

HCERES

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

Coordinations territoriales



Rapport d'évaluation de la coordination territoriale portée par la Comue Bourgogne-Franche- Comté

Campagne d'évaluation 2015-2016 (Vague B)

Rapport publié le 08/03/2017

HCERES

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

Coordinations territoriales

Pour le HCERES,

Michel Cosnard, président

Au nom du comité d'experts,

Daniel Martina, président du comité

Sommaire

Sommaire	3
Présentation	5
I – Caractérisation du territoire	5
II – Programmes d'investissements d'avenir	6
III – Du Pres à la Comue	6
IV – Composition de la Comue UBFC	8
V – Le contexte de l'évaluation et la problématique	8
Positionnement et stratégie de la coordination territoriale	11
I – Le choix d'une université fédérale, réponse à des enjeux issus d'un diagnostic partagé	11
1 ● Les contenus de la coopération : stratégie de site, formation et insertion, recherche et valorisation	12
2 ● La recherche, moteur du projet initial partagé	12
II – Le positionnement des membres : des attentes diversifiées, mais non contradictoires avec les objectifs de la Comue	13
III – Une structuration administrative et financière à construire pour asseoir le modèle fédéral	14
IV – Des partenaires confirmés pour un soutien aux projets de la Comue	15
1 ● Les collectivités territoriales : des engagements financiers aux réflexions stratégiques	15
2 ● La politique culturelle et les liens avec la société civile, contribution à l'identification d'un nouveau territoire	15
3 ● Les établissements de santé : des partenaires dans une logique de projets	16
Gouvernance et organisation de la coordination territoriale	19
I – Organisation et structuration d'UBFC : des chantiers encore en cours	19
1 ● Des instances statutaires aux missions insuffisamment définies	19
2 ● Un ensemble de pôles qui n'englobe pas toutes les activités	20
3 ● Une structuration globale à l'état d'ébauche	21
II – L'appropriation par les membres de la Comue et leurs personnels : une information et une concertation à améliorer	21
III – Une communication interne et externe embryonnaire	22
Le pilotage des activités et la trajectoire de la coordination territoriale	23
I – Le pilotage des activités : une construction urgente en dialogue avec les membres	23
1 ● Les fonctions financières et ressources humaines encore non stabilisées	23
2 ● Le numérique, un chantier structurant	24
II – Formation et lien recherche - formation : la formation doctorale, compétence essentielle transférée à UBFC	25
III – Coordonner l'offre de formation, pour l'optimiser et la développer à l'échelle d'UBFC	25

IV – La vie étudiante : une importance stratégique	26
V – La recherche : point fort prioritaire	27
VI – Valorisation, partenariat industriel, essaimage et innovation : beaucoup reste à faire	28
1 ● La Comue, une opportunité pour l'innovation	28
2 ● Une stratégie de la Comue en matière de valorisation encore à l'état d'ébauche	29
3 ● La SATT Grand Est, levier potentiel en matière de valorisation pour la Comue	29
VII – L'internationalisation : un chantier multi dimensionnel à ouvrir	30
1 ● Au delà de l'excellence, et pour l'ensemble de la région, la nécessité d'un portage politique pour l'internationalisation	30
2 ● L' I-Site, un levier d'internationalisation de première importance	30
3 ● L'internationalisation, au-delà des mesures I-Site	31
Conclusion	33
I – De solides atouts liés à l'histoire, à l'architecture du fédéralisme, au succès de l'I-Site et aux premières réalisations de la Comue	33
II – Recommandations	34
Liste des sigles	37
Observations du président	41
Organisation de l'évaluation	43

Présentation

I – Caractérisation du territoire

Les deux régions Bourgogne et Franche-Comté ont fusionné au 1^{er} janvier 2016. Le chef-lieu a été fixé à Dijon et le siège de la région, à Besançon. Cette nouvelle région s'étend sur 47 784 km²¹, compte 2,821 millions d'habitants en 2013 et réunit 8 départements².

La région Bourgogne-Franche-Comté est vaste, aussi grande que la Suisse, mais peu peuplée et moins riche (en termes de produit intérieur brut - PIB - régional, 72,6 Mds€ en 2012) que les régions limitrophes (Grand Est au nord, Auvergne-Rhône-Alpes au sud). Elle partage à l'est une large frontière avec la Suisse. La distance entre les deux anciennes préfectures de région Dijon et Besançon, qui accueillent les sièges des deux universités pluridisciplinaires régionales, est d'une centaine de kilomètres. D'est en ouest, 350 km séparent Nevers et Belfort. Trois unités urbaines dépassent les 100 000 habitants : Dijon (250 000), aire urbaine de Belfort-Montbéliard (300 000), Besançon (180 000).

La région comporte trois pôles majeurs : Dijon, Besançon et le nord Franche-Comté (Belfort-Montbéliard) qui possèdent des spécificités affirmées. Le nord Franche-Comté, bassin industriel important, se distingue dans les secteurs de l'énergie et des transports, avec l'implantation historique de grandes entreprises du secteur, comme Peugeot société anonyme (PSA), Alstom et *General Electric*. Besançon se distingue en sciences pour l'ingénieur avec notamment l'institut Femto-ST³ (Franche-Comté électronique mécanique thermique et optique - sciences et technologies), unité mixte de recherche (UMR 6174). Le pôle dijonnais est davantage spécialisé en agronomie et sciences de la santé-alimentation.

La région accueillait en 2014, 75 000 étudiants⁴ (11^e rang national). Les effectifs étudiants sont concentrés dans les capitales régionales : Dijon accueille 44 % des étudiants de la région, Besançon 28 %, Belfort-Montbéliard 10 % et Nevers 2,5 %⁵. Le taux de réussite au bac (88,5 %) ainsi que le taux de poursuite d'études dans l'enseignement supérieur (70 % dans l'académie de Dijon et 69,7 % dans l'académie de Besançon) sont proches en 2014 des moyennes nationales (88,3 % et 72,1 %). En 2012-2013, les taux de boursiers sur critères sociaux de chacune des deux anciennes régions (35,4 % pour la Bourgogne et 36,4 % pour la Franche-Comté) étaient nettement supérieurs à la moyenne nationale (29,6 %).

Le potentiel de formation, de recherche, de transfert et d'ouverture à l'international, est représenté régionalement par :

- des établissements d'enseignement supérieur et de recherche (ESR) : deux universités pluridisciplinaires avec santé (l'université de Bourgogne - uB et l'université Franche-Comté - UFC) ; l'université de technologie de Belfort-Montbéliard (UTBM) ; des écoles d'ingénieurs publiques : une sous tutelle du ministère de l'Éducation nationale, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche - MENESR (l'école nationale supérieure de mécanique et de microtechniques - ENSMM à Besançon) et une sous double tutelle du MENESR et du ministère de l'Agriculture, de l'Agroalimentaire et de la Forêt, l'institut national supérieur des sciences agronomiques, de l'alimentation et de l'environnement (AgroSup Dijon), deux antennes de l'école nationale supérieure des arts et métiers (Ensam) qui comprend le centre de Cluny et l'institut de Chalon-sur-Saône ;
- deux écoles de commerce et de gestion (établissements consulaires) : l'école supérieure des technologies et des affaires (Esta) à Belfort et l'école supérieure de commerce de Dijon - ESC Dijon ;

¹ Source : Stratégie territoriale de l'enseignement supérieur et de la recherche (Strater) Bourgogne-Franche-Comté 2016.

² Ceux de la Bourgogne : Côte-d'Or (21, Dijon), Nièvre (58, Nevers), Saône-et-Loire (71, Mâcon) et l'Yonne (89, Auxerre), et ceux de la Franche-Comté : Doubs (25, Besançon), Haute-Saône (70, Vesoul), Jura (39, Lons-le-Saunier) et Territoire de Belfort (90, Belfort).

³ Le Femto-ST est l'UMR la plus importante de la région (700 membres). Elle est rattachée conjointement au CNRS, à l'UFC, l'ENSMM, et l'UTBM. Son champ thématique couvre l'optique, l'acoustique, les micro-nanosciences et systèmes, le temps-fréquence, l'automatique, l'informatique, la mécatronique, en même temps que la mécanique et les matériaux, l'énergétique et le génie électrique.

⁴ Inclut l'ensemble de l'enseignement supérieur (y compris, classes préparatoires aux grandes écoles, brevets de technicien supérieur, etc.).

⁵ Les étudiants sont également présents au Creusot, Vesoul, Auxerre, Chalon-sur-Saône, Macon, Cluny, Lons le Saunier, Poligny, Dole.

- des écoles d’art et d’architecture : l’école nationale supérieure d’art à Dijon (sous tutelle du ministère de la Culture et de la Communication) et l’école régionale des Beaux-Arts à Besançon (sous tutelle du ministère de la Justice) ;
- une école de formation professionnelle : l’école nationale des greffes (ENG) à Dijon (sous tutelle du ministère en charge de la Justice) ;
- le collège universitaire l’institut d’études politiques de Paris (Campus Europe centrale et orientale) à Dijon ;
- des organismes de recherche (avec 278 chercheurs) : trois organismes plus fortement implantés, le CNRS (119 chercheurs, 137 ingénieurs techniciens administratifs - ITA), l’Inra (78 chercheurs, 197 ITA), l’Inserm (16 chercheurs, 19 ITA), ainsi que l’institut français des sciences et technologies des transports, de l’aménagement et des réseaux (Ifsttar), le bureau de recherches géologiques et minières (BRGM) et le commissariat à l’énergie atomique (CEA) ;
- les centres hospitalo-universitaires (CHU) et autres établissements de santé : le CHU de Besançon, le CHU de Dijon, le centre de lutte contre le cancer Georges-François-Leclerc (CGFL) à Dijon, l’établissement français du sang (EFS) Bourgogne-Franche-Comté ;
- quatre établissements de culture scientifique et technique : les muséums d’histoire naturelle d’Autun, d’Auxerre, de Besançon et de Dijon, le centre de culture scientifique, technique et industrielle de Bourgogne (CCSTI), l’office de coopération et d’information muséographiques de Dijon, le Pavillon des sciences de Montbéliard (CCSTI) ;
- cinq pôles de compétitivité : Vitagora, pôle nucléaire de Bourgogne, Microtechniques, Plastipolis, pôle Véhicule du futur.

II – Programmes d’investissements d’avenir

En région Bourgogne, cinq projets ont été sélectionnés suite aux appels à projets du premier Programme d’investissements d’avenir (PIA 1) coordonnés par l’agence nationale de la recherche (ANR). L’ensemble de ces 5 projets sont contractualisés pour une aide totale de 84 M€ répartis entre le volet valorisation à hauteur de 60 M€ (une société d’accélération de transfert de technologies - SATT), et les volets centres d’excellence et santé-biotechnologies pour un montant de l’ordre de 24 M€ (un laboratoire d’excellence - Labex, un équipement d’excellence - Equipex, une initiative d’excellence en formation innovante - Idefi et un projet biotechnologies bioressources). En Franche-Comté, trois projets ont été sélectionnés lors des appels à projets du PIA1. L’ensemble de ces trois projets est contractualisé pour une aide totale de 72,2 M€ répartis entre le volet centres d’excellence pour 12,2 M€ (un Labex et un Equipex), et le volet valorisation pour 60 M€ (une SATT).

Porté par la communauté d’universités et établissements (Comue) « université de Bourgogne-Franche-Comté » (UBFC), le projet initiatives-science-innovation-territoires-économie « ISITE-BFC », sélectionné définitivement en janvier 2016 dans le cadre du second programme d’investissements d’avenir (PIA 2) a pour vocation de contribuer au développement de la compétitivité économique et de l’innovation. Il associe aux 7 membres de la Comue⁶, les organismes de recherche (Inra, Inserm, CNRS, CEA) et les établissements hospitalo-universitaires de Bourgogne-Franche-Comté : CHU Dijon, CHU Besançon, CGFL, Établissement français du sang. Il a été fortement soutenu par le monde socio-économique et l’ensemble des collectivités territoriales de Bourgogne-Franche-Comté. Il revendique trois domaines d’excellence prioritaires, dans une approche pluridisciplinaire et connectée aux enjeux industriels de la grande région : i) matériaux avancés, ondes et systèmes intelligents ; ii) territoires, environnement, aliments ; iii) soins individualisés et intégrés. Le PIA 2 finance les 421 M€ de capital demandé, sur dix ans. Ce capital produira environ 10,5 M€ d’intérêts par an. Il est prévu que ces intérêts viendront alimenter un budget annuel total d’environ 40 M€ par an, notamment cofinancé à hauteur de 7,5 M€ par la région et de 1,5 M€ par les partenaires industriels.

III – Du Pres à la Comue

Il est utile de revenir sur les principales étapes qui ont conduit à la création de la Comue.

Dans un premier temps, en 2007, l’uB et l’UFC ont signé une convention engageant un premier rapprochement. Cette convention fut ensuite élargie à AgroSup Dijon et à l’ENSMM. Le résultat de ces premières initiatives s’est traduit

⁶ L’entrée de l’Ensam dans la Comue en tant que membre a été votée par le conseil des membres et le conseil d’administration, mais cette entrée ne sera formellement validée qu’après modification du décret par l’État. Pour cela, les statuts de la Comue vont être révisés pour intégrer l’Ensam.

dans les contrats d'établissement 2012-2016 par 50 formations cohabilitées, 3 écoles doctorales (ED) communes et l'affichage de la volonté de conduire une politique scientifique commune.

Dans un second temps, un forum, tenu en juin 2009, associant l'uB et l'UFC et un conseil d'orientation stratégique, tenu en juillet 2009, ont conduit d'une part à la création de l'association « Université fédérale de Bourgogne-Franche-Comté » (août 2010), et d'autre part à la création d'un pôle de recherche et d'enseignement supérieur (Pres) sous forme de fondation de coopération scientifique (FCS) de droit privé (15 décembre 2010).

L'association comprenait à l'origine quatre membres : l'UB, l'UFC, AgroSup Dijon, et l'ENSMM. Son but principal était de préparer la construction d'un établissement universitaire interrégional Bourgogne-Franche-Comté. Il était aussi de suivre et d'évaluer les initiatives de rapprochement entre les partenaires, et de proposer des projets de développements communs. Porté par la dynamique du Pres (cf. *infra*), le comité de direction a décidé le 16 juillet 2012 d'associer l'ESC Dijon, le centre de Cluny de l'Ensam et l'UTBM, constituant ainsi le périmètre de la future Comue, dans lequel les 7 partenaires se donnaient pour objectif d'inscrire leur partenariat renforcé dans un nouveau cadre juridique.

