à la vie étudiante et géré par un responsable administratif. Ses missions sont tournées vers l'accueil et le soutien aux initiatives étudiantes par le biais d'un guichet unique. Ses moyens humains sont limités à sa responsable : la création d'un poste supplémentaire semblerait opportune, compte tenu de l'activité du BVE.

II – Des étudiants qui participent aux décisions quotidiennes de l'établissement

Les deux étudiants VP sont pleinement intégrés à l'équipe présidentielle et participent activement à l'ensemble de la vie de l'établissement. Leurs missions, bien définies, sont complémentaires. Ils instruisent et portent chacun les dossiers qui constituent leurs priorités. Ils sont assistés dans leurs tâches par de nombreux chargés de mission étudiants. Ils bénéficient de l'ensemble des moyens nécessaires à leurs missions.

Les élus étudiants participent de manière active aux conseils centraux. Leur taux de présence s'établit pour 2009-2010 à 83 % au CA et 82 % au CEVU. En amont des conseils, leur présence en commission est tout à fait satisfaisante. De plus, ils ont la possibilité de participer à n'importe quelle commission, en s'inscrivant au préalable. Les sites délocalisés sont également représentés par plusieurs élus qui en sont issus. L'implication des élus étudiants aux conseils de composantes est satisfaisante, même s'il n'existe pas de procédure formalisée prévoyant la réunion avec les élus centraux. Tous les élus étudiants ont accès aux locaux et services de la Maison de l'étudiant (MDE). Il existe enfin dans certaines composantes un vice-doyen étudiant. Cette initiative pourrait être soutenue et encouragée à l'avenir.

La politique de formation des élus étudiants et des responsables associatifs est conduite selon deux axes : d'une part, une aide financière sert à participer aux événements de formation organisés par les organisations représentatives étudiantes nationales, d'autre part, une unité d'enseignement (UE) "Engagement Etudiant" permet de valoriser l'expérience bénévole. Il est toutefois regrettable que cette UE, tout comme les deux autres UE transversales "Culture" et "Sport", ne soient pas vraiment intégrées aux diplômes car elles ne peuvent qu'être supplémentaires. Il serait souhaitable d'en faire de réelles UE transversales s'intégrant pleinement dans tous les cursus.

Les élections étudiantes dans les conseils centraux sont une réussite, comparativement aux autres universités : l'UB met tout en œuvre pour augmenter le taux de participation de ses étudiants (réelle campagne électorale, élections sur deux jours, réflexion sur les dates du scrutin et l'implantation des bureaux de votes, etc.). Ceci se traduit par un taux de participation de 20,7 % en 2010 sur les trois conseils, nettement supérieur à la moyenne nationale. Des efforts supplémentaires pourront toutefois être faits pour diffuser ces bonnes pratiques dans les composantes afin d'améliorer le taux de participation aux élections de conseils de composantes. Enfin, entre deux scrutins, une information régulière sur la vie démocratique de l'établissement pourrait être mise en place.

III – Une vie associative de grande qualité

L'UB compte 138 associations étudiantes, dont 25 sur les sites délocalisés. Elles sont toutes signataires d'une charte des associations leur donnant accès aux services de l'UB dont en particulier le fonds de solidarité et de développement des initiatives étudiantes (FSDIE).

Le FSDIE est géré par une commission dédiée coprésidée par le chargé de mission FSDIE, par le VP délégué à la vie étudiante et par un étudiant élu en son sein. Elle se réunit trois à quatre fois par an. Ses décisions sont ensuite validées au CEVU puis au CA. En 2009, 159 projets ont été financés, portés par 75 associations. Le budget du FSDIE s'élève à 595 k€ en 2010, dont 241 k€ provenant de la région Bourgogne.

La MDE, inaugurée en 2005, met à disposition des locaux pour les associations, en plus de ceux fournis par les composantes. Elle héberge également le BVE, permettant ainsi une relation de proximité immédiate avec les acteurs de terrain. L'opération "Campus innovant" intègre la construction d'un nouvel espace de vie étudiante : le Multiplex. Cet endroit constituera un outil supplémentaire à disposition des associations permettant notamment d'héberger des événements d'ampleur au cœur du campus.

IV – Un accueil, un suivi et une information efficace

L'UB a mis en place de nombreux dispositifs qui permettent aux étudiants de bénéficier d'une réelle qualité de vie sur le campus. À chaque rentrée, l'UB organise un guichet unique à l'occasion des inscriptions administratives. Elle édite également un guide de l'étudiant regroupant toutes les informations utiles. Une carte multiservices est diffusée depuis 2006. Elle permet l'accès au restaurant universitaire, aux bibliothèques ainsi qu'à un porte-monnaie électronique Monéo. De nombreuses autres fonctionnalités pourraient à l'avenir être envisagées et développées.

L'UB met actuellement en place une politique d'aménagements pédagogiques spécifiques des publics "empêchés" : sportifs de haut niveau, parents, salariés et élus. Elle procède également à un accueil et un suivi particulier des étudiants étrangers et handicapés par des structures dédiées.

V – Une vie sportive à redynamiser

Le conseil des sports coordonne la politique sportive de l'UB entre les différents acteurs, dont le principal est le service universitaire des activités physiques et sportives. Ce dernier compte 14 enseignants, dont 4 sur les sites délocalisés. Il propose près de 50 activités différentes offertes gratuitement à l'ensemble des étudiants. Malgré ce choix de gratuité, le nombre d'étudiants inscrits plafonne à 5 000 environ depuis 2005, les équipements disponibles étant à saturation. La question de la création de nouveaux équipements se pose.

VI – Une vie culturelle riche

L'UB développe une politique culturelle riche et innovante par le biais notamment de son centre culturel l'Athénéum. Sa fréquentation témoigne de son positionnement ambitieux puisque la moitié des spectateurs est constituée d'étudiants, le reste provenant de l'extérieur.

L'UB, en partenariat avec la ville et le Grand Dijon, a lancé une carte culture permettant l'accès à la culture à prix réduit. Cette carte semble n'avoir qu'un impact limité sur les pratiques culturelles étudiantes. En effet, seuls 3 500 étudiants l'ont achetée en 2008-2009 pour bénéficier de tarifs dans les lieux de spectacles de l'agglomération dijonnaise. Une réflexion en profondeur sur ce sujet devrait être initiée en incluant également la problématique des sites délocalisés.

Le soutien à la trentaine d'associations culturelles étudiantes n'est pas délaissé, avec une sous-commission FSDIE dédiée aux projets culturels et la mise en place de conventions de partenariat spécifiques (Adexpra et AdKamera).

VII – Une politique de médecine préventive ciblée

Le service universitaire de médecine préventive et de promotion de la santé (SUMPPS) a fait le choix de privilégier le préventif au curatif. Ceci se traduit par un ciblage des étudiants nécessitant une visite médicale obligatoire dans le cadre de leurs études (santé et biologie), les autres étudiants se voyant proposer un entretien infirmier bisannuel. Cet objectif semble atteint avec 7864 étudiants vus en 2009. Des consultations ciblées sont également proposées (gynécologie, psychologie, psychiatrie, sophrologie, sevrage tabagique, etc.). Enfin, le SUMPPS relaie et coordonne les campagnes de prévention locales et nationales sur le campus. Ces différents services restent toutefois absents des sites délocalisés.

VIII – Des relations formalisées avec le CROUS mais une politique sociale qui reste à mettre en place

Le CROUS de Dijon et l'UB sont liés par une convention concernant tous les champs d'intervention du CROUS. Les habitudes de travail en commun sont anciennes et fortes. Le nombre d'assistantes sociales semble toutefois insuffisant : 4 équivalents temps plein couvrent, non sans peine, l'ensemble de la région.

Il n'existe à ce jour pas de politique centralisée en faveur de l'emploi étudiant au sein de l'UB. Chaque composante et chaque service procède au recrutement dont il a besoin, selon ses propres critères et en fait lui-même la publicité. Il paraîtrait opportun d'harmoniser les pratiques et de centraliser les annonces afin d'impulser une réelle dynamique.

Par ailleurs, le fort taux d'étudiants boursiers en L1 (49 %) ne se retrouve pas en L3 (34 %). Ce constat semble inquiétant et mériterait d'être affiné et analysé plus en profondeur pour en comprendre les raisons et mettre en œuvre une politique sociale efficace. Le projet d'internat d'excellence envisagé par l'UB serait un pas important dans ce sens. Enfin l'existence d'une crèche ouverte aux enfants d'étudiants est une mesure appréciable.

Stratégie en matière de partenariats

I – Des projets de rapprochement dont la finalité n'est pas clarifiée et la mise en œuvre lente

Les relations entre les établissements d'enseignements supérieurs des régions Bourgogne et Franche-Comté sont doublement structurées, d'une manière particulièrement originale ; d'une part, au sein d'un PRES, dont le statut est celui d'une fondation de coopération scientifique (FCS), qui associe les deux universités, les deux écoles rattachées (Agrosup Dijon et ENSMM), les CHU de Dijon et de Besançon, l'Etablissement français du sang et le CLCC de Bourgogne, et d'autre part, au sein d'une association loi 1901, dénommée "Université fédérale Bourgogne Franche-Comté", qui rassemble les quatre établissements d'enseignement supérieur du PRES. Les grands organismes (CNRS, Inserm, CEA, Inra) et quelques autres établissements d'enseignement supérieur sont associés ou partenaires du "PRES Bourgogne Franche-Comté", dont la mission est de développer une stratégie de site interrégionale dans les domaines de la recherche et de la formation.

L'objectif initial de l'association est de préparer la création d'un "établissement commun". Ces initiatives ont permis d'habituer à travailler ensemble, la presque totalité des établissements d'enseignements supérieurs des deux régions. Sur le contrat 2007-2011, 7 spécialités de M et 2 LP ont été co-habilitées. Pour la prochaine période contractuelle, 32 diplômes sont en demande de co-habilitation : 4 mentions de L, 6 LP, 8 mentions de M, 21 spécialités de M. Deux commissions de la pédagogie communes et deux CEVU conjoints ont été organisés entre 2009 et 2010 pour examiner les dossiers présentés à la co-habilitation.

L'université fédérale et le PRES sont particulièrement importants pour l'UB, qui y voit le moyen d'atteindre l'objectif qu'elle s'est fixé, "Pluridisciplinarité et excellence scientifique", en coordonnant au niveau interrégional à la fois l'offre de formation et le projet scientifique de l'ensemble des établissements concernés. La difficulté de mise en œuvre de ce projet, aussi séduisant qu'il puisse paraître, ne doit cependant pas être sous-estimée : la complexité des organisations et la lenteur des évolutions en témoignent. Le nombre de partenaires est relativement grand, les cultures parfois différentes et le coût de l'intégration des activités pédagogiques et scientifiques de l'ensemble de ces partenaires sera, dans ces conditions, probablement élevé.