Le Pres a été créé sous forme de FCS, et non pas sous forme d'établissement public de coopération scientifique - EPCS (3 Pres seulement sur 27 avaient choisi cette formule). On remarquera, a posteriori, que ce statut, malgré la suppression des Pres par la loi relative à l'ESR du 22 juillet 2013, a permis de maintenir la continuité opérationnelle de la FCS jusqu'à ce jour. Son périmètre était plus large que celui de l'association, puisqu'il comprenait comme membres fondateurs, outre 5 des 7 membres de l'association, les CHU de Dijon et de Besançon, l'EFS, le CGFL, et comme membres associés, le CNRS et l'Inserm, l'ESC Dijon et l'Ensam (campus de Cluny), les collectivités territoriales, les pôles de compétitivité régionaux, et des entreprises régionales, nationales et internationales. Ce périmètre large avait l'avantage d'intégrer les établissements de santé parmi les fondateurs. Il avait aussi l'avantage d'avoir un aspect socio-économique marqué (par exemple, les entreprises disposaient de 5 sièges sur 22 au conseil d'administration - CA).

L'article 2 des statuts de la FCS dressait une liste d'objectifs et d'activités particulièrement large et ambitieuse, regroupant des plans et projets stratégiques structurants, des activités en matière de recherche et de formation, des activités communes. Ainsi, cet article prévoyait l'élaboration et la mise en œuvre du plan stratégique du pôle, la coordination des relations contractuelles des membres avec les collectivités territoriales et les entreprises, la gestion de l'identité commune et l'élaboration d'une politique de communication globale. Plus spécifiquement, en matière de recherche, et sans être exhaustif, la fondation devait coordonner et soutenir les politiques scientifiques des membres fondateurs, recruter et gérer des personnels dédiés aux projets de recherche (notamment des chercheurs associés étrangers), mettre en œuvre des projets d'excellence sélectionnés à partir de procédures d'appels d'offres, mettre en œuvre une politique de signature commune, répartir entre les membres les financements obtenus dans le cadre des appels à projets nationaux, européens ou internationaux, valoriser le doctorat délivré sous le sceau du pôle. En matière de formation, la fondation se devait d'encourager la coordination de l'offre, favoriser l'implication des acteurs économiques dans l'enseignement et l'insertion professionnelle des étudiants, de la licence au doctorat. S'agissant des actions communes, la fondation prévoyait de mettre en place une politique de valorisation des recherches communes, et un dispositif unique d'accueil des étudiants et chercheurs étrangers. Comme on le voit, dès la mise en place du Pres, de nombreux objectifs étaient déjà affichés, que l'on retrouvera plus tard dans la Comue.

S'ouvre ensuite, dans un troisième temps, une période de discussions internes aux universités de Bourgogne et de Franche-Comté (fin 2012-début 2013), marquée, en particulier par un congrès tenu à la même date dans les deux établissements, une large diffusion internet des débats, des réunions publiques à l'uB et une commission de travail à l'UFC - donc une volonté de transparence et de réflexion partagée dans le but de favoriser l'appropriation démocratique d'un projet d'« université Bourgogne-Franche-Comté » par la communauté. Une fois l'idée de fusion entre l'uB et l'UFC écartée, cette période s'est achevée par l'adoption par les CA des deux universités, isolément puis ensemble, d'une résolution engageant les deux établissements à créer une « université de Bourgogne-Franche-Comté respectant les identités de chaque établissement et territoire, adoptant une gouvernance commune, et garantissant les intérêts des personnels et des usagers »⁷.

Cette volonté de créer une université fédérale, déjà formalisée, s'est évidemment intégrée sans difficulté dans l'objectif de création d'une Comue, suite à la promulgation de la loi ESR de juillet 2013. C'est ainsi que les établissements uB et UFC ont créé en septembre 2013 une commission mixte chargée d'élaborer un projet de statuts. Comme précédemment, deux congrès ont été tenus (décembre 2013), suivis de réunions publiques et de commissions de travail. En juillet 2014, les statuts d'UBFC ont été adoptés par les six membres fondateurs - l'intégration de l'Ensam, pourtant présent aux travaux, a été différée jusqu'en juin 2016 (décision du conseil des membres) et septembre 2016 (décision du CA) pour des questions liées à sa nature d'établissement national. Enfin, la Comue UBFC

⁷ Source : <http://www.u-bourgogne.fr/universite/711-l-universite-de-bourgogne-franche-comte-est-creee.html>.

a été créée le 1^{er} avril 2015 par décret du 11 mars 2015. Auparavant, en septembre 2014, l'association UBFC avait transmis un pré-projet de contrat de site Bourgogne-Franche-Comté, permettant l'octroi par le ministère de 38 postes sur 3 ans à la future Comue. Parallèlement, dans le cadre de l'association, avait été élaboré le projet I-Site, soumis à l'appel PIA 2 et lauréat en janvier 2016. La réflexion globale ainsi engagée à l'occasion de la mise en place de la fondation, a servi aux membres fondateurs pour structurer et mûrir le projet futur. Par ailleurs, le bilan de la FCS a été d'assurer la gestion de cinq projets PIA, pour un budget global de 30,8 M€ (deux Labex, Action (systèmes intelligents intégrés dans la matière) et Lipstic (lipoprotéines et santé - prévention et traitement des maladies inflammatoires et des cancers), deux Equipex, Imapi (imagerie par résonance magnétique et tomographie par émission de positons couplées en imagerie préclinique) et Oscillator-IMP (plateforme dédiée à la stabilité des fréquences), ainsi qu'un Idefi, Talent campus). La FCS a également financé des appels à projets bonus qualité recherche - BQR (financement terminé à ce jour). Par ailleurs, au chapitre des actions communes, on peut citer la mise en place d'une SATT, l'association polytechnicum BFC⁸, les 10 programmes de masters conjoint, la constitution de réseaux BFC dans certains domaines scientifiques et techniques (groupement d'intérêt scientifique - GIS - Agrale, pôle gérontologie, groupement d'intérêt économique - GIE - Pharm'image, université interrégionale de l'est - Unire, fédération de recherche *Fuell Cell Lab*, etc.). Notons également, à chaque étape de cette évolution, le souci des équipes dirigeantes d'associer la communauté à la réflexion, de transmettre les informations en flux continu, de solenniser les engagements pris. Même si ce travail de longue haleine ne suffit pas, sans doute, à créer une identité commune, il donne à la Comue naissante une légitimité incontestable.

IV – Composition de la Comue UBFC

La Comue UBFC⁹ a été créée le 1^{er} avril 2015. Son siège est à Besançon. Les établissements appartenant à la Comue accueillent en 2016, 57 661 étudiants¹⁰, dont environ 15 % des étudiants internationaux en master et en doctorat. Environ 370 doctorats sont délivrés par an par ces établissements. La Comue est issue d'une démarche fédérative forte (cf. *infra*) et regroupe sept membres¹¹, universités et écoles à parts égales :

1. l'uB (27 819 étudiants, 2 914 agents dont 932 enseignants chercheurs - EC, 29 unité de recherche - UR) ;
2. l'UFC (23 131 étudiants, 2 565 agents dont 794 EC, 27 UR) ;
3. l'UTBM (2 926 étudiants, 408 agents dont 235 EC, 3 UR) ;
4. l'ENSMM (830 étudiants, 155 agents dont 49 EC, 1 UR) ;
5. AgroSup Dijon (714 étudiants, 464 agents dont 96 EC, 6 UR) ;
6. l'ESC Dijon (2 241 étudiants, 137 agents dont 51 EC, 1 UR) ;
7. depuis septembre 2016, le centre de Cluny de l'Ensam (503 étudiants, 117 agents dont 44 EC, 2 UR).

Les établissements de la Comue sont tutelles de 54 UR évaluées par le HCERES dont 22 UMR¹². Le budget 2016 de la Comue s'élève à 1 M€ (cf. *infra*). Le site dans le périmètre délimité par UBFC disposera en 2017 de 38 emplois (11 en 2015, 12 en 2016, 15 en 2017).

V – Le contexte de l'évaluation et la problématique

L'évaluation de la politique de site UBFC s'inscrit dans un contexte spécifique.

La Comue est de création récente : le décret du 11 mars 2015 crée la Comue pour le 1^{er} avril 2015. Dès cette date, un CA provisoire a élu une présidente, dont le mandat courait jusqu'à l'organisation des élections des instances et du président actuel (25 avril 2016). Même si la réflexion sur la constitution du projet est très antérieure (cf. *supra*), il n'en demeure pas moins que la mise en œuvre des premières orientations par une équipe qui n'est pas encore

⁸ Association créée en 2010 au niveau des deux Régions Bourgogne et Franche-Comté ayant pour objectif de faire émerger, impulser et fédérer des projets de développement dans les domaines de l'ingénierie et du management, entre ses membres à destination des étudiants, et de favoriser les transferts de savoir et d'expériences en vue de renforcer l'attractivité et la compétitivité des établissements et des territoires de la région Bourgogne-Franche-Comté. Elle regroupe des composantes de l'UB, une composante de l'UFC, l'UTBM, l'ENSMM, ESC Dijon-Bourgogne, AgroSup Dijon, l'Ensam Cluny et des établissements et des instituts non membres d'UBFC : ITII Bourgogne, ITII Franche-Comté (Source : rapport d'autoévaluation).

⁹ Créée par décret n° 2015-280 du 11 mars 2015.

¹⁰ Source : rapport d'autoévaluation du site UBFC.

¹¹ Cf. note de bas de page numéro 6 de la page 6.

¹² Source : synthèse des évaluations des unités de recherche du site UBFC produite par le HCERES.

totallement constituée, débute à peine à la date de la visite sur site (18 au 20 octobre 2016). Au-delà des réalisations passées du Pres, le comité se doit d'évaluer des intentions et des démarrages de projets plus que leurs résultats, la mise en place de procédures et de circuits de décision plus que la mesure de leur efficacité, l'annonce d'une trajectoire plutôt que son tracé. Sans doute, comme on le verra, le dynamisme et la compétence des équipes ont-ils, dans cette courte période de 6 mois, conduit la Comue à lancer, dans le cadre de ses missions, de nombreux projets tout en mettant en place les procédures de fonctionnement des instances et en recrutant progressivement le personnel nécessaire à sa gestion. Il n'en demeure pas moins que cette évaluation comprend nécessairement une dimension « anticipation » qui en est une première caractéristique.

L'obtention de l'I-Site, porté par la Comue (cf. *infra*), constitue, au-delà du succès qu'il représente, un levier essentiel pour la politique de recherche, de formation et d'innovation en Bourgogne-Franche-Comté. L'I-Site est assortie, dans le contrat de préfinancement voté par le CA de la Comue en juillet 2016, d'une feuille de route à un an que les acteurs du site se doivent de respecter pour assurer la continuité du projet (cf. *infra*). Ce même contrat de préfinancement établit également une feuille de route à un an pour la Comue elle-même (cf. *infra*). Les mêmes échéances concernent le transfert des ED, la mise en place de la signature commune des recherches, l'élaboration du contrat pluriannuel de site. Le comité doit donc aussi évaluer la réactivité de la Comue UBFC aux contraintes du présent, ou du futur proche (à un an pour l'essentiel). Il s'agit d'une seconde caractéristique de cette évaluation.

Le comité a organisé sa réflexion autour des axes suivants : l'intégration de la formation, de la recherche, de l'innovation et l'intégration formation-recherche-innovation ; l'articulation entre l'I-Site et la Comue UBFC ; la cohérence des attentes des membres et des partenaires dans un contexte de subsidiarité et de spécificités territoriales ; la gouvernance évaluée au regard des missions de coordination opérationnelle et des compétences transférées analysées à l'aune des actions de gestion directe que les acteurs prévoient de confier à la Comue ; le pilotage par l'évaluation, au vu des objectifs et calendriers annoncés, des instruments de pilotage et de suivi déjà mis en place, ou prévus à court ou moyen terme ; la trajectoire d'UBFC : la feuille de route à court terme et les objectifs à long terme.

Il s'agit là d'axes transversaux : ils organisent et orientent les interrogations du comité dont les analyses sont structurées dans les trois chapitres qui suivent.

Positionnement et stratégie de la coordination territoriale

Dès sa création en 2015, la Comue UBFC a eu pour vocation d'être dotée de compétences clefs anciennement prérogatives des membres : i) gestion des ED ; ii) signature scientifique unique ; iii) gestion de la partie recherche de la dotation récurrente de fonctionnement ; iiiii) définition d'une stratégie de recherche et de formation communes ; iiiiii) gestion de l'ensemble des projets structurants impliquant plusieurs membres d'UBFC.

L'université cible à échéance 2025 décrit dans de dossier I-Site est l'université fédérale de recherche UBFC au sens du terme anglo-saxon de « *collegiate university* »¹³ : les laboratoires seront devenus des « entités fédérales »¹⁴ et la Comue assurera la gestion ou la coordination de l'ensemble des formations et des ressources humaines non permanentes en rapport avec les trois domaines prioritaires. Cette université cible sera composée des sept membres d'UBFC, soit un sous-ensemble du consortium d'I-Site BFC.

La feuille de route du projet I-Site à 12 mois prévoit la mise en place des instances de gouvernance de l'I-Site, des appels à projets internes en formation et en recherche, l'élaboration des règles de répartition des contrats de recherche entre les organismes et UBFC et la promotion de l'offre de formation et de la recherche. La feuille de route d'UBFC, quant à elle, prévoit la mise en place de mesures de convergence entre les établissements (signature unique, actions de communication, numérique, transfert et répartition des crédits récurrents de recherche à la Comue) et la mise en place d'une organisation fédérale de la recherche via notamment la mise en place des divisions thématiques d'UBFC. La feuille de route de la Comue UBFC est ainsi étroitement intriquée au déploiement de l'I-Site.