II – Un attachement au partenariat avec les EPST

L'UB a étroitement associé les organismes nationaux de recherche (CNRS, Inserm, Inra et CEA) aux travaux menés sur le projet Grand campus. Cet attachement semble d'ailleurs réciproque comme l'atteste le choix du CNRS et de l'Inserm d'être membres associés dans le PRES Bourgogne Franche-Comté, ou le montage de chaires.

Le CNRS est présent à hauteur de 5 % de l'effectif total de la recherche publique en Bourgogne (hors CEA soumis au secret statistique), soit une cinquantaine de chercheurs[1]. Les effectifs des chercheurs du CNRS se concentrent dans les unités de recherche en SHS. Le partenariat qui le lie à l'UB se pense à moyen et long termes et pas uniquement au travers du grand emprunt. L'Inserm manifeste également une volonté forte d'être associé à la politique de site menée par l'université. Les relations qu'il entretient avec l'UB s'expriment à plusieurs niveaux et souvent en concertation avec le CHU. L'Inra est un partenaire ancien de l'UB puisque présent en Bourgogne depuis 1946 même si le lien formel avec l'université ne date en réalité que du début des années 90. Les effectifs des chercheurs Inra représentent 6 % de l'effectif total de la recherche publique en Bourgogne, soit 65 chercheurs. La relation avec l'UB s'est récemment structurée autour du GIS Agrale qui constitue aujourd'hui le lieu de concertation et de coopération entre les deux établissements. Le CEA a signé un accord cadre avec l'UB en 1998, renouvelé en 2007, qui définit des priorités scientifiques communes. L'Inra et le CEA n'ont toutefois pas jugé opportun d'être membre associé du PRES, préférant ainsi poursuivre leur politique scientifique de manière plus autonome.

---

[1] Source : STRATER 2010, Diagnostic Bourgogne-Franche-Comté, MESR.

III – Des collectivités territoriales très fortement impliquées dans le développement de la recherche en Bourgogne

La région Bourgogne, la commune de Dijon et le Grand Dijon, se sont attachées à être des moteurs du développement de l'UB, considérée comme un acteur important du développement éducatif, culturel et socio-économique du territoire régional. Ils sont représentés dans les conseils de l'université. Réciproquement, l'UB est représentée à chaque échelon local : au niveau régional, au conseil de programmation et aux conseils thématiques du PARI, au niveau territorial de manière informelle à l'occasion des démarches des collectivités concernant l'enseignement supérieur et la recherche, ainsi qu'à Dijon, avec la commune de Dijon et le Grand Dijon, dans le cadre de la convention UniversCité, signée pour 2009-2012 avec un double objectif : premièrement, faire de Dijon une "capitale régionale de la connaissance" et deuxièmement, construire un campus du XXIème siècle et l'intégrer dans l'agglomération dijonnaise.

Le PARI structure la politique de la région en faveur de l'UB. Il comporte 12 actions pour l'innovation parmi lesquelles la création d'une maison régionale de l'innovation et de l'entreprenariat, la signature d'accords-cadres définissant des objectifs à quatre ans favorisant l'innovation ou encore la mise en place de mesures pour favoriser l'accueil de compétences internationales.

De manière générale, sur les trois derniers exercices réalisés, la subvention des collectivités territoriales représente 12 % du budget initial de l'UB et 10 % des crédits exécutés. Cette part est consacrée à 85 % à la recherche, dont 40 % en fonctionnement, la région y consacrant 40 M€. Au titre du contrat de projets Etat-région, la part des collectivités territoriales dans les investissements immobiliers est de 53 %, dont 43 % pour le CR.

Pour ce qui est de la collaboration de l'UB avec les collectivités territoriales en matière de formation professionnelle, l'UB a un représentant (le VP CEVU) au conseil régional de l'emploi et est associée à la négociation du plan régional de développement des formations. L'UB a par ailleurs deux représentants directs au conseil économique, social et environnemental régional, sachant que trois autres personnalités siégeant au sein de ce conseil font partie des instances de l'université.

Les collectivités territoriales sont favorables à la constitution d'un PRES Bourgogne Franche-Comté, PRES dont le fonctionnement devrait être facilité par la nouvelle ligne TGV Belfort-Dijon. Il semble toutefois, à l'instar de l'université, que les collectivités territoriales n'aient pas vraiment tranché le dilemme de la multidisciplinarité de la formation face à l'excellence de la recherche et donc à la spécialisation des laboratoires et des EC.

IV – D'excellentes relations avec les milieux socio-économiques

Les milieux socio-économiques locaux sont largement représentés dans les instances de gouvernance de l'UB. 10 personnalités de ces milieux siègent dans les conseils (6 au CA, 3 au CS, 1 au CEVU). Mais leur assiduité très moyenne malgré des efforts d'adaptation de l'établissement (ordre du jour aménagé, calendrier annuel, rappel téléphonique) traduit, malgré l'intérêt global qu'ils y trouvent, un sentiment d'inefficacité de leur présence ou de leurs avis dans des décisions probablement prises par d'autres instances au cours de processus complexes qu'ils ne maîtrisent pas.

La participation des milieux socio-économiques à la stratégie en matière de formation de l'UB s'effectue essentiellement dans les composantes où existent des formations professionnalisantes telles que les écoles d'ingénieur, les instituts (IUVV, IUP, IPAG), les IUT et le CFA. Ils sont en contacts réguliers avec le service de formation continue de l'université, le SUFCOB, et la plate-forme d'insertion professionnelle. Par contre, leur présence est faible dans les conseils de perfectionnement, dont l'activité est au demeurant insuffisante.

Les relations université-milieux professionnels se concrétisent surtout dans le domaine de la valorisation de la recherche, à travers l'action d'UB-Filiale. L'UB participe également aux activités de deux pôles de compétitivité : d'une part le PNB, représentant 6 à 7 000 emplois en Bourgogne Franche-Comté, auprès duquel un professeur de l'université est détaché à temps partiel; d'autre part le pôle VITAGORA. En outre deux clusters, le GIE Pharmimage et Agromaterials, associent l'UB Filiale à des PME locales. Deux Instituts Carnot, Qualiment et ARTS, viennent d'être labellisés. Cette collaboration université-laboratoires-entreprises se heurte parfois à des prises de positions contradictoires entre les instances supérieures de l'université et celles des laboratoires, tout particulièrement les grands laboratoires (par exemple, dans la participation aux appels d'offres) dont l'autonomie grandissante inquiète les entreprises.

Stratégie en matière de relations internationales

L'UB annonce deux objectifs stratégiques ; ouverture vers l'international et renforcement de son attractivité. L'activité internationale de l'établissement, soutenue et mesurable dans certains domaines, surtout s'agissant de la mobilité étudiante, n'est pas suffisamment suivie et avec la même constance, dans toutes les UFR et tous les laboratoires. Le développement de l'activité internationale tient davantage des actions menées par certains individus que d'une politique conduite par l'établissement. Il n'existe pas encore de stratégie définie, acceptée et suivie par toutes les forces vives de l'université. Sur huit indicateurs définis dans le contrat quadriennal, sept n'ont pas été atteints.

I – Des relations internationales existantes mais qui manquent de pilotage

Les relations internationales (RI) sont pilotées, en théorie, par un VP délégué aux RI. Il travaille en concertation avec la direction du pôle RI. Les composantes sont incitées à désigner un responsable des RI et à définir leur propre stratégie. Toutes les composantes n'ont pas encore adhéré à cette initiative. L'absence de directives claires au niveau central et d'une commission dédiée conduit à une certaine lenteur, voire même une réticence.

L'UB affiche 850 étudiants en mobilité sortante annuellement, soit 3,1 % du total des étudiants, et 2 600 étudiants étrangers inscrits, soit 9,6 % de l'effectif total[1]. Ce dernier taux est inférieur à la moyenne nationale qui se situe à 11 %[2]. Près de 300 étudiants passent un semestre ou une année à l'université dans le cadre du programme Erasmus ; la baisse des financements pour les étudiants sortants a entraîné une baisse des départs dans le cadre de ce programme (267 bourses pour l'année 2009-2010). L'appui du CR est important : il donne plus de 300 € par mois aux étudiants sortants.

L'accueil des étudiants arrivant à l'université est excellent. Un club Erasmus a été formé par les étudiants pour soutenir les étudiants étrangers arrivant à Dijon. En revanche, l'accueil et le suivi des étudiants sortants sont de qualité variable. Certains ne sont pas attendus dans leur université d'accueil ; la plupart ne font pas l'objet d'un suivi une fois qu'ils ont quitté la France. Une analyse et une évaluation systématique des rapports rédigés par les étudiants lorsqu'ils sont de retour à l'UB s'impose.

Il existe une trentaine de nouvelles cotutelles internationales chaque année mais elles sont organisées par les composantes et ne sont pas pilotées par le pôle des RI.

L'UB est consciente des difficultés en ce qui concerne le renforcement de son attractivité. Le taux de la mobilité entrante[3] des EC (nombre d'enseignants étrangers invités en ETP rapporté au nombre d'EC titulaires de l'UB) est stable, à 0,66 % en moyenne sur la période 2006-2009, soit 6 EC, ce qui est faible pour une université qui affiche l'international comme un axe important de sa stratégie globale. La faible nombre de cours dispensés en anglais et l'absence de maîtrise du français par la plupart des professeurs étrangers, invités ou candidats à un recrutement, constitue un obstacle important à l'internationalisation. L'université pourrait au moins s'assurer que les annonces de postes vacants soient plus visibles en vérifiant qu'elles sont publiées hors des frontières françaises et du monde francophone. L'UB pourrait ainsi cibler certains pays, dont les institutions de recherche sont fortes dans ses domaines d'excellence. Aujourd'hui, ce sont les UFR et les laboratoires qui proposent les noms des professeurs étrangers, sans stratégie d'ensemble. Le pôle des RI commence, depuis peu, à étudier les candidatures pour déterminer si l'intérêt d'inviter un professeur étranger dépasse le périmètre de la discipline concernée. Le CR agit dans ce domaine, en proposant des aides financières aux EC invités qui viennent de l'étranger (prise en charge des indemnités et des frais d'installation). Cette politique de soutien existe aussi pour le recrutement de post docs étrangers dans les laboratoires.

---

[1] Données fournies dans l'autoévaluation de l'établissement.

[2] Source : document STRATER 2010, Diagnostic Bourgogne-Franche-Comté, MESR.

[3] Source : indicateurs AERES renseignés par l'établissement. Mobilité entrante : enseignants de nationalité étrangère occupant un support de poste d'invités pour une période supérieure à un mois en équivalent temps plein lié au nombre de jours.

II – Une information insuffisante qui empêche l'élaboration d'une stratégie d'établissement

Le pôle RI ne possède pas de données complètes relatives aux départs à l'étranger des EC de l'université. Il évalue le taux de mobilité sortante des EC titulaires à 0,53 %, soit 5 EC en ETP, (nombre d'EC sortants rapporté à l'effectif total d'EC titulaires) en 2008[1], ce qui est plutôt faible. Les composantes et les laboratoires concentrent et conservent à leur niveau ces informations. L'université reconnaît son manque de visibilité sur l'activité internationale de ses composantes. Le travail engagé pour mesurer la valeur ajoutée de chaque convention internationale (260 accords Erasmus et 380 établissements partenaires) doit se poursuivre à un rythme plus soutenu, pour que l'établissement introduise une véritable sélection de ses partenaires internationaux et élimine les conventions obsolètes ou inactives.

L'UB devrait mette en place un dispositif de sélection des partenaires internationaux qui soit efficace et compris par l'ensemble des composantes de l'université. Elle doit démontrer une politique claire d'ouverture, en explicitant ses atouts, recherche et formation, dans plusieurs langues. Le projet de construction de la maison internationale universitaire pour accueillir les EC et les post docs dans les laboratoires et les UFR ainsi que celui de mettre en place une commission RI pour instruire les dossiers, sont des chantiers prioritaires.

Les statuts du PRES prévoit que la fondation "met en œuvre la politique de promotion européenne et internationale des activités de recherche et de formation des établissements du pôle de recherche et d'enseignement supérieur". Cette mise en œuvre reste à faire, ce qui suppose une cohérence des stratégies des partenaires.

---

[1] Source : indicateurs AERES renseignés par l'établissement. Enseignants de l'UB ayant eu une mission à l'étranger d'une période supérieure à un mois en équivalent temps plein lié au nombre de jours.

La gouvernance

I – Une université soucieuse du consensus au détriment de la politique

Le projet politique de l'UB tel qu'il est exprimé par l'équipe dirigeante et tel qu'il est compris par l'ensemble de ses composantes est clair : l'UB doit à la fois conserver son caractère pluridisciplinaire et viser l'excellence scientifique. L'équipe de direction et la présidence sont convaincues de la pertinence de ce projet même s'il semble susciter des interrogations de la part de certains personnel EC et BIATOSS sur la totale compatibilité entre ces deux objectifs. Pour lever ces craintes et obtenir un large consensus, l'université s'est dotée d'un mode de gouvernance qui favorise la participation de chacune de ses composantes. Chaque VP délégué (il y en a 10) nommé par la présidente reçoit une mission. Pour assurer la mise en oeuvre des objectifs fixés et leur suivi, chaque VP peut s'entourer de chargés de mission (il y en a près de 40). La présidente dispose par ailleurs d'une dizaine de conseillers, dont un conseiller spécial. Chaque mois, dans le cadre d'un bureau élargi, les 18 directeurs de composantes sont réunis pour être tenus informés de l'évolution des différents dossiers. Cette gouvernance consociationnelle[1], bien que consommatrice de beaucoup d'énergie et de temps pour les différents acteurs, est totalement assumée par l'équipe dirigeante qui souhaite que "l'ensemble des décideurs et plus largement la communauté universitaire puisse disposer de l'ensemble des éléments d'information qui seront nécessaires à une prise de décision efficace". L'UB devra toutefois veiller à ce que cette technique de gouvernance, dont le fondement est l'obtention du consensus, ne se substitue pas à la définition et à la conduite efficace de sa politique. La gouvernance consociationnelle, si elle assure la paix sociale, ne doit s'envisager qu'en appui d'objectifs précis, déterminés par les décisions de politique générale. L'administration est aujourd'hui fragilisée dans sa mission d'aide au pilotage par un manque de définition des objectifs de la politique générale et de la feuille de route qui en découle pour leur mise en œuvre concrète.

II – Une structuration progressive de la relation avec les composantes autour d'un "dialogue d'objectifs et de moyens"

Dans le domaine du dialogue entre le centre et les composantes, la démarche consociationnelle a permis l'élaboration de procédures formalisées pour déterminer les objectifs et les moyens : depuis 2010 et la préparation du budget 2011 (mais réellement mis en place dans le cadre de la préparation du budget 2012), le dialogue objectifs-moyens avec les composantes se noue au rythme d'un calendrier précis et s'appuie sur des indicateurs normalisés retracés dans une fiche de caractérisation. Cette fiche rassemble les données utiles relatives aux missions de formation et de recherche, aux charges qui en résultent et aux ressources qui s'y rapportent.

L'ambition de ce dialogue est de faire converger les discussions avec les directeurs de composantes en articulant la campagne budgétaire avec la gestion prévisionnelle des emplois et les évolutions de la carte des formations. L'enjeu de la politique de redéploiement des moyens entre composantes est bien évidemment sous jacent à cette procédure. Cette perspective se heurte au constat revendiqué par la présidence de l'UB, confirmé par le ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche, de la sous dotation de l'université (une centaine d'emplois). Dès lors, la stratégie de l'UB est de renvoyer la concrétisation de ses choix stratégiques, aux financements attendus des projets du PRES Bourgogne Franche-Comté, dans le cadre des initiatives d'excellence. L'UB compte sur les moyens fournis par ces programmes pour dégager les marges de manœuvre qui lui font aujourd'hui défaut. Cette stratégie semble aléatoire, que les projets portés par l'UB soient ou non sélectionnés.

Malgré la formalisation du dialogue entre le centre et les composantes, la politique de recrutement des EC repose encore sur des objectifs peu précis. Elle vise à "conforter le potentiel de recherche, notamment dans les domaines d'excellence de l'UB, ainsi qu'à améliorer la situation des composantes les plus sous-encadrées". Il est laissé aux directeurs de composantes le soin de dessiner le profil des postes en bonne entente avec les directeurs d'unités de recherche. La procédure est totalement décentralisée et ressort davantage d'une logique *bottom-up* que *top-down*. Elle est potentiellement porteuse de conflits, au niveau local, entre le volet recherche et le volet enseignement. L'UB devrait exprimer et assumer plus clairement ses priorités scientifiques et pédagogiques avant d'en confier la mise en œuvre aux acteurs de terrain.

---

[1] Le consociationalisme est un concept inventé à la fin des années 1960 et développé par le sociologue Arend Lijphart. Il désigne le système politique par lequel les sociétés profondément divisées parviennent à maintenir un régime démocratique en partageant le pouvoir politique entre les différentes composantes de cette société. Ce système politique est rendu possible par des tractations visant une forme de consensus.

III – Un renforcement nécessaire du pilotage politique des systèmes d'information

Depuis 2009, le chantier de refondation des systèmes d'information de l'UB a été entrepris et a abouti à l'intégration de la fonction informatique au sein des services centraux de l'université. Cette fonction est désormais adossée à une véritable direction des systèmes d'information (DSI). Mais la dynamisation de la fonction informatique au sein de l'UB souffre encore d'une gouvernance embryonnaire. Le portage politique a tardé à se mettre en place. Le premier comité d'orientation stratégique des systèmes d'information s'est tenu en mai 2011. Il a adopté le premier volet d'un schéma directeur des systèmes d'information (SDSI) qui n'est en réalité qu'un vaste et nécessaire état des lieux sans hiérarchisation des objectifs, alors qu'une planification stratégique est au cœur de la construction d'un tel schéma. Par ailleurs, il faut aussi noter l'état des serveurs centraux, particulièrement préoccupant.

IV – Une coordination plus forte de la fonction RH avec le pôle finances pour garantir le pilotage de la masse salariale

Le pôle RH de l'UB est placé sous la responsabilité d'un directeur des ressources humaines (DRH) qui a rang de directeur général adjoint auprès du DGS. Le DRH et ses services se consacrent pleinement à relever le défi consistant à mettre en œuvre la politique de l'établissement en matière d'emplois, de masse salariale et de GRH. Après le passage au RCE, l'objectif de l'UB est de stabiliser les équipes gestionnaires et de les professionnaliser. Mais, ici comme ailleurs dans les services centraux de l'UB, le chantier de la requalification des emplois de catégorie C en B ou A, s'il est clairement identifié, peine à se concrétiser. Pour se donner des marges de manœuvres, l'université a confié à un cabinet de consultant externe un audit des fonctions supports en vue d'un programme pluriannuel de redéploiement des postes BIATOSS. L'état des lieux réalisé, il faut maintenant faire des choix et rendre des arbitrages : le renforcement des services centraux est indispensable pour assurer, à moyen et long termes, la prise en charge "professionnalisée" de la fonction RH.

Le pôle RH s'est qualitativement renforcé en recrutant dès 2009 un contrôleur de gestion (CG) "Emplois et masse salariale" chargé du suivi centralisé du double plafond de masse salariale de l'établissement. En lien étroit avec le service de la coordination paie, le CG joue un rôle essentiel pour affiner ce suivi. En revanche, le suivi technique de la masse salariale, en particulier dans son l'articulation entre la DRH et le pôle finances, n'est pas encore organisé de façon optimale. L'absence d'un responsable administratif du pôle financier central est fortement pénalisant. Le pilotage de la masse salariale passe non seulement par le suivi de la consommation et de l'occupation des emplois mais aussi par la vérification prévisionnelle de la disponibilité des crédits servant à la rémunération.

Par ailleurs, la remise en question de l'application WINPAIE, choisie en 2009 par l'université au moment du passage aux RCE, apparaît préoccupante. Il s'agit d'un point de vigilance à maintenir dans la perspective de la migration vers la plateforme de GRH SIHAM, devant remplacer l'actuelle application HARPEGE.

V – Une nécessaire clarification de la structuration du pôle pilotage et de son articulation avec les autres pôles de services (finances, RH) et avec la DSI

Le pôle "pilotage" regroupe en théorie les fonctions d'aide au pilotage sous la responsabilité d'un ingénieur de recherche, antérieurement chef du service "statistiques". Ce pôle intègre formellement les deux CG, "Emplois et masse salariale" et le CG chargé de la comptabilité analytique, recruté en 2011. Le rôle du responsable du pôle est loin d'être clair : il exerce une mission de maintien et d'élaboration d'indicateurs. Il assure par ailleurs la maintenance d'un "magasin" de données décisionnelles qui relève plus d'une forme d'artisanat puisqu'en partie alimenté par des saisies manuelles ou des requêtes *business object*. La constitution d'un "magasin" de données se révèle aléatoire, tant dans sa conception que dans sa gestion. Aux dires mêmes de son concepteur, 60 % des données recueillies le sont manuellement On peut s'interroger sur le choix d'indicateurs qui ne privilégient pas des données robustes et fiables, C'est la raison pour laquelle la détermination d'une politique d'aide au pilotage doit s'intégrer prioritairement dans le SDSI. En préalable, l'établissement tirerait avantage à réaliser un état des lieux des tableaux de bord et des multiples indicateurs qui sont produits par les services, en privilégiant une approche intégrative emboitant les tableaux de bord, depuis ceux caractérisant les composantes pour remonter à celui, stratégique, de l'établissement.