I – Le choix d'une université fédérale, réponse à des enjeux issus d'un diagnostic partagé

Comme le souligne le rapport d'autoévaluation - RAE (pages 39-40) et comme le confirment les entretiens conduits avec les acteurs lors de la visite, les grands enjeux de l'ESR dans la région Bourgogne-Franche-Comté découlent d'un diagnostic partagé et peuvent être déclinés ainsi :

- rendre l'organisation de l'ESR lisible et visible ;
- viser l'excellence de la recherche au niveau international ;
- rendre la région plus attractive pour les étudiants ;
- développer l'innovation, le transfert et les partenariats industriels.

La réponse apportée à ces enjeux, mûrie par des réflexions, des initiatives et des réalisations communes pendant presque dix ans (cf. *supra*) a été la création de la Comue UBFC, respectant l'identité de chaque membre fondateur ainsi que les spécificités territoriales et le caractère multipolaire de la région.

L'hypothèse de fusion entre les deux universités de Bourgogne et de Franche-Comté ayant été écartée, les sept membres fondateurs d'UBFC, université fédérale, ont élaboré un projet partagé, que l'on peut, en retenant la classification des statuts (article 7), décliner selon trois types de compétences : i) compétences transférées, ii) compétences coordonnées, iii) compétences propres, et selon trois axes dans le contenu desquels se trouvent les réponses aux enjeux définis ci-dessus : i) la stratégie de site, ii) la formation et l'insertion professionnelle, iii) la recherche et la valorisation.

Se trouve ainsi clairement défini le contenu du fédéralisme de la Comue, aussi bien sous l'angle des objets des compétences concernées (ou contenu du projet partagé) que des formes de leur coopération (ou types de mission). Les deux paragraphes qui suivent examinent ces deux aspects.

Comme le prévoit la loi du 22 juillet 2013, les compétences transférées et les compétences coordonnées sont définies dans l'article 6 des statuts (article 6 : les types de mission). Les compétences transférées sont des missions initialement conduites par les membres et que ceux-ci délèguent désormais à la Comue. Le transfert de ces

¹³ Comme indiqué dans le RAE, le modèle d'organisation et de gouvernance cible d'UBFC est toutes choses étant égales par ailleurs, l'université de Cambridge.

¹⁴ Source : dossier I-Site.

compétences s'étend également aux missions induites nécessaires à leur mise en œuvre. L'exercice de ces compétences transférées est une véritable délégation de pouvoir : il couvre aussi bien la prise de décision, que l'affectation des moyens et les actions de mise en œuvre. Les compétences coordonnées concernent les missions exercées par les membres pour lesquelles, en accord avec ses objectifs, la Comue va construire des collaborations, susciter des rapprochements, stimuler des synergies, accroître la cohérence, améliorer la lisibilité et la visibilité. La logique des compétences coordonnées est celle de l'accord des membres au service de projets communs, exprimé et validé par les instances adéquates de la Comue. L'initiative de projets communs relevant des compétences coordonnées peut revenir à la Comue elle-même. Elle peut aussi bien revenir à ses membres. En toute hypothèse, elle suppose que lorsqu'un membre souhaite mettre en œuvre un projet qui relève des compétences coordonnées, les instances compétentes de la Comue en soient informées et s'en saisissent pour l'examiner. Contrairement aux compétences transférées, l'exercice des compétences coordonnées relève entièrement des établissements membres : ce sont eux qui prennent les décisions, affectent les moyens et assurent la mise en œuvre. En plus des compétences transférées et coordonnées, la Comue est dotée de compétences propres. Il s'agit là de missions nouvelles qui relèvent de la Comue seule, aussi bien concernant la prise de décision que l'affectation des moyens et la mise en œuvre.

1 ● Les contenus de la coopération : stratégie de site, formation et insertion, recherche et valorisation

Les contenus de la coopération, déclinés en domaines, sont décrits dans l'article 7 des statuts (article 7 : le projet initial partagé).

Le premier domaine concerne la stratégie de site. Au titre des compétences transférées, on trouve la préparation et la ratification du projet de site pluriannuel ainsi que la préparation du contrat pluriannuel conclu par UBFC avec l'État et sa mise en œuvre. On trouve également le portage et la coordination des projets structurants et en particulier les PIA impliquant les membres d'UBFC¹⁵ (I-Site, les deux Labex, les deux Equipex, l'Idefi). Au titre des compétences coordonnées sont listées la coordination de la politique numérique, l'impulsion et la coordination d'une politique d'internationalisation, la coordination d'une politique culturelle en lien avec celle des membres, la coordination d'actions culturelles relatives à la vie étudiante, la coordination d'une politique de communication en lien avec celle des membres.

Le deuxième domaine concerne la formation et l'insertion professionnelle. L'ensemble de la politique doctorale est transféré à UBFC (politique de la formation doctorale et de l'habilitation à diriger des recherches - HDR, portage de l'accréditation, inscription des candidats, répartition entre les ED des contrats d'État, organisation des formations doctorales, nomination des jurys, délivrance du doctorat et de l'HDR, l'insertion professionnelle des doctorants, la mise en place d'un collège doctoral). Est également transféré à UBFC, l'affichage d'une offre de formation tout au long de la vie. Au chapitre des compétences coordonnées figurent la coordination des offres de formation en vue de la mise en cohérence de la carte régionale des formations ainsi que la promotion de l'entrepreneuriat étudiant. Au titre des compétences propres, UBFC pourra délivrer des diplômes qui lui sont propres.

Le troisième domaine concerne la recherche et la valorisation. Au titre des compétences transférées, on trouve la répartition aux structures de recherche de la part de la dotation de fonctionnement de chaque membre. Est également transférée la signature en premier lieu de la production scientifique (« univ. Bourgogne Franche-Comté »). Relèvent des compétences coordonnées, la coordination des stratégies scientifiques des structures de recherche des membres ainsi que la coordination de l'édition scientifique. En compétences propres, la Comue peut créer des structures de recherche, conclure des partenariats avec des organismes nationaux et internationaux de recherche, valoriser les résultats de la recherche en utilisant les outils existants (SATT Grand Est, instituts Carnot, instituts de recherche technologique).

2 ● La recherche, moteur du projet initial partagé

Comme on vient de le voir, la présentation, dans les articles 6 et 7 des statuts, des formes et des contenus des coopérations entre les membres de la Comue a l'avantage de définir clairement les modalités des missions exercées par la Comue et/ou les membres ainsi que leur objet.

Cependant, au-delà de cette présentation, une logique d'ensemble est à l'œuvre, dans laquelle la recherche apparaît comme l'élément moteur du projet stratégique de la Comue.

C'est ainsi que dans le préambule à l'annexe du décret de création de la Comue, la recherche est qualifiée « d'élément phare » du projet de développement d'UBFC. En se voulant une « université intensive de recherche »,

¹⁵ À la date de la visite, la FCS gère toujours l'Idefi, les deux Labex et les deux Equipex. Conformément au règlement de l'ANR, ceux si devront être gérés par UBFC à compter de la signature de la convention définitive de financement de l'I-Site en 2017.

L'UBFC fait clairement apparaître que le positionnement visé est celui de l'excellence internationale dans ce domaine. On peut par ailleurs remarquer que la recherche est présente dans les trois groupes de missions décrits dans le projet partagé initial. Au titre de la politique de site, la Comue reprend en effet à son compte - compétence transférée - les PIA (et tout particulièrement l'I-Site, dont on verra *infra* toute l'importance dans la réussite de la Comue). Au titre de la formation, la compétence transférée concerne l'ensemble de la politique doctorale et d'habilitation à diriger des recherches, qui aurait tout aussi bien pu figurer dans les missions de recherche. Enfin, au titre spécifique de la mission de recherche et de valorisation, aux côtés des compétences transférées (distribution des crédits de fonctionnement et signature commune) et de la compétence de coordination de la stratégie scientifique des unités, c'est là que les compétences propres de la Comue sont les plus développées (création de structures propres de recherche, partenariats avec les organismes, valorisation). Par ailleurs, ce même préambule souligne que c'est en s'appuyant sur la recherche qu'UBFC devra définir des pôles thématiques, dans lesquels, à l'initiative des EC et des chercheurs, émergeront des projets scientifiques et des projets pédagogiques qui leur seront liés (cf. *infra*). Ainsi, au niveau international visé, correspond une autonomie de décision, d'affectation de moyens et de mise en œuvre de la part de la Comue que l'on ne retrouve pas au même niveau dans les autres missions.

II – Le positionnement des membres : des attentes diversifiées, mais non contradictoires avec les objectifs de la Comue

Des entretiens et différents documents consultés par le comité, il ressort que les attentes et objectifs affichés par l'uB et l'UFC concernant la Comue sont largement en phase, même si des nuances peuvent apparaître quant à l'insistance particulière sur tel ou tel aspect. Ainsi, par exemple l'UFC insiste sur les particularités du pôle nord-franc-comtois et sur ses relations privilégiées avec la Suisse qu'elle est prête à partager avec ses partenaires, s'ils le souhaitent. Les deux établissements font également valoir que l'avenir de l'ESR doit se penser au niveau de la région et non pas au niveau de chaque établissement. Le choix d'une université fédérale - choix considéré comme optimal à un moment donné - est pleinement justifié par des arguments communs : UBFC concerne un vaste territoire multipolaire dans lequel les membres sont géographiquement éloignés, les établissements sont divers par leur culture et leurs spécialisations en recherche et formation. UBFC a su trouver un équilibre entre des objectifs intégrateurs, l'autonomie maintenue et l'identité préservée des établissements. L'attachement au principe de subsidiarité est clairement affiché par les deux universités. Aucune réserve n'est perceptible par le comité sur le contenu des compétences transférées, coordonnées ou propres à UBFC. Les deux établissements insistent également sur le caractère déterminant de la période quinquennale qui s'ouvre, et à l'intérieur de celle-ci, sur la première année durant laquelle l'administration et la gouvernance d'UBFC doivent se stabiliser (cf. *infra*), le transfert de missions structurantes se réaliser (I-Site, projets PIA initialement portés par la FCS, ED, mutualisation des crédits recherche d'État etc.), la carte des formations se dessiner. Il est beaucoup moins clair, en revanche, de percevoir encore comment s'articuleront les futurs pôles thématiques d'UBFC, les collégiums d'UFC, les pôles de formation et les pôles de recherche de l'uB : les deux établissements s'appuient sur leurs structurations internes et affirment qu'elles sont compatibles aussi bien avec les domaines d'excellence de l'I-Site qu'avec les domaines (futurs) d'UBFC. La question reste cependant actuellement ouverte (cf. *infra*).

S'agissant des autres membres, les attentes, même si elles ne sont pas en contradiction avec les objectifs de la Comue, relèvent de stratégies plus différenciées.

Tous soulignent que la création de la Comue est une opportunité permettant le renforcement des collaborations régionales. Tous soulignent également leur rôle potentiel comme acteur de la politique de site, en mettant en avant leur apport spécifique à cette politique. Ainsi, par exemple, l'UTBM insiste-telle sur ses spécificités autour de l'énergie, du transport, et sa volonté de développer le domaine « *manufacturing* - usine du futur ». Elle met en avant également sa participation au développement économique et urbain des agglomérations de Belfort et de Montbéliard, significativement impliquées dans les financements du contrat de plan État Région (CPER), ainsi que sur le développement du campus nord-franc-comtois. Elle met également en avant son rôle souhaité dans le futur pôle d'ingénierie et de management s'appuyant sur le polytechnicum BFC. De même, AgroSup Dijon fait valoir son potentiel dans le domaine 2 de l'I-Site et son intérêt pour de nouvelles sources de financement par ce moyen. De son côté, l'ENSMM insiste aussi sur sa participation à la création du pôle d'ingénierie et de management. L'Ensam, de son côté, met l'accent sur son caractère national et fait valoir que chaque centre pourra ainsi bénéficier des outils de développement que sont son institut Carnot Arts et sa structure de valorisation. Le centre de Cluny de l'Ensam fait aussi valoir son ancrage régional avec son récent rapprochement avec l'ENSMM. Enfin, l'ESC Dijon fait remarquer qu'elle est membre fondateur de Talent campus et qu'elle fait partie du polytechnicum.

Par ailleurs, ces membres font aussi observer que leur participation à la Comue constitue pour eux un axe de développement parmi d'autres déjà en place. Ces logiques se traduisent par l'appartenance à des réseaux qui leur sont propres. C'est le cas de l'UTBM, engagée dans une logique de collaboration avec les deux autres universités de technologie. C'est aussi le cas d'AgroSup Dijon qui souligne son appartenance à l'Institut agronomique vétérinaire et

forestier de France (IAVFF). L'ENSMM participe quant à elle au réseau national Polyméca. L'Ensam a mis en place le réseau « Arts et métiers partenaires », rassemblant des établissements d'enseignement supérieur et de recherche dont les compétences sont congruentes, et que l'ENSMM vient justement de rejoindre. Ces participations croisées multiples, caractéristiques des écoles, ne sont pas a priori contradictoires avec la condition de membre de la Comue, mais elles demanderont sans doute, pour chacun d'eux, de mettre en cohérence l'ensemble de leurs participations, de dégager des priorités, éventuellement de faire des choix.

III – Une structuration administrative et financière à construire pour asseoir le modèle fédéral

La Comue UBFC s'est fixée de fortes ambitions scientifiques et universitaires tout en s'appuyant sur une organisation administrative et financière, qualifiée de « structure légère » dans le RAE. Le principe de subsidiarité inhérent au modèle fédéral est le mode opératoire adopté pour la déclinaison administrative des objectifs de la Comue. Un principe qui, selon l'équipe présidentielle de la Comue dont le point de vue est partagé par le comité, devrait s'appliquer de façon pragmatique et s'apprécier au cas par cas compte tenu de la plus-value apportée à la Comue. L'exemple de la campagne d'emplois pour 2017 (dotation de 15 postes) et leur répartition entre le siège de la Comue et ses membres s'inscrivent dans cette démarche. Il s'agit de rechercher un équilibre entre une Comue dotée en propre des emplois lui permettant d'assumer ses missions et les établissements membres accueillant, en fonction de leur spécialisation, des fonctions supports pour le compte de la Comue. Les différents entretiens avec les responsables administratifs nous conduisent à considérer que le centre de gravité est aujourd'hui plutôt situé du côté des membres (cf. *infra*).

Les directeurs généraux des services (DGS) ont par ailleurs engagé une réflexion sur la cartographie nécessaire à l'identification dans les établissements des forces d'appui et de spécialisation en termes de compétences à mutualiser. Ainsi, au-delà des services des ressources humaines et de la comptabilité générale qui, pour des raisons de proximité, sont assurés par l'ENSMM, les membres ont déjà identifié en interne certaines fonctions ou domaines qui pourraient être portés pour le compte de la Comue : les relations internationales (RI) pour l'UFC jouant le rôle de tête de pont, les relations avec les entreprises et le monde industriel pour l'UTBM, la communication et la valorisation pour l'Ensam de Cluny ou encore le numérique pour l'uB avec la prise en charge par ses services des systèmes d'information et de la mise en place des adresses électroniques d'UBFC. Tout cela reste cependant très embryonnaire et le modèle se construit au fur et à mesure que les sujets apparaissent. Même si chacun affiche une volonté de travail commun, il sera décisif pour la Comue de construire et de structurer un modèle viable et pérenne et de s'affirmer comme chef de file sur cette question.

Les responsables politiques et administratifs de la Comue souhaitent asseoir l'autonomie de l'établissement par le passage aux responsabilités et compétences élargies (RCE) dès que possible, probablement pour janvier 2018. Cette démarche, qui ne figure pas dans le RAE, a été présentée par le président et ses collaborateurs comme une nécessité, tant sur un plan technique que stratégique. L'objectif affiché est de gérer, au niveau de la Comue, toutes les compétences transférées et coordonnées. Il s'agira, notamment, de lui donner le maximum de souplesse dans la gestion de sa masse salariale et dans l'affectation des emplois, afin de dégager également de plus grandes capacités d'intervention en termes de gestion des ressources humaines en mettant en œuvre par exemple la fongibilité asymétrique pour l'exécution budgétaire (meilleure attractivité des emplois, renforcement du régime indemnitaire des personnels de la Comue, etc.). Il s'agit également de dégager des marges de manœuvre indispensables à une politique financière inscrite sur le long terme. Le bien-fondé du passage aux RCE qui est affiché de façon volontariste par la gouvernance de la Comue, n'est pas pour autant partagé par certains chefs d'établissements membres. Les arguments avancés mettent en avant que des solutions techniques permettent de régler les difficultés sans avoir recours obligatoirement aux RCE (comme la mise à disposition des personnels et la contractualisation entre établissements).

La structure légère revendiquée pourrait rapidement, si elle n'est pas renforcée et rationalisée, constituer un frein à la mise en œuvre de ses objectifs. Cette consolidation passe par une sécurisation des sources de financement, garantie par un modèle économique pérenne qui, aujourd'hui, n'existe pas. La répartition qui a prévalu jusqu'à présent, tant pour l'apport financier des membres au budget que pour leurs dotations en emplois repose sur un compromis politique d'opportunité, à savoir un tiers pour l'UB, un tiers pour l'UFC et un tiers pour les autres membres. Tous les responsables rencontrés (présidents, vice-présidents, directeurs généraux des services de la Comue et des établissements membres) s'accordent sur une nécessaire remise à plat de ces règles de répartition.

La question de fond posée concerne, sur un plan stratégique, la pérennité et la sécurité de la structuration financière et administrative de la Comue, notamment au regard de ses partenaires et aussi, par voie de conséquence, celle d'un infléchissement du principe de subsidiarité qui sous-tend aujourd'hui toutes les relations entre la Comue et ses établissements membres.

IV – Des partenaires confirmés pour un soutien aux projets de la Comue

1 ● Les collectivités territoriales : des engagements financiers aux réflexions stratégiques

L'ensemble des collectivités locales estime que la création de la Comue UBFC est une véritable opportunité pour l'attractivité du territoire et son rayonnement. Lors des entretiens, les interlocuteurs du comité ont souligné que l'objectif de créer une « université fédérale intensive en recherche » permet à l'ensemble du territoire et aux agglomérations qui le composent de bénéficier d'un changement d'échelle de leur visibilité, confirmant ainsi la pertinence de l'objectif d'excellence internationale en recherche visé par la Comue.

L'accompagnement de l'ESR par les collectivités n'est pas un fait nouveau. Au niveau des agglomérations, des financements annuels sont apportés en fonctionnement et en investissement, pour le soutien à la recherche, mais aussi sur le volet vie étudiante. Les vice-présidents (VP) des agglomérations ont apporté des éléments chiffrés lors des entretiens. Par exemple, la ville de Dijon finance le volet vie étudiante à hauteur de 2 M€. Pour sa part, le Grand Dijon apporte un financement de 562 K€ sur le fonctionnement et 500 k€ pour l'investissement. Le Grand Besançon se positionne, quant à lui sur une stratégie recherche-innovation-économie en apportant des crédits d'investissement permettant la structuration des activités de recherche-innovation, avec par exemple le financement d'un centre de transfert sur les biotechnologies à hauteur de 7 M€, ou encore en fonctionnement avec la mise en place de bourses doctorales ainsi que d'un fond d'innovation. Sur le volet international, les agglomérations souhaitent porter et accompagner la stratégie et les projets des établissements et de la Comue avec notamment des programmes Interreg de coopération transfrontalière en lien avec l'école polytechnique fédérale de Lausanne (EPFL) ou encore des programmes de français langue étrangère en lien avec les entreprises de leur territoire.

Au niveau régional, l'impact financier annuel est estimé à 36 M€, y compris les fonds engagés dans le CPER. La Région prend en compte la Comue aux côtés des établissements d'enseignement supérieur, qu'ils soient membres ou non d'UBFC. Ainsi, l'engagement financier régional inclut l'I-Site, avec un montant qui s'élèvera à environ 8 M€, montant global en regard des 10 M€ prévus par l'Etat. Cet engagement régional est dédié à l'accompagnement de projets. Sur un plan conjoncturel, la Région a proposé des crédits de fonctionnement pour la Comue sur le volet communication interne et externe avec une enveloppe financière de 200 k€, et sur un volet équipement de communication avec un soutien de 230 k€ pour l'installation de visioconférences afin de faciliter les échanges entre les membres de la Comue. Le premier schéma de l'enseignement supérieur et de la recherche de la nouvelle région a été ratifié en avril 2015, définissant ainsi une stratégie régionale anticipant la fusion de la Bourgogne et de la Franche-Comté.

Aujourd'hui la Région BFC souhaite mettre en place des lieux de dialogue entre les acteurs devant aider à structurer la stratégie régionale de l'ESR et de l'innovation. Ainsi, par exemple, la Région a créé un comité régional de la recherche et de l'enseignement supérieur (Corres) qui regroupe la Comue, les établissements membres, les recteurs, les délégations régionales à la recherche et à la technologie (DRRT), les centres régionaux des œuvres universitaires et scolaires (Crous) et les communautés d'agglomération. L'intégration de la Comue dans ces instances régionales montre le souhait de la Région de la positionner comme un acteur incontournable de sa stratégie concernant l'ESR, mais sans pour autant négliger et remettre en cause les partenariats particuliers avec chaque établissement. Bien que la Région n'ait pas encore une vision claire du rôle de la Comue et de sa valeur ajoutée sur le territoire étant donné la jeunesse de sa constitution, elle souhaite cependant en faire un partenaire privilégié. Dès à présent, elle souhaiterait pouvoir s'appuyer sur la Comue s'agissant de la cohérence et de la lisibilité de la carte des formations, des relations de l'ESR avec les milieux économiques. Elle souhaiterait aussi lui confier une mission de cartographie des équipements scientifiques.

Enfin, la Région est membre du CA de la Comue. Elle exprime, dans ce cadre, une attente de structuration de la gouvernance. Elle regrette en effet que les membres du CA restent encore trop focalisés sur un prisme territorial et local. Elle souhaite fortement que le CA se positionne sur des projets relevant d'une stratégie de développement plus globale. Elle souhaite également que le CA affirme son rôle décisionnel, notamment vis-à-vis du conseil des membres.

2 ● La politique culturelle et les liens avec la société civile, contribution à l'identification d'un nouveau territoire

Au titre de la stratégie de site la Comue a, entre autres missions, celle de « coordination d'une politique culturelle en Bourgogne-Franche-Comté, en lien avec celle des établissements membres » (article 7 des statuts). Pour porter cette politique, une VP « chargée de la politique culturelle et des liens avec la société civile » a été désignée en septembre 2016. La dénomination retenue révèle une interprétation pertinente de la mission statutaire de la Comue : au moment où il s'agit de contribuer à l'intégration de la nouvelle région Bourgogne-Franche-Comté, il convenait de bien mettre en évidence que la politique culturelle devait avoir pour principale finalité le développement de liens avec la population de la région.

La VP désignée agira cependant dans de meilleures conditions lorsque sera constitué le « comité chargé des liens de la Comue avec son environnement »¹⁶, prévu par l'organigramme présenté dans le RAE. Or ce comité, d'ailleurs non mentionné lors des entretiens, n'est pas encore en mesure de fonctionner. En effet, les responsables chargés de l'internationalisation et des relations économiques et industrielles n'ont pas encore été désignés. On peut par ailleurs penser que ce comité gagnerait à inclure le service de la communication.

Une fois mis en place, ce comité devrait assurer la cohérence et faciliter les synergies entre ces trois politiques : liens avec la société civile, relations économiques et industrielles et RI. En particulier, des initiatives culturelles régionales auront beaucoup à gagner à tirer parti des réseaux internationaux tissés par les établissements membres et de ceux qui le seront par la Comue. Les contenus en seront enrichis et la promotion régionale renforcée, notamment sur les territoires voisins. Par exemple, la revue « En direct », coéditée par des établissements d'ESR recherche de Franche-Comté et de Suisse voisine, révèle bien le potentiel de la coopération internationale dans le domaine des rapports entre université et société civile.

S'agissant de coopérations entre les différents champs d'activité d'UBFC, il faut saluer l'implication des doctorants, dans le cadre de leur formation, dans la démarche de promotion de la culture scientifique, technique et industrielle, qui est l'une des principales composantes de la politique culturelle de la Comue.

Le développement des liens avec la population de la région exige une bonne coordination entre les politiques des établissements membres et celle de la Comue, ce qu'il n'est pas encore possible d'apprécier en pratique. Selon la procédure adoptée par la présidence dans ses différents domaines d'action, une feuille de route a déjà été approuvée, qui semble tout à fait pertinente. Elle prend notamment en compte deux priorités. D'un côté, il faut pouvoir s'appuyer sur des liens déjà établis et des pratiques déjà engagées, ce que peuvent faire les établissements membres. Ceux-ci sont donc appelés à participer à la constitution d'un réseau de partenaires et à une cartographie des initiatives. D'un autre côté, il faut promouvoir des initiatives qui, bien que réalisées localement, pourront être identifiées avec la région dans son ensemble, ce que seule peut assurer la marque UBFC. Quant aux initiatives de la Comue elle-même, l'éventail actuellement envisagé - de « ma thèse en 180 secondes » aux « nuits des chercheurs » - est convaincant, mais classique. On pourrait souhaiter son élargissement à des thématiques concernant la région elle-même, lesquelles mériteraient d'être définies compte tenu d'une visée générale de développement de la citoyenneté régionale.

La définition de telles thématiques, cependant, suppose la connaissance de la nouvelle entité régionale. Or il s'agit d'une nouvelle entité territoriale. Et face à elle, la Comue, nouvelle entité également, est, elle aussi, appelée à contribuer à l'identification et l'intégration de la grande région. Cette configuration signifie avant tout un défi de connaissance de l'état actuel de l'université fédérale et du territoire, de leurs évolutions prévisibles et des possibilités d'agir sur ces évolutions. Il serait logique que la Comue engage sur ce front les moyens de recherche en sciences humaines et sociales du site. Or, il existe déjà une instance de coopération : la fédération formée par la maison des sciences de l'homme (MSH) de Bourgogne et la maison des sciences de l'homme et de l'environnement (MSHE) de Besançon. Ces deux MSH sont tenues, de par leurs statuts, de cultiver leur inscription territoriale. Elles ont d'ailleurs toutes deux développé un axe de recherche portant sur le territoire (« Territoires et environnement » / « Dynamiques territoriales »). Elles se sont dotées d'une plateforme technologique géomatique commune. Enfin, elles préparent actuellement un axe de recherche partagé « Transmission, travail, pouvoirs », qui complète pertinemment les autres axes actuels concernant l'approche des processus de territorialisation. Il serait donc souhaitable que la Comue prenne appui sur elles - plus explicitement et plus directement que ce ne semble être actuellement le cas - dans une démarche de « territorialisation réflexive », par laquelle elle se donnerait les meilleurs moyens de répondre aux attentes aussi bien de la région que des acteurs qui opèrent dans son cadre. Ces actions permettraient de valoriser les sciences humaines et sociales (SHS) qui n'apparaissent que transversalement aux axes prioritaires de l'I-Site.

3 ● Les établissements de santé : des partenaires dans une logique de projets

Les quatre établissements de santé mènent une politique très active de partenariat entre eux et avec les établissements de la Comue. Les postes hospitalo-universitaires (HU) des établissements d'UBFC sont effectivement localisés dans quatre établissements dont deux en Bourgogne (le CHU de Dijon et le CGFL) et 2 en Franche Comté (le CHU de Besançon et l'EFS). Même s'ils ne sont pas membres de la Comue, ils sont des partenaires essentiels de l'I-Site. De plus, ils partagent plusieurs projets du PIA dont un Labex (Lipstic) et un Equipex (Imappi) actuellement portés par la FCS et qui doivent être prochainement transférés à la Comue. De même les deux FHU de Bourgogne-Franche-Comté labellisées par l'Inserm sont chacune transversales aux 2 CHU : Translad concerne les maladies du

¹⁶ Composé du VP chargé de relations économiques et industrielles, du VP chargé des relations internationales et du VP chargé des actions culturelles et des liens avec la société civile.

développement de la période embryonnaire à l'âge adulte et Increase concerne les pathologies dont la composante inflammatoire favorise voire aggrave l'évolution.