VI – Une démarche d'amélioration continue de l'organisation financière et budgétaire de l'UB

Sous l'impulsion énergique du VP délégué aux finances et du DGS, avec l'appui de la présidence, une nouvelle structuration budgétaire a été entreprise qui s'apparente à une démarche d'amélioration continue de l'organisation financière et budgétaire de l'université. L'UB affirme sa volonté de resserrer son architecture budgétaire, encore trop morcelée, et de se doter d'outils lui permettant de disposer d'une capacité prévisionnelle pluriannuelle afin d'évaluer la soutenabilité financière de ses décisions.

L'ambition affichée d'adapter sa gestion financière et comptable pour la mettre au service de la stratégie de l'établissement, peut s'ancrer dans la politique d'assainissement des finances que l'établissement a entrepris à partir de 2007. La crise financière sérieuse qui a secoué l'établissement antérieurement au passage aux RCE a favorisé la mobilisation des instances politiques de l'université et permis de faire prendre conscience aux composantes de la vulnérabilité financière de l'UB. La commission des finances, fortement animée par le VP du CA, qui est aussi le VP délégué aux finances et au patrimoine, a joué durant cette période le rôle d'un véritable laboratoire de technologie budgétaire. Mais elle connaît un certain essoufflement, un changement de sa composition est urgent pour la rendre plus compacte et décisionnelle.

Le choix de séparer l'agence comptable et les services financiers a conduit à la création d'un pôle finances. Depuis sa création, il y a cinq ans, ce pôle est en proie à une instabilité managériale. L'absence d'un pilotage quotidien et stable des services financiers contribue à freiner la mise en place des contrôles formalisés, notamment ceux qui doivent se mettre en place dans le cadre d'un contrôle interne comptable encore trop limité à l'UB, garantissant la cohérence et l'efficacité de la chaîne de la dépense au sein de l'université. La professionnalisation de la fonction financière passe avant tout par le recrutement d'un chef des services financiers compétent et stable.

VII – La politique de valorisation du patrimoine participe fortement à l'affirmation de l'identité de l'établissement et au renforcement de son attractivité

L'UB bénéficie d'un patrimoine de qualité, bien entretenu et bien administré, grâce à une très bonne connaissance des locaux et à un schéma pluriannuel de stratégie immobilière. Ce patrimoine s'élève à 311 396 m^2 répartis sur 13 sites fonciers totalisant 115 ha. Il a été valorisé par les services de France Domaine en 2010 pour une valeur de 140 M€. Le campus Dijon Montmuzard se caractérise par des bâtiments datant pour certains de la fin des années 50, pour d'autres des années 90-2000, (opération de l'U2000 et CPER). De nouvelles constructions sont prévues dans le cadre de l'actuelle opération "Campus". Ce campus occupe un vaste site à l'est de Dijon et offre, dans un environnement de qualité (il comporte des espaces verts préservés), des conditions d'études satisfaisantes y compris en termes de ratio surfaces par étudiant (11,5 m^2). Bientôt, il sera directement connecté au centre ville par un mode de transport collectif doux, grâce à une desserte directe par le futur tramway du Grand Dijon. Cette connexion au cœur de la ville accentuera l'intégration de l'université à la cité ce qui ne peut que renforcer l'attractivité de l'université. La qualité du campus de Dijon est un atout de la politique de site de l'UB.

Le campus de Dijon représente une unité de lieu exceptionnelle qui rassemble tous les acteurs de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation : UB, AgroSup Dijon, le CHU et le CLCC, le centre Inra de Dijon. En 2009, le dossier de l'UB a été accepté en qualité de Campus innovant.

VIII – Les balbutiements d'une politique de communication structurée

L'UB semble avoir pris conscience de l'importance de la communication et a recruté, en avril 2010, une directrice de la communication chargée de structurer la politique de l'université en la matière. L'UB souhaite utiliser tous les éléments d'une communication professionnelle, notamment l'édition, l'organisation d'événements culturels et d'excellence, l'identité visuelle, la boutique ou encore le web. À titre d'exemple, il est diffusé entre 5 000 et 9 000 exemplaires de l'uB Mag, près de 170 publications papier ont été éditées en 2009-2010 par le service communication (institutionnels, service communs et une partie des formations), 30 types d'objets différents ont été vendus *via* la Boutique uB avec un chiffre d'affaire prévu de 17 000 € pour l'année 2010, plus de 2 500 "amis" FaceBook se sont déclarés depuis le lancement du réseau en 2010. Cette volonté accrue d'affirmer son identité au travers de la communication est d'ailleurs rendue crédible par le recrutement récent de personnels supplémentaires dans le service communication de l'établissement (passé de quatre à sept personnes depuis 2010).

Des éléments importants de la politique de communication restent cependant à améliorer. Une stratégie de communication à la hauteur des ambitions de l'université doit être mise en place qui s'appuie sur la définition et l'affirmation de priorités car tout ne peut être d'importance équivalente. Cela passe en particulier par la formalisation du dialogue entre le service des systèmes d'information et celui de la communication. La communication de l'UB est l'affaire de l'établissement et ne peut être déléguée aux composantes, ce qui semble aujourd'hui être le cas.

Les relations avec le CHU

La composante santé de l'UB comprend sur le même site, à proximité du campus Montmuzard, une UFR de Médecine et une UFR de Pharmacie qui représentent 15 % de l'effectif étudiant total (4 000 environ). Les étudiants qui sont reçus au concours en odontologie vont à l'université de Lyon 1. Au sein de cette université pluridisciplinaire, le CHU de Dijon organise sa triple mission de soin, d'enseignement et de recherche, au sein de 16 pôles cliniques et médico-techniques hospitalo-universitaires, dont un entièrement dédié à la recherche. Le potentiel en EC est de 78 PU-PH, 24 MCU-PH, 144 PH et 107 universitaires. La dotation MERRI représente 31,1 M€.

I – Des relations parvenues à maturité

La qualité de la relation entre l'université et le CHU est attestée par la refonte, en 2009, de la convention qui les lie. Le partage d'un site unique, avec mise en commun de moyens, et l'appartenance au PRES facilitent le travail en commun. Dans ce contexte, plusieurs structures de gouvernance, aux champs de compétence réglementairement déterminés, sont en charge décisionnelle : un groupement de coopération sanitaire avec le CLCC ; un comité de recherche biomédicale et de santé publique, dont le président est en même temps VP du CS et VP délégué à la recherche de l'université et VP recherche du directoire du CHU ; un comité des prospectives hospitalo-universitaires, placé sous la responsabilité des trois composantes (Université, CHU et organismes de recherche) ; une structure de réflexion "Grand Campus" en collaboration avec les organismes de recherche.

La relation entre l'UB et le CHU révèle une approche juridique extrêmement structurée et très motivante dans les regroupements des enseignants et EC. Les partenaires santé, CHU et CLCC, trouvent auprès des UFR Médecine et Pharmacie un soutien, une collaboration et des projets performants produisant une recherche en santé visible, bien que peu valorisée par les investissements d'avenir (un EQUIPEX et une subvention à un centre expérimental de simulation).

Cependant, bien que la composante santé joue un rôle fondateur d'avenir et de catalyseur de partenariats productifs pour l'université, ni le directeur général ni le président de la commission médicale d'établissement du CHU ne participent, à un quelconque titre, au CA de l'université.

II – Recherche et formation : un petit potentiel pour un bon résultat

Les scores SIGAPS les plus élevés concernent les pôles biologie ; pathologies digestives, endocrinologie et métabolisme ; neurosciences et chirurgie réparatrice et spécialités médicales. Ils totalisent près de 55 % des points SIGAPS. Les scores SIGAPS les plus bas concernent les pôles : pharmacie ; vigilances ; gynécologie-obstétrique : à peine plus de 3 % des points SIGAPS. La dotation MERRI du CHU de Dijon le classe en huitième position nationale pour le ratio MERRI/personnels HU, preuve d'une bonne productivité scientifique. Le CHU de Dijon, à lui seul, est classé dixième CHU de France concernant les projets institutionnels de recherche clinique et/ou d'essais thérapeutiques.

En ce qui concerne la formation, les deux UFR (Médecine et Pharmacie) ont un grand potentiel de coopération, que ce soit dans le domaine de la formation initiale, des LP ou de la formation continue. Enseignants et locaux sont parfois mutualisés. Une initiative originale de la composante santé permet de proposer des réorientations précoces aux étudiants en échec à la première année commune des études de santé. Dès la première année, au premier semestre, il est proposé à 15 % des effectifs étudiants ayant une évaluation défavorable, une "fenêtre rebond" qui leur permet de changer de filière et de s'orienter vers d'autres formations scientifiques ou de sciences humaines. Aucune information précise n'est disponible sur l'usage que font les étudiants de ce dispositif.

Les résultats à l'examen classant national (ECN) des étudiants en médecine sont très bons (septième rang) d'autant plus que le taux d'encadrement du personnel HU, particulièrement faible à Dijon, implique fortement les praticiens hospitaliers mono-appartenants aux performances de l'enseignement et de la recherche. En ce qui concerne le troisième cycle, la mutualisation est également active.

Les résultats obtenus en recherche et en formation contrastent avec le faible effectif d'enseignants HU. Le ratio du nombre d'universitaires par rapport au nombre d'étudiants place le CHU au 31ème rang des CHU de France. Malgré l'apport significatif de la très grande majorité des praticiens hospitaliers, ils sont à la limite de la rupture en raison de leur suractivité dans de nombreuses structures fédératives, en plus des charges d'activités cliniques quotidiennes. La bonne position du CHU de Dijon dans les classements nationaux est donc fragile.

III – Un partenariat fort avec le CHU de Besançon

Un accord cadre (mai 2009) entre les CHU de Besançon et de Dijon a permis la valorisation de la recherche clinique grâce à une structure dédiée et la mise en place d'un chargé de mission spécifique. Cet accord cadre est partie intégrante du PRES Bourgogne Franche-Comté, les CHU et le CLCC en étant membres fondateurs aux côtés des deux universités. Les deux CHU regroupent 174 PU-PH, 56 MCU-PH et 650 internes. Toujours dans le domaine de la recherche clinique, sont identifiés, au sein des deux CHU, 200 professionnels formés à la recherche et dédiés à cette activité : attachés de recherche clinique, techniciens d'études cliniques, ingénieurs, Data Managers. Ils gèrent 850 étudiants et ont, dans leur environnement, la responsabilité de 18 écoles ou instituts. Leur budget total est proche de 1 milliard d'€ dont 54 millions sont consacrés uniquement aux MERRI. L'une des caractéristiques de cet accord cadre réside dans le développement de nombreux projets de recherche : 70 programmes hospitaliers de recherche clinique en cours en 2008 (14 nationaux, 56 interrégionaux), 655 essais thérapeutiques accompagnés d'environ 3 000 publications sur quatre ans.