Ces établissements développent des complémentarités importantes tout particulièrement en ce qui concerne la recherche clinique. C'est ainsi que sur les quatre types de modules de centres d'investigation cliniques (Cic), deux se trouvent à Dijon (Cic plurithématique et Cic épidémiologie clinique) et deux sont hébergés à Besançon (Cic - biothérapies et Cic - innovation technologique). Selon les besoins, les chercheurs des deux sites peuvent ainsi disposer de l'ensemble des modules de Cic sur leur région.

Les quatre établissements de santé aspirent à être intégrés à un futur comité d'orientation stratégique si UBFC le met en œuvre, de même qu'à pouvoir bénéficier de fonctions mutualisées en matière de valorisation (cellule Europe, SATT). Concernant l'articulation formation-recherche, les établissements de santé ne revendiquent pas leur participation au travail de structuration des ED. Cependant, ils ont souhaité préserver leurs spécificités par la désignation d'un directeur adjoint HU pour l'ED « Environnements-Santé ».

En conclusion, les quatre établissements de santé universitaires de Bourgogne-Franche-Comté se retrouvent dans la dynamique d'UBFC essentiellement dans une logique de projets comme le prouve leur participation aux projets PIA et tout particulièrement à l'I-Site dont un des 3 domaines prioritaires porte spécifiquement sur les sciences de la santé. Cette dynamique pourrait leur permettre à terme d'avoir UBFC comme interlocuteur universitaire principal si ses membres le souhaitent. Une telle perspective n'a toutefois rien d'urgent tant que l'I-Site développe les passerelles entre établissements de santé et établissements d'ESR sur l'ensemble de la région Bourgogne-Franche-Comté.

Gouvernance et organisation de la coordination territoriale

I – Organisation et structuration d'UBFC : des chantiers encore en cours

1 ● Des instances statutaires aux missions insuffisamment définies

La gouvernance d'UBFC est d'abord fondée sur les structures prévues pour les Comue par la loi du 22 juillet 2013 relative à l'ESR. Selon les statuts, les instances d'UBFC se présentent comme suit :

- Le CA est composé de 44 membres dont 6 membres représentant respectivement les 6 établissements de la Comue (à la date de publication du décret), 24 élus et 14 personnalités extérieures.
- Le conseil académique (Cac) comprend 78 membres dont 6 membres représentant respectivement les 6 établissements de la Comue, 60 élus et 12 personnalités extérieures.
- Le conseil des membres (CM) est composé des responsables (présidents ou directeurs) des 6 établissements membres. Il est présidé par le président de la Comue qui, de même que la présidente du Cac, est invité permanent du conseil avec voix consultative.
- Le président de la Comue est quant à lui assisté par un Bureau comportant, outre lui-même, le président du Cac, tous les VP dont le 1^{er} VP qui, outre sa fonction d'assistance du président, a pour mission « la structuration de la Comue et la proposition de modalités d'organisation fonctionnelle et décisionnelle d'UBFC »¹⁷.

Selon le RAE, le Bureau, à son tour, est structuré en trois comités, non prévus par les statuts :

- un comité chargé du développement académique et de l'innovation (CDAI) regroupant le VP « Recherche et projets structurants », le VP « I-Site BFC », le VP « Coordination de la formation et de l'insertion professionnelle » le VP « Pôle d'ingénierie et de management » ; le directeur du collège doctoral y est invité ;
- un comité chargé des liens de la Comue avec son environnement regroupant le VP « relations internationales », le VP « relations économiques et industrielles » et le VP « action culturelle et liens avec la société civile » ;
- enfin, un 3^e comité sans titre particulier regroupe les VP « Numérique et systèmes d'information », « Vie étudiante » et « Valorisation, gestion et développement des compétences ».

Le règlement intérieur de la Comue n'a pas encore été approuvé. Le fonctionnement du Bureau est précisé par un document interne « Modalités de fonctionnement de la présidence de la Comue UBFC ». Des trois comités, seul le CDAI semble fonctionner effectivement et régulièrement. Le troisième comité n'est pas mentionné dans le document « Modalités ».

Des fiches de missions et des feuilles de route définissent de manière claire les attributions des VP, précisant en particulier leur mode de travail avec leurs homologues dans les établissements. Elles sont en pratique soumises au CM avant leur mise en œuvre, ceci afin de garantir que l'implication des VP des établissements membres dans l'action de la Comue se fasse avec l'aval des présidents d'établissements.

La gouvernance est donc très lourde, même si l'étendue de la Comue peut le justifier, d'autant que chaque instance se réunit au moins une fois par mois. Un planning aussi chargé semble difficile à tenir sur le long terme. Une réduction de la fréquence des réunions, d'ailleurs annoncée par la présidence, serait souhaitable.

Face à la charge de travail que suppose cette gouvernance, l'équipe de direction risque de souffrir d'une importante sous-administration : l'organigramme comprend en 2016 une directrice de cabinet, une directrice générale des services, une assistante, un directeur de la recherche et de la formation, un poste dédié à l'administration aux finances et aux RH, un dédié au numérique, un à la communication, un à la formation, un à l'entrepreneuriat, un aux études doctorales, deux assistantes de gestion, une assistante communication ainsi que trois agents sur ressources

¹⁷ Source : fiche de poste du 1^{er} vice-président.

propres (I-Site). Les directions de la Comue et des établissements devront trouver ensemble les solutions pour qu'UBFC puisse disposer des personnels nécessaires au fonctionnement optimal de son organisation. Depuis sa création en mars 2015, les élections de la Comue quasi simultanées à celles des membres n'ont rendu la gouvernance pleinement opérationnelle que depuis la rentrée 2016. Ainsi, par exemple, aux jours de la visite du comité, le Cac ne s'était réuni que trois fois, dont une fois pour élire sa présidente en juin 2016.

La gouvernance présente certaines ambiguïtés dans ses circuits de décision, au sein de la Comue et entre la Comue et les établissements.

Une première ambiguïté est liée au rôle du CM. Cantonné à un rôle consultatif par les statuts, il est toutefois le passage obligatoire de toutes les initiatives de la Comue. Ce passage qui au minimum représente un filtrage, est en particulier mal ressenti par le CA, présenté par les statuts comme le seul conseil décisionnel. On comprend qu'il puisse difficilement en être autrement dans la mesure où la Comue gère essentiellement des moyens qui appartiennent aux établissements. Mais cette ambiguïté pourrait être levée par une décision des établissements de transférer à la Comue, en même temps que les compétences qu'ils ont choisi de transférer, les moyens correspondants. Ces moyens seraient alors mis à la disposition du CA de la Comue qui pourrait en déterminer l'utilisation. Il est vrai que l'on conçoit difficilement une université « fédérale » sans une instance permanente de consultation des établissements membres. Les attributions de celle-ci devraient cependant être définies plus précisément, afin de ménager au CA les pouvoirs adéquats aux missions de la Comue.

Par ailleurs, les statuts font référence à l'article L. 712-6-1 du code de l'éducation qui définit les missions des Cac des universités. Mais, au contraire de ces derniers, les Cac de Comue sont uniquement consultatifs de par la loi (article L718-12). Ce n'est pas le cas actuel de la Comue UBFC, d'après ses statuts, lesquels nécessitent donc une mise en conformité avec la loi. Dans ce cadre, la Comue a intérêt à définir rapidement les compositions et missions des commissions du Cac afin de rendre cet organe opérationnel.

2 ● Un ensemble de pôles qui n'englobe pas toutes les activités

Si la gouvernance était limitée aux instances décrites ci-dessus, elle risquerait d'être coupée du terrain. C'est pourquoi le RAE présente au chapitre gouvernance, les pôles thématiques¹⁸ et les pôles territoriaux qui font ainsi figure de courroies de transmission entre les instances de gouvernance de la Comue et les acteurs du terrain. Cette fonction pourra se concrétiser notamment par la participation des responsables de ces pôles à un « Bureau élargi » prévu par les « Modalités de fonctionnement » déjà citées.

Dans la mesure où la mise en œuvre de ces pôles est débutante, il est difficile de décrire clairement leur fonction. Toutefois, les entretiens avec les différents responsables laissent entrevoir que ces différents pôles n'ont pas pour objectif une structuration de la Comue mais visent plutôt à rassembler les acteurs de terrain soit autour d'une thématique, soit sur un site géographique particulier. Les pôles thématiques rassemblent recherche, formation et innovation sur une thématique particulière qui peut être temporaire. Leur définition étant fondée sur leur objet scientifique, ils sont pluridisciplinaires. Ils constituent donc des regroupements souvent situés aux interfaces entre disciplines et assurant une forte cohésion entre recherche, formation et innovation. Par contre, n'ayant pas vocation à structurer la Comue, leur somme n'englobe pas la totalité d'UBFC. Il en est de même des pôles territoriaux qui ont pour but de créer des cohérences sur chacun des nombreux sites.

Le pôle d'ingénierie et de management, bien que mentionné dans le préambule des statuts comme un exemple de pôle thématique et présenté dans le RAE au sein de la section des pôles thématiques, mérite d'être traité à part. Issu du polytechnicum de Bourgogne-Franche-Comté, il regroupe les écoles d'ingénieurs de la Comue auxquelles sont associés quelques établissements extérieurs. Un tel regroupement peut se justifier par les particularités des diplômés d'ingénieurs les établissements porteurs de ces diplômés pouvant dans ce cadre, valoriser la formation d'ingénieur à UBFC et coordonner des actions. Le RAE précise que le pôle d'ingénierie et de management, plus structuré que le polytechnicum, aura pour mission de coordonner les missions communes importantes comme l'entrepreneuriat (au sein du projet Pôle étudiant pour l'innovation, le transfert et l'entrepreneuriat - Pepite), la double culture ingénieur-manager et le développement de doubles diplômés. Les missions attribuées à ce pôle n'incluent la recherche que sur

¹⁸ Les statuts décrivent ainsi les pôles thématiques : « À cette fin, se constitueront au sein d'UBFC des pôles thématiques desquels émergeront, par la force de proposition des enseignants-chercheurs et des chercheurs, non seulement des projets scientifiques mais aussi les projets pédagogiques qui leur seront étroitement liés. Ces projets ne se contenteront pas d'accompagner le développement économique et social en répondant, comme c'est nécessaire, aux besoins actuels des administrations, des entreprises, des associations et du marché : ils le stimuleront, en suscitant la création des métiers de demain, dès lors qu'ils auront favorisé eux-mêmes les conditions de l'innovation »... « UBFC coordonne les activités et services de ses membres en vue de renforcer leur cohérence et leur complémentarité, notamment par la constitution de pôles thématiques et fonctionnels dont le contenu est précisé par le règlement intérieur. ».

le seul aspect de l'obtention de bourses de thèse incitatives auprès des entreprises pour les étudiants ingénieurs. Le pôle d'ingénierie et de management apparaît ainsi davantage comme un lieu de coordination interétablissement concernant la formation ingénieur que comme un véritable pôle thématique. Le pôle d'ingénierie et de management est historiquement, le premier « pôle » d'UBFC, et mérite d'être reconnu à ce titre. Cependant, son statut dans le cadre de la structuration de la Comue pourra nécessiter d'être précisé et distingué de celui des pôles thématiques. C'est une condition, d'ailleurs bien perçue dans les instances de la Comue, pour que cette structuration puisse prendre appui sur des concepts clairs et effectivement partagés par les communautés concernées.

3 ● Une structuration globale à l'état d'ébauche

Il est dommage que le chapitre gouvernance du RAE ne présente pas de structuration globale de la recherche, des formations et de l'innovation. Les pôles analysés ci-dessus ne concernent en effet que certaines parties des productions d'UBFC alors que la Comue devrait être capable de conduire la stratégie pour l'ensemble du terrain. Curieusement, une telle structuration est annoncée dans le projet I-Site dont la version anglaise présente une segmentation d'UBFC en « divisions ». Un bref passage du RAE reprend quelques fonctions de ces divisions, notamment sur la gestion des 10 % de postes confiés à la Comue, mais les nomme « pôles », qui ne seraient apparemment ni les pôles thématiques ni les pôles territoriaux et correspondraient, d'après une note de bas de page, aux divisions de l'I-Site. Il est important pour la gouvernance que la terminologie soit clairement définie et que soient exposés les engagements pris dans le projet I-Site à tous les membres de la Comue. Ne pas reprendre dans la Comue tous les engagements pris dans l'I-Site ferait courir à l'une comme à l'autre un risque important.

Pour ce qui concerne le lien entre la gouvernance globale et les acteurs de terrain, les entretiens ont permis de constater qu'il se dessine aujourd'hui une structuration à deux niveaux :

- les « divisions » formeront l'ossature assurant une structuration globale et permettant notamment la rédaction des profils de postes d'EC à pourvoir, aussi bien pour des projets I-Site qu'au-delà de ceux-ci ;
- les pôles thématiques permettront des regroupements plus souples, susceptibles de s'adapter à de nouvelles demandes sociétales et de générer de l'innovation.

Si cette organisation est bien l'objectif, il est important que la présidence de la Comue l'affiche comme le schéma d'avenir d'UBFC et approfondisse sa réflexion autour de l'articulation de ces deux niveaux.

II – L'appropriation par les membres de la Comue et leurs personnels : une information et une concertation à améliorer

L'historique (cf. *supra* : du Pres à la Comue) joue un rôle important dans l'appropriation de la stratégie de coordination territoriale au sein des communautés. La forme fédérale choisie nécessite des échanges fréquents entre les responsables eux-mêmes et, entre les responsables et les acteurs de terrain. Or la perception au niveau du terrain est que le rapprochement initié entre les directions des établissements, et en particulier des deux universités, a été freiné à la suite des élections. Sur les trois listes, une n'était pas favorable à la Comue. La visite s'étant tenue relativement peu de temps après les élections, de nombreux entretiens ont montré que celles-ci ont créé des tensions qui ne sont pas encore complètement apaisées. Il est probable que le président élu en avril 2016, devra prendre le temps et les initiatives nécessaires au rétablissement d'un meilleur climat de confiance. Il a pour lui un atout majeur qui est la volonté des acteurs de terrain qu'UBFC progresse. Cette volonté s'est manifestée par une participation très importante des personnels aux élections (plus de 60 % de participation) et une forte majorité pour les deux listes en faveur de la Comue.