IV – Une politique de site avec le centre de lutte contre le cancer de Bourgogne

Depuis plusieurs années, les partenaires santé de l'UB, le CHU de Dijon et le CLCC de Bourgogne, ont conjointement valorisé la recherche clinique et translationnelle, la formation et l'innovation, en définissant clairement leurs complémentarités dans l'offre de soins. Ces relations privilégiées ont permis la convergence d'objectifs structurants entre l'UB et le CHU de Dijon faisant l'objet de la convention hospitalo-universitaire dès renouvelée en 2009, associant le CLCC au CHU. Cette collaboration s'est naturellement intégrée dans la structure de réflexion "Grand Campus" rapprochant sur le site universitaire les partenaires ayant des intérêts communs en enseignement et en recherche. Les établissements de soins (CHU et CLCC) ont ainsi pu aisément bénéficier de certaines structures de l'UB *via* les locaux des UFR de Médecine et de Pharmacie. Cette proximité de lieu a favorisé les interfaces tant dans le domaine de l'enseignement que de la recherche. Certains laboratoires développent ainsi leurs activités de recherche dans des bâtiments communs avec le CHU et le CLCC.

L'un des atouts de la coopération entre ces différents acteurs est l'émergence, tant pour l'université que pour les structures de santé, de thématiques d'excellence (Cancérologie avec un partenariat avec le CLCC, Cardiologie-métabolisme et nutrition, Handicap-vieillissement-neurosciences, Imagerie médicale, Biologie-environnement et risques sanitaires, Génétique-périnatalité). La recherche clinique, expérimentale et translationnelle au CHU de Dijon est particulièrement visible dans son organisation en pôles cliniques auxquels sont couplés des laboratoires de recherche (CNRS, Inserm, équipes d'accueil universitaires). Ces derniers sont mis en valeur par des instituts fédératifs de recherche et leur production scientifique est en adéquation avec les thématiques d'excellence des services de soins. Cette intrication des pôles cliniques, des laboratoires de recherche universitaires et des organismes de recherche montre la pluri-interdisciplinarité entre l'UB, le CHU de Dijon et le CLCC.

Conclusion et recommandations

L'université de Bourgogne (UB) est une université pluridisciplinaire avec santé. Elle compte 27 000 étudiants, dont près de 60 % au niveau licence, 35 % au niveau master et 5 % au niveau doctorat, au sein de 10 UFR, 6 instituts, une école d'ingénieurs et un IUFM. L'UB dispose de 973 emplois d'enseignants-chercheurs et professeurs d'université-praticiens hospitaliers et 1 110 emplois BIATOSS. Son budget est de 230 M€, dont 70 % de masse salariale.

L'UB abrite 34 unités de recherches, dont 19 sont des unités mixtes de recherche (CNRS, Inra, Inserm) où se trouvent 153 chercheurs. Les pôles d'excellence de l'UB sont la Psychologie, le Droit et les STIC-Santé. La recherche, maintenant bien structurée, se décline en quatre grands secteurs : sciences de la matière et technologies ; sciences de l'aliment et agro-environnement ; santé ; sciences et technologies de l'information et de la communication ; sciences humaines et sociales (SHS). L'UB dispose également de cinq fédérations de recherches, dont deux pour le secteur sciences de l'aliment et agro-environnement. Il y a une école doctorale (ED) par secteur co-accréditées avec l'université de Franche-Comté, à l'exception notable du secteur SHS.

La politique de restructurations entreprise à l'UB depuis 2006 a profité d'un environnement favorable, en particulier avec la création concomitante du PRES Bourgogne Franche-Comté et de l'Université Fédérale Bourgogne-Franche Comté. Ces restructurations se sont opérées au niveau scientifique, notamment par la réduction du nombre d'unités et la consolidation des fédérations de recherches, et au niveau de la formation, notamment par l'accroissement du nombre de cohabilitations de diplômes demandées pour la prochaine période contractuelle. Cette politique a été conduite dans la perspective d'une intégration des établissements de formation des régions Bourgogne et Franche Comté, dans un "établissement commun". Le projet affiché doit désormais entrer dans sa phase de concrétisation, qui suppose la définition précise, y compris juridique, de ce que peut être l'"établissement commun".

L'offre de formation de l'UB est composée de 15 DUT, 31 licences, 51 licences professionnelles, 28 mentions de masters et 3 écoles doctorales. Si elle est maintenant lisible, son mode de construction est particulièrement complexe. L'évaluation des enseignements et le suivi de l'insertion sont à améliorer.

La gouvernance consensuelle constitue le modèle revendiqué et appliqué par l'UB. Cette gouvernance présente certainement des vertus, notamment par la paix sociale qu'elle a permis d'obtenir, mais a désormais atteint ses limites. Il faut maintenant veiller à ce que la recherche du consensus n'entrave pas la prise de décisions et les arbitrages nécessaires qu'induit la mise en œuvre du projet de pluridisciplinarité et d'excellence scientifique. La gouvernance consensuelle ne peut continuer à être efficace qu'appliquée à une politique définie, afin que les décisions de chacun s'inscrivent dans une stratégie de l'établissement. L'urgence d'une telle définition est particulièrement patente en ce qui concerne la gestion des ressources humaines.

L'UB s'est dotée d'un système d'information capable, tant dans le domaine de la recherche que dans celui de la formation, de produire de nombreuses données utiles. Cependant ces informations sont insuffisamment exploitées pour participer à l'élaboration de la politique de l'université, sur ces deux axes fondamentaux de la mission universitaire. Des efforts devront être réalisés dans ce domaine et cela passera nécessairement par la clarification du rôle du pôle pilotage de l'UB.

L'UB a traditionnellement considéré la qualité de la vie étudiante comme un facteur important d'attractivité. Elle a mis en place de nombreux dispositifs pour assurer son amélioration. L'attribution en 2008, par le ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche, du label "Campus innovant", au grand campus dijonnais, devraient renforcer cette tendance.

Que ce soient les collectivités territoriales, les organismes de recherches, les autres établissements d'enseignement supérieur ou les milieux économiques, les relations que ces différents acteurs entretiennent avec l'UB sont particulièrement bonnes. La structuration de ces partenariats, au sein du PRES Bourgogne Franche-Comté et de l'université fédérale du même nom, participe à les renforcer. La relation entre l'UB et le CHU est forte et bien organisée, s'appuyant sur une réelle interdisciplinarité.

L'UB entretient de nombreuses relations avec des universités étrangères, mais elles manquent de structuration et de pilotage stratégique. Trop d'accords et de partenariats sont gérés au niveau des composantes de l'université, sans vision globale ni axe défini. L'attractivité internationale de l'UB, ne pourra se concrétiser que si le niveau politique s'approprie réellement cette responsabilité.

I – Les points forts

- Une organisation efficace de la recherche, propice à la valorisation, confortée par des relations dynamiques avec les entreprises locales, en particulier les PME ;
- Une intégration des étudiants à tous les niveaux de la gouvernance de l'établissement permettant l'élaboration d'une politique volontaire et l'obtention de bons résultats en matière de vie étudiante, au fondement du renforcement de l'attractivité de l'établissement ;
- Une politique de site originale fortement soutenue par les collectivités territoriales, avec un PRES bi-régional conçu sous la forme d'une fondation de coopération scientifique et une association (l'Université Fédérale de Bourgogne Franche Comté) qui préfigure un "établissement commun" ;
- Des relations paisibles au sein de l'établissement ;
- Une très bonne collaboration entre l'UB, ses composantes santé et les partenaires de ce secteur.

II – Les points faibles

- Une gouvernance, fondée sur la technique du consensus, qui ne parvient pas à définir les objectifs de sa politique générale et des services administratifs fragilisés par une trop faible reconnaissance, privant ainsi l'établissement de leur expertise en matière d'aide au pilotage ;
- Une complexité des processus et des organigrammes - construction de l'offre de formation et chaîne de valorisation par exemple - qui révèle des difficultés dans le pilotage et pourrait être source de tensions entre services ;
- Une évaluation des formations et le suivi des étudiants qui n'entrent pas dans une démarche de qualité entreprenante ;
- L'absence d'une stratégie d'établissement en matière de relations internationales, que ce soit en recherche ou en formation ;
- Un système d'information qui ne constitue pas un enjeu politique ; peu mobilisé pour un pilotage efficace de l'établissement, il semble considéré comme un obstacle au consensus ;
- De faibles effectifs en personnel hospitalo-universitaire et une absence de représentation institutionnelle du CHU au CA de l'établissement.

III – Les recommandations

- Mieux promouvoir et appuyer la stratégie sur les points forts de la recherche, en particulier en SHS et dans le secteur santé ;
- Déterminer le point d'équilibre pertinent entre ce qui relève du consensus et d'une prise de décision plus affirmée et plus rapide ;
- Concrétiser la construction de l'université fédérale et du PRES en s'assurant préalablement que l'ensemble des acteurs partagent les mêmes objectifs stratégiques et les mêmes modalités de mise en œuvre ;
- Identifier et exploiter à l'échelle de l'établissement, les bonnes pratiques et les innovations pédagogiques pertinentes, mises en œuvre par les autres établissements d'enseignement supérieur et par certains au sein même de l'université de Bourgogne ;
- Professionnaliser et mieux structurer les services centraux, en particulier les pôles finances et pilotage.