La phase actuelle de construction de la Comue impose une concertation permanente de tous les membres à tous les niveaux. Les membres du bureau (DGS et VP) ont un rôle essentiel à jouer dans ce but en étant chacun l'animateur d'un groupe formé des responsables d'établissement assumant la même fonction. Ces groupes se mettent en place peu à peu et le groupe des responsables recherche des établissements animé par le VP « Recherche et projets structurants » a déjà entamé son travail pour réfléchir à la distribution des crédits récurrents. Un groupe similaire est en cours de formation avec le VP « Formation et insertion professionnelle » et tous les VP devraient rapidement former de tels groupes de coordination. Ces groupes favoriseront un meilleur partage de la stratégie de la Comue. La concertation interne des VP de la Comue à l'intérieur des comités du Bureau est importante, mais, lorsque la réduction du nombre de réunions deviendra une nécessité, les groupes de coordination inter-établissements devront rester prioritaires. En outre, afin que les VP jouent pleinement leur rôle, il conviendra de définir clairement leurs liens avec les instances de la Comue. Tout particulièrement, les relations entre les VP « Recherche et projets structurants » et « Formation et insertion professionnelle » devraient être précisément définies respectivement avec les commissions de la recherche et de la formation au niveau du Cac.

III – Une communication interne et externe embryonnaire

D'après le RAE, la communication vise à donner une visibilité et une lisibilité d'UBFC dans son environnement, à créer un sentiment d'appartenance et à développer, sous un mode participatif et interactif, le dialogue entre UBFC et sa communauté. Dans ces objectifs, la communication interne est essentielle pour favoriser la transparence des prises de décision entre le CM et le CA. Seule une communication directe très active de la Comue à l'adresse des personnels et usagers de tous les membres permettrait une appropriation satisfaisante de la Comue par les acteurs de terrain. Par ailleurs, le groupe des responsables de communication, récemment formé, gagnerait à prendre un rôle majeur en tant que lieu de coordination de la communication des établissements.

La communication externe tend à établir une visibilité nationale et internationale de la Comue et à développer une attractivité tant sur un plan scientifique que sur le plan de la formation et des échanges avec le monde socio-économique.

Pour ce faire, un ensemble d'outils classiques a été identifié et doit être utilisé à plus ou moins long terme (site internet, chaîne *Youtube*, relation presse, soutien aux manifestations extérieures). Cependant, il apparaît un certain nombre de difficultés limitant l'expansion des politiques de communication et leur implantation au sein même de la communauté. D'une manière globale, le budget alloué à la communication par la Comue, s'élevant à 30 k€, ne permet pas la multiplication des actions et le traitement de tous les projets mentionnés dans le RAE. Une subvention de la Région Bourgogne-Franche-Comté pour la communication de la Comue, à hauteur de 200 k€, est attendue pour l'année 2017-2018. Elle sera utile mais reste, pour l'instant, ponctuelle. De plus, la situation observée à ce jour laisse entrevoir un faible portage des établissements membres d'une politique de communication concertée, qu'elle soit interne ou externe. L'équipe de communication se compose pour le moment d'un seul agent. Il pourra s'avérer nécessaire de renforcer les compétences de l'équipe, qui pourra, à défaut d'un recrutement direct, bénéficier d'un soutien accru des équipes de communication des établissements membres.

Le comité recommande que la communication interne soit soutenue et développée à court terme. Une adresse mail, dont le nom de domaine (« @ubfc.fr ») est commun à tous, n'est accessible qu'au personnel. UBFC gagnerait à l'étendre à l'ensemble de la communauté étudiante. Il n'existe pas d'outil (*mailing-list*) permettant à la Comue de communiquer de façon directe avec l'ensemble de ses membres (personnel, étudiant, etc.). Ainsi la politique de communication d'UBFC ne permet pas encore une bonne diffusion des informations dans l'ensemble des établissements. De plus, pour le moment, aucune stratégie de communication nationale ou internationale ne semble avoir été définie. Le site web d'UBFC, en construction, n'est pas encore une vitrine de la Comue.

Le pilotage des activités et la trajectoire de la coordination territoriale

Le Pres créé en 2010 sous la forme juridique d'une FCS, a permis d'initier, en couvrant de manière précurseur les deux anciennes régions Bourgogne et Franche Comté, un rapprochement entre les acteurs de l'enseignement supérieur et de la recherche et, via la participation à son CA, les collectivités territoriales et les acteurs industriels. Il a à son actif le lancement et la coordination de cinq projets d'investissement d'avenir (cf. *supra*).

Comme l'énonce le RAE, les premières actions de la Comue programmées dès la rentrée universitaire 2016 concernent : le lancement du projet I-Site, le démarrage du collège doctoral, la finalisation de la gouvernance et le recrutement de personnels, la cartographie détaillée de l'offre de formation, le démarrage du pôle d'ingénierie et de management, la réflexion relative aux pôles thématiques et aux divisions, les modalités de répartition des crédits récurrents aux laboratoires, la coordination de la politique de communication, la politique numérique, le schéma directeur de la vie étudiante, le renforcement et la promotion de l'entrepreneuriat étudiant, enfin la préparation du contrat de site 2017-2021 et la politique d'internationalisation.

I – Le pilotage des activités : une construction urgente en dialogue avec les membres

Le pilotage des activités d'UBFC se construit progressivement et implique un dialogue étroit entre la Comue et ses établissements membres. Il s'inscrit dans un contexte où UBFC dépend encore fortement des moyens mis à sa disposition par les établissements membres.

1 ● Les fonctions financières et ressources humaines encore non stabilisées

Le budget 2015 a été construit de façon empirique par l'équipe de direction, en fonction des besoins de crédits indispensables au fonctionnement de la structure. Le budget 2016, consolidé après budget rectificatif et hors crédits I-Site, s'élève à 1 089 000 €. Pour le budget 2017, en construction, il n'existe pas de modèle arrêté aujourd'hui. Les scénarii n'intègrent pas encore de dimension pluriannuelle, faute de pouvoir identifier et anticiper les ressources budgétaires directes et indirectes (fonctions supports) en provenance des établissements membres. La réflexion porte sur la construction de scénarii modélisés avec des hypothèses hautes et basses en fonction des sources de financement attendues.

Aujourd'hui, le budget de la Comue est structurellement contraint avec un poids important des financements des établissements membres (un montant global de 300 k€ pour le budget 2016) et des ressources fléchées correspondant aux compétences transférées (inscriptions des doctorants, fonctionnement des ED, crédits recherche) ou aux contributions extérieures (crédits du projet Pepite, financement Région, ...). Outre les financements I-Site, les ressources propres sont quasi-inexistantes et leur faiblesse structurelle limite fortement les ambitions de la Comue et renforce sa dépendance vis-à-vis de ses membres. En effet, seule la constitution d'une capacité d'autofinancement à un niveau élevé au moyen d'une diversification de ses ressources financières permettra à la Comue d'engager sa propre politique d'investissement. Comme le précise le RAE, la contribution des membres au budget repose sur la règle des trois tiers et constitue le seul modèle économique de la Comue. Cette répartition politique ne prend en compte ni la répartition des compétences entre l'établissement de regroupement et les membres, ni les contributions réelles de chaque établissement en fonction des activités coordonnées par la Comue ou mutualisées et prises en charge par certains établissements pour son compte. Actuellement, le budget de la Comue ne décrit aucunement ces activités mutualisées. Une comptabilité analytique, rendue d'autant plus nécessaire par la mise en place de la nouvelle gestion budgétaire et comptable publique (GBCP), permettra d'atteindre ces objectifs d'analyse des coûts réels. Il sera nécessaire que la Comue se dote des compétences d'une cellule d'analyse de gestion aujourd'hui absente dans l'organigramme. La gestion des crédits récurrents de la recherche et celle des crédits liés aux contrats doctoraux peuvent constituer des opportunités pour la mise en œuvre de cette nouvelle approche budgétaire.

En ce qui concerne le processus administratif de construction budgétaire, il est, par nature, complexe et itératif, avec un dialogue permanent entre les directeurs généraux des services des établissements pour stabiliser les flux financiers et un rôle d'arbitrage politique revenant au CM.

Concernant la politique des emplois, la Comue est également fortement dépendante des établissements avec une gestion des postes qui repose là aussi sur le principe de subsidiarité. UBFC a reçu une délégation de 38 emplois d'État répartis sur 3 ans : 11 en 2015, 12 en 2016 et 15 en 2017. Les premiers recrutements dès 2015 ont permis de doter la Comue d'une structure administrative de base et de prendre en charge certaines compétences transférées (comme les ED) tout en faisant face à des échéances prioritaires comme l'organisation des élections. Le dispositif d'emplois se répartit entre 17 postes implantés au siège de la Comue (cf. *supra*), les autres postes étant fléchés vers les établissements selon des clés de répartition qui ne correspondaient pas à une réalité des activités. Celles-ci seraient à revoir pour la campagne d'emplois 2017. L'objectif affiché pour 2017 est de donner un cadre juridique et financier à cette procédure et de mieux garantir à la Comue les moyens d'accompagner la montée en charge de ses compétences (au moyen par exemple de postes mis en réserve), la répartition des postes entre le siège et les établissements s'établissant sur la base des besoins réels.

À ce jour, aucune convention qui permettrait de formaliser les engagements respectifs n'a été passée, ce qui ne permet pas une traçabilité des six emplois affectés en 2016 par la Comue au sein des établissements pour assurer des missions pour le compte de celle-ci. Un travail de fond est en cours, incluant un état des lieux et surtout un état des besoins de la Comue au regard de ses compétences propres ou qu'elle assume en termes de coordination. À ce jour, pour les emplois transférés aux établissements (équivalents temps plein et masse salariale), il n'y a pas eu de contrepartie effective au bénéfice de la Comue. De même, dans le cadre des personnels mis à disposition, il sera important de formaliser des fiches de poste indiquant les quotités d'emplois affectées à la Comue ainsi que l'organisation fonctionnelle et leur positionnement hiérarchique.

Au regard des enjeux stratégiques des ressources humaines dans le développement de la Comue, la question du portage politique des RH mérite d'être posée. Un signal serait ainsi donné aux personnels des établissements qui n'en perçoivent pas toujours la plus-value. De même, les questions statutaires propres aux personnels de la Comue constituent des sujets importants qui comportent des volets stratégiques (action sociale, régime indemnitaire, sécurisation des personnels recrutés en contrat à durée déterminée). Ces sujets RH nécessiteraient une cartographie des emplois et un conventionnement clair avec les établissements. L'affirmation de l'identité de la Comue passera également par la construction d'une politique RH lisible et volontariste.

Au-delà des relations évidentes de confiance et du volontarisme affiché des acteurs, il importe de structurer et de formaliser ces relations par des conventions, tant pour le domaine financier que pour les moyens en personnels. La voie de la contractualisation et la mise en place du futur contrat de site seront des leviers opportuns pour atteindre ces objectifs. Ils sont, pour les responsables de la Comue (président et directrice générale des services), attendus et perçus comme les prochaines grandes étapes de la construction administrative et financière de la Comue.

2 ● Le numérique, un chantier structurant

Dans le domaine du numérique, tout est également à construire. Le VP en charge de la politique numérique et des systèmes d'information a été élu en septembre 2016, avec une feuille de route par laquelle il se voit confier la coordination et la structuration des établissements membres pour impulser une politique numérique de site.

La politique du numérique est affichée comme un axe prioritaire de la structuration de la Comue. Sa stratégie repose sur une mutualisation intra et inter-sites adaptée au contexte de chaque établissement. À la date de la mission, certaines étapes sont engagées, telles la rédaction d'un pré-projet du schéma directeur du numérique (communiqué au comité) qui inscrit des objectifs à 18 mois au moyen de 16 actions s'articulant autour de deux axes : le numérique comme moyen structurant de la politique de site d'une part, et la structuration des systèmes d'information, d'autre part.

En application du principe de subsidiarité, la stratégie de la Comue pour le numérique repose fortement sur ses membres. Pour apporter une plus-value significative, un certain nombre d'étapes devront être franchies rapidement, telles la validation politique du schéma directeur ou la mise en place d'une cartographie des besoins, mais aussi des compétences présentes dans les établissements pour une mutualisation et un hébergement des fonctions supports. Des freins sont déjà identifiés. Ainsi, les établissements n'ont pas, sur ce sujet, les mêmes avancées ou le même volontarisme et des questions sensibles et très opérationnelles se posent, comme la question de l'interopérabilité des systèmes de gestion. La question des moyens au sein de la Comue sera prioritaire et la mise en place de compétences propres, au côté du 1^{er} VP, tel un chef de projet ou un ingénieur de recherche (non recruté à ce jour), sera déterminante.

La gouvernance et la politique numérique existent aujourd'hui en tant que schéma théorique (instances dédiées : comité de pilotage du numérique, comité de développement, etc.). Il conviendra de dépasser ce schéma en s'appuyant sur le rôle de coordination du VP en charge du numérique, et aussi sur la volonté partagée des VP

numériques des établissements et des responsables des systèmes d'information, pour engager les premières actions attendues.

II – Formation et lien recherche - formation : la formation doctorale, compétence essentielle transférée à UBFC

UBFC inscrira en propre à partir de janvier 2017 environ 2 000 étudiants en doctorat, répartis sur 6 ED¹⁹. Trois d'entre elles (celles appartenant au domaine SHS) sont issues de restructurations récentes prenant effet au prochain contrat quinquennal. Toutes vont être rattachées au futur collège doctoral d'UBFC au 1^{er} janvier 2017. Les restructurations des ED démarrées dès 2012 se sont appuyées sur les recompositions des 57 laboratoires rattachés à chacun des établissements membres d'UBFC. Comme les unités de recherche, les ED ont une localisation multi-sites, justifiant un mode de pilotage des projets d'écoles en binôme (un directeur et un directeur adjoint) représentant chacun des deux sites les plus importants (Dijon et Besançon). La mise en place du collège doctoral a pour objectif de coordonner les activités des ED, tant sur le volet de la formation, de l'internationalisation, des modalités d'encadrement, de financement ou encore de la répartition des contrats doctoraux d'État. De plus, en lien avec l'I-Site, il est attendu du collège doctoral qu'il soit un appui de la politique d'UBFC en matière d'internationalisation, par le développement d'alliances internationales entre ED. Enfin, via le projet Pepite que porte UBFC, le développement de l'attractivité pour le doctorat en lien avec le monde socio-économique sera un des axes prioritaires de travail de ce collège doctoral.

À partir de 2017, les inscriptions des doctorants se feront directement sur une plate-forme gérée par UBFC. Les formations seront proposées à tous les doctorants. Elles seront par contre dupliquées sur les deux sites de Dijon et Besançon pour privilégier la proximité de l'offre. Bien que rattachées à UBFC, les ED disposeront de personnels en soutien, comme précédemment. Afin de garantir l'équité de l'offre de service sur les sites, UBFC a ouvert des postes lors du plan de gestion des emplois de 2016, qu'il a placé dans les établissements, sous son autorité fonctionnelle (deux emplois pour la gestion des ED dont un à Dijon et un à Besançon) et trois postes fléchés par les établissements dans le cadre de la politique de site (deux à l'UFC et un à l'UTBM pour la gestion des ED). À partir de 2017, le collège doctoral disposera d'un budget propre constitué des droits d'inscription des doctorants et des HDR.

La légitimité du projet de collège doctoral n'est pas discutée par les directeurs d'ED. Il reste, au jour de la visite, à valider les principes de fonctionnement et les périmètres de compétences déjà proposés dans un document de travail. Quelques inquiétudes partagées par le comité demeurent à ce stade : comment sera assurée la pérennité des moyens humains et financiers des ED ? Conservera-t-on un mode de gouvernance bicéphale pour chaque ED ? Quelles seront les modalités de versement des contrats doctoraux (ministère-établissements) ? Quel rôle joueront les instances de gouvernance d'UBFC et en particulier le Cac ?

Si le projet de collège doctoral semble partagé par tous, et même si les doctorants n'en voient actuellement pas la plus-value, il capitalise pour le moment sur des acquis de partenariat entre équipes de recherche et ED. Il est dommage que l'opportunité du contrat quinquennal ne se soit pas traduite dans les faits par la mise en œuvre d'un dispositif commun d'autoévaluation des ED. Il conviendra de démarrer ce chantier de convergence.

III – Coordonner l'offre de formation, pour l'optimiser et la développer à l'échelle d'UBFC

La trajectoire d'UBFC, identifiée dans la feuille de route de la VP formation et insertion professionnelle, vise la coordination de l'offre de formation initiale sur le territoire concerné (compétence coordonnée et non transférée : cf. *supra*). Trois objectifs de niveaux différenciés de mutualisation sont envisagés : une cartographie de la formation, un affichage de la formation tout au long de la vie et un portage de formations niveau licence et master.

Le travail de cartographie vient de démarrer et consiste en un diagnostic partagé des forces et faiblesses de l'offre ainsi que des possibles mutualisations. En ce qui concerne les compétences coordonnées au niveau d'UBFC en matière de formation tout au long de la vie, elles s'arrêtent pour le moment au projet d'affichage commun sous la forme d'un catalogue accessible aux acteurs socio-économiques.

S'agissant de l'internationalisation des formations, au risque de développer des universités à deux vitesses, où UBFC porterait les formations d'excellence et les établissements membres le reste, le niveau de portage revendiqué par UBFC concerne plutôt les formations transversales à plusieurs mentions (l'entrepreneuriat par exemple), celles qui sont cohabilitées à plusieurs établissements ou encore celles qui concernent des effectifs réduits et dont la

¹⁹ Environnements-Santé (ES), Carnot-pasteur (mathématiques, physique, chimie, sciences de l'univers), Sciences pour l'Ingénieur et microtechniques (SPIM), Droit Gestion Sciences Economiques et Politiques (DGEP), Lettres Communication Langues Arts (LECLA), Sociétés Pratiques Temps (SEPT).

soutenabilité doit être consolidée. De plus, le projet I-Site porté par UBFC inclut le développement de masters internationaux issus des axes prioritaires identifiés. Toutefois, ce portage reste dans sa gouvernance volontairement léger. Il se résume à un affichage sur le portail d'UBFC en vue d'une inscription directe des étudiants et à une aide de 75 k€ pour prendre en charge des vacances. Les charges d'enseignements restent par contre sous la responsabilité des établissements.

La réflexion d'UBFC en matière de lien formation-recherche, basée sur les ambitions de l'I-Site, s'axe sur la recherche d'interfaces entre les niveaux disciplinaires et thématiques. Une tension existe entre la volonté de spécialisation géographique via l'augmentation du niveau d'excellence en recherche de certains territoires, et l'aide au développement territorial, partagée avec les collectivités, qui passe notamment par l'amélioration des taux d'accès à l'enseignement supérieur des bacheliers de la région. Or l'objectif de coordination de la formation est secondaire par rapport à celui de la recherche : les missions de formation qui, mise à part la formation doctorale, et bien qu'elles soient qualifiées d' « essentielles » dans le préambule du décret de création de la Comue, relèvent d'une logique de coordination et laissent ainsi aux membres leur autonomie de décision, d'affectation des moyens et de mise en œuvre.

IV – La vie étudiante : une importance stratégique

La Comue Bourgogne-Franche-Comté a inscrit, dans ses axes prioritaires, le développement de la qualité de la vie étudiante sur les différents sites universitaires. Ces questions sont déjà abordées dans de nombreuses structures : comités de sites de la vie étudiante installés par la Comue, comités de sites sur les territoires (Besançon, Belfort Montbéliard), comités de vie étudiante et groupes de travail mis en place par la Région. Les modalités de pilotage restent à construire notamment sur la question de l'articulation de ces différentes instances.

Une première étape, importante pour la Comue, concerne l'élaboration du projet d'amélioration de la qualité de la vie étudiante et de la promotion sociale prévue par la loi du 22 juillet 2013. La finalité de ce schéma directeur de la vie étudiante (SDVE) est de définir une politique globale de vie étudiante sur le territoire qui s'inscrive dans le cadre du plan national de vie étudiante (PNVE). Ce projet doit présenter une vision consolidée des besoins des établissements d'enseignement en matière de logement, de transport, de politique sociale et de santé, et d'activités culturelles, sociales et associatives.

Ce travail, piloté par le 1^{er} VP, est actuellement en cours de formalisation dans un document d'étape, transmis au comité mais non encore validé, dans lequel sont définis des éléments de diagnostic reprenant largement ceux du schéma régional de l'enseignement supérieur, de la recherche et l'innovation (SRESRI), et des axes stratégiques. Dans un second temps une déclinaison opérationnelle sur les territoires est programmée pour le printemps 2017. Ont été sollicités pour la rédaction du premier volet du SDVE les élus étudiants au CA et au Cac de la Comue, les étudiants élus ou représentants des établissements membres, les VP étudiants élus au sein des deux Crous, les deux directeurs de Crous, les établissements membres, le conseil régional de Bourgogne-Franche-Comté ainsi que le rectorat. Le second volet fera l'objet d'une réflexion de proximité avec les acteurs de terrain concernés (étudiants, Crous, collectivités locales, acteurs de la vie civile).

Les Crous des académies de Besançon et de Dijon, par ailleurs membres du Cac, jouent un rôle central dans la mise en place des politiques de vie étudiante aux côtés de la Comue et ont participé activement à l'élaboration de ce document provisoire. Ces partenariats s'inscrivent dans un contexte institutionnel marqué par la fusion prévue pour le 1^{er} janvier 2019 des deux Crous. Celle-ci favorisera notamment le développement des politiques de vie étudiante à l'échelle de la région. Le Conseil régional, de son côté, affiche une volonté forte d'intervention sur les questions de vie étudiante notamment à travers son schéma de la vie étudiante. Au-delà de ces réflexions stratégiques, la question d'une collaboration et d'une gouvernance entre tous les acteurs impliqués sur ces sujets reste posée (on remarque qu'au moment de la visite du comité, le VP chargé de la vie étudiante n'était pas encore nommé). La prochaine étape de la construction du SDVE peut constituer pour la Comue l'opportunité de jouer ce rôle coordinateur en lien avec la Région, le futur Crous régional et les agglomérations des différents sites universitaires.

À ce jour, l'action principale concernant la vie étudiante se limite à la diffusion et la mise en service de la carte multi services « Pass'UBFC ». Les étudiants et les personnels d'UBFC bénéficient des services de cette carte (identification du statut d'étudiant ou de personnel, emprunt de livres en bibliothèque, moyen de paiement dans les restaurants universitaires, ainsi que d'autres services personnalisés propres à chaque établissement - contrôles d'accès, photocopies, distributeurs automatiques etc.). Au delà de ses aspects pratiques, la carte multi services est la première réalisation d'une politique d'appartenance conduite par la Comue.

V – La recherche : point fort prioritaire

Le site d'UBFC recense un total de 57 unités de recherche labellisées (23 UMR et 34 EA) couvrant un large spectre disciplinaire. Elle comporte également un observatoire des sciences de l'univers (Osu), deux centres d'investigation clinique représentant quatre modules complémentaires répartis sur les CHU de Dijon et Besançon, deux MSH et trois structures fédératives. Les établissements d'UBFC partagent leurs unités principalement avec le CNRS, l'Inserm et l'Inra mais des implantations locales du CEA, du BRGM et de l'Ifsttar constituent des thèmes de collaboration originaux pour plusieurs laboratoires de la Comue. Les principaux engagements pris par les établissements en matière de recherche sont, comme on l'a vu, la fédéralisation des unités de recherche sous la bannière de la Comue, l'attribution par celle-ci des crédits récurrents des unités de recherche (même si la forme administrative et les critères de répartition de ce transfert restent à définir), la signature commune des publications faisant référence à UBFC et le transfert sous la tutelle de la Comue de toutes les ED.

Il est manifeste, tant dans le RAE que lors des entretiens, que la recherche est l'élément le plus avancé dans la construction de la Comue. Plusieurs raisons peuvent l'expliquer : la recherche est déjà mutualisée par la structure même des UMR, les moyens de communication permettent aux chercheurs de collaborer plus aisément à distance alors que le besoin de proximité est plus important pour la formation, l'appel à projet I-Site qui a été très moteur dans la conception de la Comue porte principalement sur la recherche.

Pourtant, si le travail de fédéralisation de la recherche et en particulier des unités et des ED a vraiment commencé, il reste encore un long chemin à parcourir. La principale difficulté apparaît lors de l'analyse de l'existant. C'est ainsi que chaque établissement a, pour son propre contrat, conçu une structuration de la recherche qui lui est propre :

- L'uB a défini 6 domaines de recherche²⁰ et 6 domaines de formation qui, par ailleurs, ne se recoupent pas totalement. Elle est composée de 8 unités de formation et de recherche (UFR) disciplinaires.
- L'UFC a créé 5 collégiums²¹ regroupant chacun le triangle recherche-formation-innovation. Elle est composée de 6 UFR disciplinaires.
- Les écoles membres d'UBFC ont des spectres disciplinaires plus restreints mais qui généralement ne correspondent pas aux domaines définis par les universités.

La Comue a résumé cet ensemble en 6 domaines de recherche²² présentés comme une carte d'identité ou un état des lieux et non comme des axes structurants d'UBFC. Paradoxalement, comme on l'a vu *supra*, c'est le projet d'I-Site qui présente la structuration d'UBFC en 6 « divisions »²³. Contrairement aux domaines de la Comue, les divisions, dans le modèle cible de la Comue, correspondront à la définition de composantes puisqu'elles visent à la structuration de la Comue, leur somme représentant la totalité des productions (recherche, formation et innovation) d'UBFC. Cette structuration n'est pas exposée clairement dans le RAE.

Les moyens de recherche restant, au moins pour ce qui concerne les ressources humaines, dans les établissements, le CNRS et l'Inserm (deux des trois principales tutelles avec l'Inra des unités de la Comue) refusent de reconnaître UBFC comme cotutelles de leurs unités. Dans la structure fédérale choisie et en l'état des compétences transférées, le maintien des identités des membres constitue un obstacle important à ce que la Comue devienne tutelle des unités CNRS et Inserm, les universités souhaitant, de plus, conserver leur propre tutelle. Pour le CNRS, cette position laisse ouverte la possibilité d'une signature de convention de site (celle signée en 2014 avec les établissements s'est achevée en décembre 2016 et une nouvelle est en cours de négociation avec la Comue). L'Inserm semble se satisfaire du regroupement déjà effectué dans ses unités de la région, fondé uniquement sur l'excellence et la pertinence scientifiques. L'Inra quant à lui accepte la cotutelle de la Comue de ses unités à côté de celle des établissements, mais plutôt comme une étape provisoire.

Le paradoxe de cette situation est que la Comue censée porter le projet partagé ainsi que la stratégie de recherche afin d'augmenter la visibilité et l'attractivité de l'ensemble, ne serait pas un interlocuteur institutionnel des organismes nationaux de recherche pour la politique et la gestion de ses laboratoires alors qu'elle participe aux

²⁰ Aliment et environnement, santé et ingénierie moléculaire, photonique et matériaux avancés, apprentissage et santé, patrimoine et territoire, vigne et vin.

²¹ Sciences de l'homme et humanités, sciences de la nature environnement et territoires, sciences de la santé et du sport, sciences fondamentales et sciences pour l'ingénieur, sciences juridiques économiques et de gestion.

²² Territoires environnement aliment, matériaux avancés microtechniques systèmes intelligents intégrés, transports véhicules énergie, santé ingénierie moléculaire ingénierie cellulaire, apprentissage santé, patrimoine sociétés et dynamiques territoriales.

²³ Sciences naturelles, territoire terre environnement aliment, santé cognition sport, sciences pour l'ingénieur et management, droit économie politique, sciences de l'homme littératures langues.

crédits récurrents. Étant donnée la forme fédérale choisie par les membres d'UBFC, la condition d'une bonne coordination des stratégies serait une convergence de la structure recherche des universités et de celle de la Comue. Les exigences de la mise en œuvre d'une stratégie recherche rejoignent ainsi celles mises en évidence *supra* en matière d'organisation et de gouvernance.

Les divisions listées dans le projet d'I-Site représentent au minimum une bonne base de discussion et un engagement des partenaires. Elles couvrent tout le spectre des recherches et formations, des sciences exactes et naturelles aux sciences de l'homme et de la société. La représentation de ces dernières est respectée puisque ce domaine représente deux divisions sur les six contrairement aux trois domaines prioritaires de l'I-Site qui affichent davantage les sciences dures et les sciences de la santé. Toutefois, les mots-clés et les intitulés très extensifs de ces domaines permettent une large participation des six divisions et en particulier de celles des SHS, de sorte que celles-ci sont présentes dans la Comue et dans l'I-Site mais avec une visibilité qui n'est pas à la hauteur de cette présence.