Liste des sigles

A

AERES	Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur
ANR	Agence nationale de la recherche
APOGEE	Application pour la gestion des étudiants et des enseignements

B

BIATOSS	(Personnels) de bibliothèque, ingénieurs, administratifs, techniciens, ouvriers, de service et de santé
BQR	Bonus qualité recherche
BU	Bibliothèque universitaire
BVE	Bureau de la vie étudiante

C

C2I	Certificat informatique et internet
CA	Conseil d'administration
CCI	Chambre de commerce et d'industrie
CEA	Commissariat à l'énergie atomique
CEVU	Conseil des études et de la vie universitaire
CG	Contrôleur de gestion
CHS	Comité d'hygiène et de sécurité
CHU	Centre hospitalo-universitaire
CIFRE	Convention industrielle de formation pour la recherche
CLCC	Centre de lutte contre le cancer
CNRS	Centre national de la recherche scientifique
CPER	Contrat de projets état-région
CR	Conseil régional
CROUS	Centre régional des œuvres universitaires et scolaires
CS	Conseil scientifique

D

D	(LMD) Doctorat
DGS	Direction générale des services
DRH	Direction des ressources humaines
DSI	Direction des systèmes d'information
DUT	Diplôme universitaire de technologie

E

EC	Enseignant-chercheur
ECN	Examen classant national
ED	École doctorale
ENSMM	École nationale supérieure de mécanique et des microtechniques
ENT	Environnement numérique de travail
EPST	Établissement public à caractère scientifique et technologique
ERASMUS	*European action scheme for the mobility of university students* (programme européen)
ETP	Équivalent temps plein

F

FSDIE	Fonds de solidarité et de développement des initiatives étudiantes

G

GPEC	Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences
GRH	Gestion des ressources humaines

H

HARPEGE	Harmonisation de la gestion des personnels

I

IAE	Institut d'administration des entreprises
IATOSS	(Personnels) Ingénieurs, administratifs, techniques, ouvriers et de service et de santé
IGAENR	Inspection générale de l'administration de l'éducation nationale et de la recherche
INRA	Institut national de recherches agronomiques
INSERM	Institut national de la santé et de la recherche médicale
IUF	Institut universitaire de France
IUFM	Institut universitaire de formation des maîtres
IUP	Institut universitaire professionnalisé
IUT	Institut universitaire de technologie

L

L	(LMD) Licence
L/L1/L2/L3	(LMD) Licence, licence 1ère année, 2e année, 3e année
LP	Licence professionnelle
LRU	Loi relative aux libertés et responsabilités des universités

M

M	(LMD) Master
M/M1/M2	(LMD) Master, master 1ère année, 2e année
MC	Maître de conférences
MCU-PH	Maître de conférences des universités - praticien hospitalier
MDE	Maison des étudiants
MESR	Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche
MERRI	Missions d'enseignement, recherche, référence, innovation

P

P	(Master) professionnel
PARI	Plan d'actions régional pour l'innovation
PCRD	Programme cadre de recherche et développement (programme européen)
PH	Praticien hospitalier
PHRC	Programme hospitalier de recherche clinique
PME	Petite et moyenne entreprise
PRES	Pôle de recherche et d'enseignement supérieur
PRL	Plan "Réussir en Licence"
PNB	Pôle nucléaire Bourgogne
PRL	Plan réussite en licence
PU-PH	Professeur des universités-Praticien hospitalier

R

R&D	Recherche et développement
RCE	Responsabilités et compétences élargies
RH	Ressources humaines
RI	Relation internationales
RNCP	Répertoire national des certifications professionnelles

S

SATT	Société d'accélération de transfert technologique
SDSI	Schéma directeur des systèmes d'information
SHON	Surface hors oeuvre nette
SHS	Sciences humaines et sociales
SIFAC	Système d'information financier analytique et comptable
SIO	Service d'information et d'orientation
STAPS	Sciences et techniques des activités physiques et sportives

STIC	Sciences et technologies de l'information et de la communication
STS	Section de technicien supérieur
SUFCOB	Service universitaire de formation continue de Bourgogne
SUMPPS	Service universitaire de médecine préventive et promotion de la santé

T

TD	Travaux dirigés
TIC	Technologies de l'information et de la communication
TICE	Technologies de l'information et de la communication dans l'enseignement
TOEFL	*Test of english as a foreign language* (test d'anglais en tant que langue étrangère)
TP	Travaux pratiques

U

UB	Université de Bourgogne
UE	Unité d'enseignement
UFC	Université de Franche Comté
UFR	Unité de formation et de recherche
UMR	Unité mixte de recherche
UV	Unité de valeur

V

VP	Vice-président
VPE	Vice-président étudiant

W

WIFI	*Wireless Fidelity*

Observations du président

Dijon, le 25 septembre 2011

La Présidente

Monsieur le Président de l'AERES
Monsieur le Directeur
de la section des établissements
de l'AERES

L'université de Bourgogne (uB), appartenant auparavant à la vague A, relève désormais de la vague B. Cette décision prise en concertation avec le Ministère en 2007, avait pour objectif pour l'uB d'être « en phase » avec l'université de Franche-Comté afin de faciliter échanges et collaborations scientifiques, co-habilitation des formations et stratégies communes.

L'uB investie dans une analyse lucide de ses forces, faiblesses, opportunités

Pour l'Université de Bourgogne (uB), l'évaluation de sa politique d'établissement par l'AERES est donc une première. De ce fait, pour l'équipe de direction de l'université, comme pour l'ensemble de l'établissement, de ses composantes et de sa communauté, l'exercice d'auto-évaluation fut considéré avec beaucoup d'importance. L'université s'est donc totalement investie dans cet exercice, en atteste la qualité et la quantité des documents produits pour chacun des axes de la politique d'établissement (chiffres clés, suivi des indicateurs, présentation synthétique du bilan et de la stratégie suivie, annexes détaillées). Ces documents très complets montrent les réalisations du projet d'établissement et du contrat signé en 2007, et propose une analyse lucide des forces et faiblesses, des opportunités à saisir pour l'avenir. Sans doute eut-il été utile de relire le texte du contrat 2007-2011 pour apprécier la stratégie de l'établissement dans sa dynamique et le chemin parcouru depuis 5 ans. Sans doute eut-il été utile également de se référer aux documents et éléments apportés par l'autoévaluation pour asseoir et argumenter des jugements sur l'uB sauf à risquer que ces points de vue ne semblent relever de la simple impression personnelle, ou pire d'une analyse erronée.

Un PRES 2nde génération dont les résultats sont déjà là

En 2007, le principal défi pour l'université de Bourgogne était de s'engager avec sa partenaire de Franche-Comté[1] dans un choix stratégique pour l'organisation territoriale de l'enseignement supérieur et de la recherche. Nous y avons apporté d'incontestables réponses originales soutenues et saluées par le Ministère, encouragées et épaulées par les collectivités territoriales, approuvées par des votes dans nos différents conseils. La création d'une Fondation de Coopération Scientifique (FCS) adossée à une Université Fédérale est une réponse innovante à la double question de l'harmonisation des politiques de nos établissements (y compris par une offre de formation concertée) et de leurs relations avec le monde économique avec lequel ils densifient ainsi les coopérations et soutiennent une recherche de haut niveau. Ce projet initié en 2009, aujourd'hui construit et opérationnel, trouve cette année avec notre candidature à l'Initiative d'excellence l'occasion de faire entendre au niveau national notre originalité, nos forces, la dynamique interrégionale, la qualité de nos partenariats, les réalisations déjà obtenues…

Le comité de visite de l'uB, s'il a perçu l'originalité de ce projet, exprime des critiques sur la « complexité des organisations » du PRES, la multiplicité des partenaires, le caractère « séduisant » du dispositif qui masquerait une « difficulté de mise en œuvre » et une « finalité non clarifiée », ou encore « une mise en œuvre lente ». Ces impressions

[1] Cette réponse est pour la partie « PRES » concertée et même en grande partie commune avec celle apportée par le Président de l'université de Franche-Comté.

(non argumentées d'ailleurs) traduisent la non-prise en compte des réalisations déjà obtenues et la difficulté pour le comité d'imaginer les PRES nouvelle génération, qui proposent bien souvent l'alliance de partenaires plus nombreux et divers qu'en Bourgogne Franche-Comté. Quant à la mise en œuvre, les actes et réalisations sont là pour en prouver la réalité.
En effet, lors de la visite du comité, la FCS est en place depuis 6 mois ; elle fédère 2 universités, 2 écoles, 2 CHU, 2 autres établissements de santé ; elle porte tous les projets Investissements d'avenir des partenaires du PRES ; elle a porté et défendu une Initiative d'excellence, dont la gouvernance et la vision stratégique ont été saluées par le jury international ; elle a convaincu les 4 pôles de compétitivité et un grand nombre d'entreprises qui ont rejoint la Fondation : Seb, Dijon Céréales, Crédit Agricole, Sanofi… aujourd'hui, PSA, GE, soutiennent également notre projet. L'Etat nous appuie et apporte 2 M€ à la Fondation, comme les régions qui ont pris la délibération d'apporter chacune 5M€ supplémentaires chaque année pour soutenir la recherche et l'innovation développés par le PRES Bourgogne Franche-Comté. Aujourd'hui, aucun acteur de la recherche et de l'enseignement supérieur des deux régions n'est à côté de cette dynamique en marche, l'UTBM ayant récemment rejoint le PRES après un large vote de son propre conseil, et une délibération enthousiaste et unanime des 8 fondateurs du PRES. Enfin, et cela n'est pas neutre pour apprécier les forces et la pertinence des pôles scientifiques portés par le PRES, le CNRS et l'Inserm ont fait le choix de rejoindre le PRES et sa gouvernance comme membres associés, l'Inra et le CEA comme partenaires de notre Idex et liés au PRES par convention, ce qui ne signifie donc pas « qu'ils n'ont pas jugé bon de s'associer au PRES », mais que leur position est conforme à leur stratégie nationale, comme partout en France. Que de chemin parcouru et d'actions engagées pour structurer, transformer, dynamiser nos universités, notre recherche, des réalisations qui dépassent d'ailleurs largement les engagements du contrat de 2007 !

Il est vrai que le projet d'Université Fédérale fondée sur les principes de subsidiarité, d'autonomie et de gouvernance commune a à construire ses bases réglementaires, en concertation avec le Ministère, nous nous y employons et nous avons l'ambition de devenir un laboratoire du fédéralisme universitaire. Nous savons d'ailleurs que d'autres régions s'inspirent de ce projet pour imaginer leur future organisation. Les simulations qui font entrer notre PRES dans le classement de Shanghaï comme le soutien sans faille de nos partenaires socio-économiques sont un moteur fort de notre conviction et de notre sérénité quant à la pertinence de notre projet pour relever le défi de la pluridisciplinarité et de l'excellence de notre recherche.

Une politique de recherche volontaire et une progression exceptionnelle

En matière de recherche, le comité s'appuie sur l'évaluation des laboratoires par l'AERES pour identifier les domaines d'excellence de l'uB. Si les 3 unités A+ relèvent en effet respectivement des domaines du droit, de la psychologie et de STIC-santé, il est erroné d'en tirer des conclusions générales sur les domaines d'excellence de l'uB (p25 : cette généralisation est à la fois une erreur d'analyse et une imprécision). En effet, le travail approfondi et pertinent des experts de la section recherche de l'AERES montrent précisément quelles sont les équipes dont le rayonnement est international (A+) : elles sont dans les domaines des nano-sciences, de l'optique, de la chimie moléculaire, l'agroécologie, de l'écologie évolutive, de la santé, du droit des marchés internationaux, de la psychologie cognitive, de la motricité-plasticité et du cancer. Au sein des 15 unités A, 7 équipes sont évaluées A+, ce qui représente au total 16% (et non 8.5%) des Chercheurs et Enseignant-Chercheurs produisants (C et EC).
Il eut donc été utile de reprendre plus précisément ces résultats du travail de l'AERES et de montrer par ailleurs que 731 EC et C produisants de l'uB appartiennent à des unités de recherche A et A+, soit 82% du total, traduisant une progression exceptionnelle de 50% de cet indicateur pendant la durée du contrat (contre 17% en moyenne dans la vague B).
Comme le note le comité de visite, ces résultats exceptionnels sont le fruit d'une politique volontaire menée depuis quelques années, portée d'ailleurs en concertation avec le Conseil régional de Bourgogne, à la fois en termes de structuration de la recherche et de professionnalisation des fonctions support à la recherche. Une vraie politique scientifique donc, éclairée par un comité d'autoévaluation qui mobilise les indicateurs pertinents en la matière, une politique menée dans une coopération étroite avec les 4 organismes nationaux de recherche (CNRS, INSERM, CEA, INRA) avec lesquels des projets structurants pour la recherche et visibles au plan national ont été mis en place (pour n'en citer que quelques uns : projets 3MIM ou DIPEE avec le CNRS, GIS Agrale et création de 2 TGU avec l'INRA dans les domaines des sciences du goût et de la sensorialité et de l'agroécologie, convention nationale avec le CEA…), une politique structurante pour la région avec laquelle un Plan d'actions régionales pour l'innovation a été construit.
Il est vrai toutefois que notre communication sur nos pôles d'excellence mérite d'être améliorée, notamment pour assurer une meilleure attractivité vis-à-vis des recrutements de chercheurs et enseignants-chercheurs dans ces domaines.
En matière de RH, la politique mise en œuvre en septembre 2011 pour renforcer la qualité des recrutements, faciliter

l'entrée dans le métier des jeunes collègues (allègement des services d'enseignement, formations…), ou assurer plus de souplesse pour les EC engagés dans des projets scientifiques (définition pluri-annuelle des services d'enseignement) permettra lors du prochain contrat de renforcer encore la qualité de la recherche. De même, la mise en place prochaine d'un comité d'orientation stratégique composé de scientifiques extérieurs à l'uB permettra de compléter l'auto-évaluation de la recherche et le pilotage interne déjà en place.

Une recherche marquée par l'interdisciplinarité, la valorisation et la diffusion de la science

Une des forces de la recherche menée en Bourgogne vient aussi de l'articulation, pour ne pas dire le continuum, créé entre recherche fondamentale et recherche finalisée. Si le comité de visite a bien compris que la filiale de valorisation de la recherche (statut de SAS) est une originalité de notre dispositif de soutien à l'innovation, il n'en a pas vu toutes les potentialités et l'intérêt pour préfigurer une SATT. uB-Filiale porte en effet 2 dispositifs actuellement : la recherche contractuelle dans le cadre de Welience, le soutien à la maturation-détection de projets innovants dans le cadre de Synerjinov (DMTT de coopération impliquant EPST, université, Ecoles, CHU…). Une chaine de valorisation complète donc, dont les résultats financiers ne sont pas « faibles » (p7) mais au contraire « un succès » comme l'exprime d'ailleurs le comité de visite page suivante. Et une organisation qui lie deux missions qui sont donc complémentaires et qui seront portées demain par la future SATT que nous préparons en coopération avec les acteurs du PRES Bourgogne Franche-Comté, le PRES lorrain et l'université de technologie de Troyes, une organisation qui ne conduira pas à une modification « considérable de l'organisation actuelle », puisque cette SATT sera issue de l'évolution de notre filiale actuelle, transformation d'ailleurs largement encouragée par la DGRI de notre Ministère.
L'implication historique et les atouts récents de l'uB en matière de diffusion de la culture scientifique et technique n'ont pas été relevés par le comité, pourtant avec l'OCIM, l'Experimentarium et ses 250 ateliers annuels avec le grand et jeune public, les liens avec les acteurs locaux (Museum, associations…), l'uB considère cette mission comme l'un des leviers essentiels de son lien avec la société, de son apport à la diffusion des connaissances, de son attractivité auprès des jeunes publics. Cette mission est d'ailleurs inscrite dans un chapitre spécial de notre auto-évaluation, comme l'action et les atouts de l'uB en matière d'art et de culture, une spécificité qui n'a pas été notée par le comité…

Une politique de formation dynamique, innovante et professionnalisante

Concernant la politique en matière de formation, l'uB a choisi de porter sa politique de manière top-down (contrairement à ce qui est écrit dans le rapport, mais peut-être une simple erreur de frappe…), grâce aux lettres de cadrage (préparation de l'auto-évaluation et de l'offre de formation 2012-2016), aux réunions animées très en amont par le Vice-Président délégué à la formation, la réussite et l'insertion professionnelle des étudiants, au comité de pilotage des fiches RNCP, au comité d'expertise de l'autoévaluation des formations, au pilotage budgétaire mis en place pour ce prochain contrat (avec le nouvel outil d'évaluation de la charge d'enseignement EVALENS). Il est toutefois absolument nécessaire dans une universitaire pluridisciplinaire et importante comme l'uB, de s'assurer que tous les responsables pédagogiques et la communauté i) s'approprient les objectifs de l'université (après la généralisation du LMD et la professionnalisation des formations en Master et Licence Pro, c'est la construction d'un parcours professionnel tout au long du cursus, l'aide à la réussite, le développement de doubles compétences, qui sont les priorités transversales) et ii) s'engagent dans une dynamique d'évolution de l'offre de formation afin d'assurer lisibilité et attractivité des formations tant au niveau L que M, et renforcement des co-habilitations avec l'université de Franche-Comté. La méthode, traditionnelle il est vrai à l'uB, est donc celle d'une démarche participative grâce notamment aux réunions de composantes et au travail de la commission de la pédagogie.
Et les résultats sont là ! Toutes les formations ont adopté une structure identique des UE et des ECTS par année, toutes ont mis en place des UE transversales (C2i, langues, culture, sport, connaissance des milieux professionnels…), toutes se sont engagées dans le Plan Réussite en Licence et si, aujourd'hui pour le comité de visite nos dispositifs « présentent peu d'originalité », ceux qui connaissent notre université ou ont pris la peine d'avoir un vrai regard comparatif (*cf.* rapport de la Cour des Comptes) savent que l'uB a été précurseur pour la mise en place des professeurs référents (dès le contrat précédent et donc bien avant que l'on parle de PRL), de rentrée décalée ou encore de pédagogie par objectifs de compétences… Son PRL est d'ailleurs évalué (contrairement à ce que dit le comité dans son rapport) par notre Centre d'Innovation Pédagogique et d'Evaluation afin d'assurer un pilotage dynamique des dispositifs d'aide à la réussite. Quant à la politique de l'uB en matière de professionnalisation des formations, et d'aide à l'insertion professionnelle, elle est loin d'être « inachevée » même si, il est vrai, elle est toujours en mouvement ; sur ce point, on ne peut que constater que le comité de visite i) soit ignore certaines actions innovantes et volontaires (l'uB est la première a avoir créé une plate-forme d'insertion professionnelle, un modèle national d'ailleurs, inauguré par le Ministre Goulard dès 2007) ou ii) se contredit lui-même puisqu'il écrit que, en matière d'alternance, l'uB a atteint et même dépassé ses

objectifs grâce à son CFA du supérieur. En matière d'information sur les métiers, l'uB a mis en place un site web formations à double entrée « métiers et filières », dont certes certaines fiches devront être améliorées, mais qui est devenu un outil très utile et utilisé et même un modèle du genre. En matière de formation doctorale, l'uB permet dans un partenariat avec le Conseil Régional de Bourgogne à tous les doctorants qui ont un projet de création d'entreprise de bénéficier d'une double compétence avec la préparation du Master Administration des Entreprises de l'IAE. Il nous faut ajouter que les chiffres sont aussi là pour apporter la preuve des avancées en la matière : l'uB est à la 10ème place en matière d'insertion de ses diplômés de Master (95% après 30 mois, 93,5% après 18 mois), et ses étudiants de Licence sont deux fois plus nombreux à faire un stage que la moyenne nationale (55% versus 28% selon la note DGESIP juin 2010).
Enfin, la lisibilité de l'offre de formation passe aussi par la lisibilité des structures. Il est surprenant à cet égard que ne soit pas mentionné l'intérêt d'avoir créé une grande école d'ingénieur commune en agronomie et agroalimentaire (AgroSup Dijon) ou d'avoir créé une UFR Sciences de la vie, de la terre et de l'environnement (2 réalisations de ce dernier contrat). Soulignons aussi la bonne lisibilité de l'offre de formation aux métiers de l'enseignement et la place que joue pleinement l'IUFM en coopération avec les UFR. Une réussite, compte tenu du contexte initial de cette réforme ! Quant au développement des co-habilitations avec l'université de Franche-Comté, il est aujourd'hui beaucoup plus important, même si encore insuffisant à nos yeux, et témoigne de l'important travail et des multiples rencontres et réunions entre les deux communautés réalisées dans cet objectif. Seront ainsi proposés en co-habilitation 32 diplômes et bien sûr, last but not least, toutes les Ecoles Doctorales seront communes au prochain contrat ! Nous prévoyons et espérons, comme les membres du comité de visite, que l'école doctorale dans le domaine des SHS puisse également être commune à mi-parcours du prochain contrat.

Une place de choix dans les relations internationales

Les échanges internationaux ont placé l'uB à la 1ère place en 2009 (2ème place en 2010) de mobilité sortante dans le cadre des échanges Erasmus, résultat très positif obtenu notamment grâce aux bourses du Conseil régional. Le comité de visite souligne « l'excellence » de l'accueil des étudiants étrangers. Nous avons privilégié les échanges dans le cadre d'accords avec des universités partenaires, en particulier dans les pays qui ont été identifiés comme notre cible privilégiée. La stratégie qui a été la nôtre de privilégier la qualité sur la quantité est positive, pour les étudiants d'abord, accueillis dans les meilleures conditions pour réussir, pour l'université ensuite qui favorise ainsi à la fois échange d'étudiants et partenariats scientifiques. Le Master Erasmus Mundus Vibot est exemplaire à cet égard ; c'est un très beau succès, qui prend de multiples dimensions aujourd'hui en matière de recherche ou de formation doctorale avec certains pays partenaires d'Asie, par exemple avec la Malaisie. Un exemple non cité par le comité, pas plus d'ailleurs que l'existence de l'unique chaire Unesco dans le domaine « vin et culture » qui permet à l'uB de rayonner sur ses compétences spécifiques en la matière, ou encore l'existence d'un Centre d'études du chinois pour faciliter la mobilité entrante et sortante avec ce pays (1ère nationalité accueillie à l'uB, uniquement dans le cadre de conventions avec des universités). Une vraie stratégie donc, fondée sur des choix explicites, des pays cibles, des thèmes prioritaires, avec des outils, notamment une commission des RI (qui existe déjà contrairement à ce qui est écrit dans le rapport), stratégie qui n'a pas été perçue par le comité de visite. Il est vrai qu'il reste bien sûr encore beaucoup à faire pour renforcer cette stratégie : accroitre le rôle de la commission des RI dans les relations avec les composantes, éliminer certaines conventions inactives, et d'une manière générale mieux intégrer les stratégies RI en matière de recherche et de formation, tout cela est d'ailleurs déjà en cours. Nous aurons en outre à mieux valoriser et à développer notre offre de formation internationale au cours du prochain contrat.

Le dynamisme de la vie étudiante, bien repéré

La qualité et les résultats exemplaires de notre action en matière de vie étudiante sont soulignés par le comité de visite, et nous en sommes heureux. L'uB est en effet exemplaire en la matière à tous points de vue, tant en ce concerne l'engagement étudiant (illustré par exemple par une forte participation des étudiants aux élections, bien au-delà de la moyenne nationale), la vie associative, les activités culturelles, les relations avec le CROUS. Les perspectives pour l'avenir sont également positives avec l'arrivée d'un nouvel équipement (espace Multiplex) en plus des autres structures culturelles ou de vie étudiante (maison de l'étudiant, bureau de la vie étudiante, locaux pour les associations…). Les suggestions du comité de visite dans ce domaine nous paraissent tout à fait pertinentes et nous avons d'ailleurs prévu d'agir dans ce sens lors du prochain contrat. La vie étudiante est un atout pour la réussite des étudiants, nous continuerons de le considérer comme tel, et c'est en outre un enjeu d'attractivité essentiel.

Une gouvernance par projet et une modernisation des fonctions support et des structures

En matière de gouvernance, le dernier contrat a été une période de changements considérables : professionnalisation des fonctions support, nouvelle organisation des services, nouvelles procédures et nouveaux outils (notamment mise en place de Sifac), assainissement de la situation financière de l'université, respect des procédures comptables et budgétaires, intégration de la masse salariale, audit des principales fonctions Biatos, mise en place de Dialogues d'Objectifs et de Moyens avec les composantes et de fiches de caractérisation et de pilotage de ces objectifs… Je ne rentrerai pas plus dans les détails, mais toutes ces transformations fondamentales et essentielles pour une entrée dans l'autonomie réussie (dans des conditions d'ailleurs saluées par l'IGAENR), pour une clarté de la situation et des procédures financières (évaluée par la récente certification de nos comptes sans réserves significatives), pour une implication des composantes dans la politique de l'établissement, sont passées au second plan pour le comité de visite derrière une polémique sur la méthode de management de notre université. Oui, nous avons fait le choix d'un management participatif car nous sommes convaincus que c'est un moyen d'impliquer les composantes comme la communauté dans la politique de l'établissement, c'est donc aussi un gage d'efficacité et de portage commun de nos projets. Nous avons donc de nombreux relais et comités pour assurer ce management participatif et par projet : réunion avec les directeurs de composantes, commissions d'instruction en amont des conseils, vice-présidents et chargés de mission. Si le résultat est consensuel, tant mieux ! il est en outre porteur d'une vraie politique (contrairement à l'impression du comité de visite, aucun argument n'est d'ailleurs donné pour étayer cette « impression »), et ce dans tous les domaines : citons seulement la création d'Agrosup et de l'UFR SVTE, la création d'une filiale de valorisation de la recherche et le développement d'excellentes relations avec le monde économique, la réussite du projet Opération Campus, les 115 redéploiements réalisés en 5 ans, la restauration des équilibres financiers, l'entrée dans l'autonomie, la structuration de la recherche et les résultats excellents obtenus, la création d'un PRES sous forme de Fondation de Coopération Scientifique avec une gouvernance ouverte aux entreprises comme aux CHU d'ailleurs (n'est-ce pas plus important d'avoir impliqué les 2 CHU et le CLCC comme membres fondateurs du PRES que d'avoir donné 1 siège au CA de l'uB)… N'est-ce pas le signe d'une vraie politique ?

Une communication bien ancrée dans l'histoire de l'uB, qui relève les défis du 21ème siècle

Enfin, un dernier mot pour m'étonner des impressions du comité de visite quant à notre politique de communication. Il est surprenant que le comité n'ait pas vu que le service de communication existe depuis 1994 et que, si tel n'avait pas été le cas, il n'aurait pas pu construire des outils nombreux et performants gérés par le service (magazine, plaquettes, site web, newsletters, présence sur les réseaux sociaux, manifestations d'envergure telle une cérémonie Honoris Causa…), il n'aurait pas pu accompagner les composantes dans leur action, imposer une charte graphique, harmoniser les sites webs, et animer un réseau de « communicants ». Il est donc tout-à-fait faux que l'uB ait « délégué la communication aux composantes ». Si la nouvelle[2] directrice du service de communication a reçu la mission de repenser l'ensemble des outils et de mieux structurer son service comme la politique de l'uB, c'est que les enjeux de communication prennent de nouvelles dimensions pour les universités dans un paysage en évolution (tant pour l'enseignement supérieur en France et au plan international qu'en matière d'outils de communication), enjeux que l'uB veut anticiper en se dotant d'un service professionnel et organisé, et en mettant en place des outils innovants. Elle sera ainsi une des premières à créer cet automne un réseau social des anciens sur le web 2.0, une nouvelle manière de répondre à de multiples objectifs : gérer l'image de l'université, favoriser les liens entre anciens et nouveaux, faciliter l'insertion et la réussite professionnelle des diplômés…

le 25 septembre 2011,

Sophie BÉJEAN

Présidente de l'Université de Bourgogne

[2] Nouvelle car elle a succédé à une autre personne et pas parce que le service serait nouveau comme semble l'avoir compris le comité.

Chiffres-clés de l'Université de Bourgogne

Les données reproduites dans le tableau ci-après constituent une sélection d'indicateurs issus du portail PapESR du MESR et contribuant à établir un diagnostic de l'établissement en complément du rapport d'évaluation.

I – Effectifs d'étudiants et emplois par année universitaire

Les inscriptions	2005-06	2006-07	2007-08	2008-09	2009-10
Nombre d'étudiants inscrits (inscriptions principales)	26 167	25 463	26 878	26 897	26 118

Les cursus de formation	2005-06	2006-07	2007-08	2008-09	2009-10
Effectifs d'étudiants inscrits en 1er cycle	16 907	16 376	15 821	15 759	15 404
Effectifs d'étudiants inscrits en 2ème cycle	8 125	7 988	9 905	9 987	9 582
Effectifs d'étudiants inscrits en 3ème cycle	1 135	1 099	1 152	1 151	1 132
Effectifs d'étudiants inscrits dans les formations d'IUT	2 626	2 776	2 849	2 771	2 607
Effectifs d'étudiants inscrits dans les formations d'ingénieurs	990	1 103	1 173	998	806
Effectifs d'étudiants inscrits dans les formations de santé	3 392	3 440	3 444	3 610	3 788
Effectifs d'étudiants inscrits en doctorat	1 107	1 078	1 121	1 135	1 115

Les emplois	2005-06	2006-07	2007-08	2008-09	2009-10
Nombre d'emplois d'enseignants et de non enseignants	2 134	2 151	2 361	2 366	2 311
Nombre d'emplois d'enseignants	1 319	1 330	1 442	1 447	1 418
Nombre d'emplois de non enseignants	815	821	919	919	893

Les emplois des personnels enseignants	2005-06	2006-07	2007-08	2008-09	2009-10
Les emplois d'enseignants-chercheurs	963	969	996	1 000	973
Les emplois d'enseignants du 2nd degré	220	220	303	303	300
Les emplois d'enseignants non permanents	136	141	143	144	145

Les emplois des personnels de soutien	2005-06	2006-07	2007-08	2008-09	2009-10
Les emplois des personnels de soutien de catégorie A	185	192	215	220	217
Les emplois des personnels de soutien de catégorie B	195	198	211	211	211
Les emplois des personnels de soutien de catégorie C	435	431	493	488	465

II – Comptes financiers – Extrait (en €)

Recettes	2006	2007	2008	2009
Total des recettes	61 030 118	62 788 445	88 475 295	219 012 439
Recettes de fonctionnement	55 622 681	61 855 587	69 642 137	204 739 102
Recettes d'investissement	5 407 438	932 859	18 833 158	14 273 336

Dépenses	2006	2007	2008	2009
Total des dépenses	66 842 863	89 046 397	81 737 999	217 594 577
Dépenses de fonctionnement	58 513 609	65 090 271	67 999 266	200 161 565
Dépenses d'investissement	8 329 254	23 956 126	13 738 733	17 433 011

Soldes intermédiaires de gestion / Valeur ajoutée corrigée des subventions	2006	2007	2008	2009
Subventions d'exploitation	34 624 785	38 034 596	46 621 258	188 580 380
Subventions d'exploitation Etat	24 964 456	28 598 608	32 941 738	179 544 177
Subventions d'exploitation Collectivités Publiques et Organismes Internationaux	7 044 573	6 412 047	10 138 925	5 745 033
Ventes et prestations de services	11 122 614	13 796 944	12 018 294	14 993 175

Fonds de roulement net global	2006	2007	2008	2009
Fonds de roulement net global	7 211 401	nd	22 849 149	nd

Trésorerie	2006	2007	2008	2009
Trésorerie	10 166 848	nd	32 626 099	nd

Source MESR-PapESR - nd : non disponible

Organisation de l'évaluation

L'évaluation de l'université de Bourgogne a eu lieu du 16 au 18 mai 2011. Le comité d'évaluation était présidé par Yvon **Rocaboy**, professeur des universités à l'université Rennes 1.

Ont participé à l'évaluation :

Pierre **Arène**, secrétaire général de l'académie de Strasbourg ;

Georgia **Barlovatz**, professeur des universités à l'université Paris 12 ;

Malcolm **Cook**, professeur à l'université de Exeter – *School of Modern Languages* (Royaume-Uni) ;

Michel **Costes**, directeur général adjoint du groupe Champagne Céréales ;

Philippe **Domy**, directeur général du centre hospitalo-universitaire de Montpellier ;

Gérard **Janvier**, professeur des universités-praticien hospitalier à l'université Bordeaux 2 ;

Michel **Rousseau**, professeur des universités à l'université du Mans ;

Yannick **Schmitt**, ancien vice-président étudiant de l'université Strasbourg 1.

Jean-Pierre **Borel**, délégué scientifique, et Elsa **Bedos**, chargée de projet, représentaient l'AERES.

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

Delphine **Lecointre** a assuré la PAO.