Étant donné le rôle moteur de l'I-Site, il est important pour tous les partenaires d'assurer son succès par le respect des engagements qui y sont pris. Le rôle des divisions d'UBFC, tel que décrit dans le projet d'I-Site, est très important puisqu'elles doivent « intégrer la recherche (laboratoires, ED), la formation (initiale et continue) et les actions d'innovation dans les principaux domaines scientifiques ». Elles doivent également jouer un rôle important dans les recrutements en assurant la coordination de la définition du profil des 10 % de postes d'EC vacants confiés à la Comue et la coordination de l'ensemble des propositions des comités de recrutement. Ce même projet I-Site indique également que les divisions doivent permettre un haut niveau d'intégration afin qu'UBFC puisse entreprendre des actions allant au-delà des compétences déjà transférées.

Pour aller dans cette voie, le président de la Comue pourra s'appuyer sur les nombreuses passerelles existant déjà entre les établissements, en particulier les programmes PIA interétablissements actuellement gérés par la FCS mais qui seront prochainement transférés à la Comue (cf. *supra*). Il pourra s'appuyer également, pour ce qui concerne les sciences de la santé, sur les FHU et les Cic qui sont très transversaux aux sites de Besançon et Dijon, et plus généralement sur les établissements de santé qui s'impliquent très volontairement dans l'I-Site et les actions de la Comue. Pour ce qui concerne les SHS, les deux MSH établies dans son périmètre se sont fédérées pour se mettre en mesure de mieux contribuer à la dynamique de développement de la Comue. Enfin, il pourra surtout s'appuyer sur le groupe des responsables recherche des établissements animé par le VP « recherche et projets structurants » de la Comue qui sont les mieux placés pour donner à la recherche d'UBFC une existence matérielle et la visibilité internationale que le potentiel de la région permet d'espérer.

En conclusion, la mise en place des divisions, eu égard à l'échéancier d'I-Site, est maintenant prioritaire. Dès que possible, elle gagnerait cependant à être complétée par un travail de meilleure définition des « pôles thématiques » et de clarification des rapports entre les divisions et ces pôles dans la structuration d'ensemble de la recherche - structuration qui prendrait bien en compte à la fois les exigences d'exhaustivité et de stabilité liées aux politiques de recrutement, et celles d'adaptabilité et d'ouverture à l'innovation.

VI – Valorisation, partenariat industriel, essaimage et innovation : beaucoup reste à faire

1 ● La Comue, une opportunité pour l'innovation

Les statuts de la Comue soulignent sa mission en matière de liens entre formation, recherche et valorisation, ainsi que sa contribution au développement stratégique de l'économie de la région. Ils annoncent une ambition nationale et internationale assise sur une politique forte et cohérente en la matière. Innovation et valorisation sont ainsi présentées en étroite synergie avec la recherche et l'enseignement.

Jusqu'ici les établissements membres de la Comue ont eu des politiques spécifiques en matière de valorisation. Ils ont mis en place des plates-formes ouvertes sur le monde industriel générant des partenariats dans le cadre d'activités de services avec une implication particulière de Femto-ST. Ces partenariats se sont essentiellement appuyés sur les plates-formes notamment disponibles dans les écoles d'ingénieurs et instituts Carnot ; la SATT Grand Est développe également cette activité sous la marque *Welience*. Par ailleurs le projet I-Site comporte un volet appelé à projets pour de la recherche partenariale publique-privée. Enfin, l'UFC, l'UTBM, l'ENSMM et le CNRS ont signé un accord cadre avec PSA en 2016²⁴, alliant programmes de recherche et de formation. Ces dynamiques sont porteuses, et gagneront à être soutenues, amplifiées et promues par la Comue, aux niveaux régional, national et surtout international, clairement visés par les industriels rencontrés lors des entretiens.

²⁴ Accord approuvé par le CA provisoire de la Comue, lui permettant ainsi d'être étendu à l'ensemble du regroupement.

Une autre amorce de continuum entre recherche, formation et innovation est portée par le projet Pepite qui permet d'insuffler aux étudiants une nouvelle culture entrepreneuriale, et de catalyser des processus d'innovation performants au travers de projets réels. De même le rapprochement entre ingénierie et management, initié au travers du polytechnicum contribue à nourrir une expertise souvent déficitaire vis-à-vis de l'essaiage issu de la recherche publique. La Comue pourrait utilement encourager ces actions et promouvoir le dialogue entre formations universitaires et formation des ingénieurs dans une même ambition entrepreneuriale.

Dans le même mouvement, le milieu socio-économique, quant à lui, exprime, trois attentes envers la Comue :

- Une simplification de l'interaction industrielle avec le système académique, pour une meilleure efficacité en matière de partenariat stratégique de recherche et de gestion de la propriété intellectuelle, si possible en identifiant un interlocuteur unique, et non pas un interlocuteur supplémentaire ;
- Une capacité à proposer et porter des projets interrégionaux et interdisciplinaires, à catalyser les interactions avec le monde industriel et à répondre à ses besoins dans une dynamique d'innovation ouverte. Le soutien à la recherche-développement appuyée sur des plates-formes gagnerait à s'ouvrir à la recherche de rupture. Une offre élargie de technologies pourrait être rendue visible ;
- Une consolidation des efforts d'innovation dans les filières industrielles stratégiques pour les collectivités.

2 ● Une stratégie de la Comue en matière de valorisation encore à l'état d'ébauche

Si les membres de l'équipe dirigeante de la Comue sont personnellement sensibilisés aux enjeux de valorisation, et expérimentés en innovation, les objectifs et la vision de la Comue elle-même restent encore à définir. Le positionnement et la valeur ajoutée de la Comue en matière de valorisation et de soutien à l'innovation auront rapidement à être élaborés et communiqués, en montrant les complémentarités et les interactions avec les systèmes de valorisation préexistants dans les établissements. C'est d'ailleurs ce que formulent les statuts d'UBFC en rangeant dans ses compétences propres « la valorisation des résultats des travaux de recherche en vue de répondre aux besoins économiques, sociaux, culturels et de développement durable, avec l'appui des dispositifs existants » (article 7). La Comue positionne son intervention propre au niveau de la prématuration et exprime l'ambition de promouvoir une organisation propice au développement de *spin off* académiques, notamment au travers de formations et d'actions ciblées (entrepreneuriat étudiant, fléchage des projets à fort potentiel). Elle évoque aussi l'opportunité de développer les modalités accélérées d'innovation, appuyées sur le *design thinking*, au moyen d'un « *Innovation lab* ». Sur l'exemple de l'accord cadre avec PSA, elle entend multiplier ce type de partenariat stratégique. Ces visions prometteuses ne constituent cependant pas encore une politique globale établie en partenariat avec l'ensemble des parties prenantes.

En matière d'organisation et de gouvernance, sont en cours de réflexion, la nomination d'un VP, qui donnerait à la Comue un interlocuteur au monde socio-économique, l'organisation d'une commission valorisation et innovation qui formulerait visions et stratégies, ainsi que la formation d'un pôle fonctionnel autour de l'entrepreneuriat et des nouvelles modalités d'innovation.

La présence d'entreprises dans la gouvernance des projets stratégiques de recherche portés par la Comue apparaît aujourd'hui insuffisante alors même que certains industriels rencontrés sont, dans le principe, volontaires pour y participer. La valorisation et l'innovation exigeant une connaissance approfondie de chaque secteur industriel ciblé, la finalisation des domaines prioritaires d'intervention de la Comue sera un facteur décisif de succès, en ce qu'elle permettrait l'agrégation de projets public-privés coordonnés et d'actions de mutualisation au service de la capacité innovante des différentes filières.

3 ● La SATT Grand Est, levier potentiel en matière de valorisation pour la Comue

La SATT Grand-Est, dotée de 60 M€ dédiés essentiellement à la maturation, a été créée en 2013. Dans le RAE, dans le dossier de l'I-Site, dans les statuts (article 7) et lors de plusieurs entretiens, la SATT Grand-Est est présentée comme un outil sur lequel la Comue pourra s'appuyer en matière de valorisation. Son positionnement n'est pas clair pour les différents acteurs de l'innovation, notamment par rapport aux systèmes de valorisation des établissements. La SATT compte utiliser l'audit à trois ans en cours pour asseoir rapidement ses objectifs, dont le conventionnement avec les établissements et avec la Comue, le déploiement harmonieux de ses ressources sur l'ensemble du territoire de Bourgogne-Franche-Comté, le renforcement de la proximité avec les industriels, l'accent sur la comaturation industrielle et la collaboration avec les incubateurs. Il convient également de pallier quelques difficultés telles que le manque d'appropriation par les établissements et les collectivités de l'outil SATT, l'hétérogénéité de ses missions selon l'établissement concerné ; en effet, si la maturation est reconnue comme mission de la SATT par l'ensemble des interlocuteurs, seule l'uB lui a confié les contrats de recherche et certains établissements publics à caractère

scientifique et technologique (EPST) ne la reconnaissent pas en tant que gestionnaire de la propriété intellectuelle. Il est à souligner également l'intervention persistante de multiples structures de valorisation sur chaque dossier, la difficulté à établir et maintenir des relations équilibrées avec chacun des établissements et avec la Comue.

Si les interlocuteurs publics et privés reconnaissent en majorité peu utiliser la SATT, le potentiel de simplification qui résulterait de la reconnaissance d'un interlocuteur unique pour tous leurs sujets de valorisation est plébiscité. Le chantier paraît important, le risque de décevoir aussi, et il sera donc nécessaire que la Comue établisse avec la SATT, et en accord avec d'une part les pôles de compétitivité et le schéma régional de développement économique, d'innovation et d'internationalisation (SRDEII) dès sa finalisation, et avec d'autre part tous les établissements concernés, une feuille de route assortie d'indicateurs de performance et de progression.

VII – L'internationalisation : un chantier multi dimensionnel à ouvrir

1 ● Au delà de l'excellence, et pour l'ensemble de la région, la nécessité d'un portage politique pour l'internationalisation

La distinction entre politique d'excellence et politique de développement territorial, qui peut s'appliquer à l'ensemble des missions d'UBFC, revêt une importance particulière appliquée aux RI.

Dans leurs résultats, ces deux politiques peuvent se compléter. Les réussites d'une région dans des domaines d'excellence bénéficieront à son identité et à son développement en général. Et l'excellence aura d'autant plus de chance d'émerger que d'une manière générale, le développement du territoire est soutenu. Mais, en particulier dans le domaine des RI, il ne serait pas sans inconvénient pour la région qu'UBFC se focalise exclusivement sur une politique d'excellence. Celle-ci exige en effet que soient soutenus, dans la région, certains secteurs spécifiques de recherche et que soient recherchés, à l'étranger, des partenariats avec des établissements d'excellence. Or une telle politique ne peut être menée de manière déterminée que si, par ailleurs, elle est complétée par une autre politique dont la finalité est de faire reconnaître internationalement le territoire dans tous ses aspects en impliquant dans cet effort l'ensemble des acteurs.

Les cibles de cette autre politique ne coïncideront que partiellement avec celles de la politique d'excellence. Dans la région, il s'agit de mobiliser l'ensemble des communautés comprises dans UBFC. Hors de la région, il s'agit d'accorder une attention particulière aux régions limitrophes, les rapports avec celles-ci ayant une importance primordiale pour l'identité et le développement de la Bourgogne-Franche-Comté, et de viser l'établissement de rapports avec, autant que possible, le monde entier.

Dans ce contexte, on ne peut que s'étonner du fait que, au moment où se réalisaient les entretiens d'évaluation, elle ne se soit pas encore dotée d'un VP chargé des RI pourtant acté dans l'organigramme présenté dans le RAE. Cet organigramme prévoit une structuration des travaux du bureau via trois comités (cf. *supra*). En l'absence d'un VP chargé des RI, et sans VP chargé des relations économiques et industrielles, le comité des relations entre UBFC et son environnement n'est pas encore en mesure de fonctionner.

Il est donc important de désigner rapidement un VP chargé des RI. Cette désignation renforcerait les relations entre UBFC et la Région, au moment où celle-ci définit sa politique internationale. Elle est aussi la condition nécessaire à la mise en route de mesures de coordination entre la politique de RI d'UBFC et celles des établissements membres. En effet les pratiques de gouvernance adoptées par la Comue confèrent une importance de premier plan aux comités spécialisés. Ceux-ci réunissent les VP homologues des établissements membres et mettent en œuvre une feuille de route visée par le CM. Enfin, cette désignation créerait des conditions favorables pour que les mesures d'internationalisation à prendre dans le cadre de l'initiative I-Site soient coordonnées avec les autres initiatives d'internationalisation arrêtées par la Comue.

2 ● L' I-Site, un levier d'internationalisation de première importance

La première tranche de financement de ce dossier a permis l'ouverture, en septembre 2016, de six appels à projets. Trois d'entre eux privilégient une finalité d'internationalisation : i) l'appui à des jeunes chercheurs talentueux d'UBFC en vue de l'obtention de subventions de l'*European research council* - ERC (*UBFC Junior Fellowships*) ; ii) la création de masters de recherche en langue anglaise ; iii) la production de *massive open online course* (Moocs). Si les trois appels à projets de recherche²⁵ visent plus généralement l'excellence scientifique, celle-ci

²⁵ i) projets interdisciplinaires ; ii) projets « blancs » (ne s'inscrivant pas nécessairement dans un des trois domaines prioritaires de l'I-Site et destinés à stimuler à terme l'émergence de nouveaux domaines prioritaires) ; iii) projets I-Site BFC - Industrie (associant des équipes de chercheurs UBFC et des entreprises).

rejaillit évidemment sur le niveau de la recherche d'UBFC en général et sur la position de l'établissement dans les classements internationaux.

Trois autres actions²⁶ prennent place dans cette phase : i) publication de l'ensemble de l'information disponible en ligne sur UBFC en français et en anglais ; ii) promotion de l'offre de formation d'UBFC dans des rencontres internationales en adéquation avec les trois domaines prioritaires de l'I-Site ; iii) création au sein du pôle d'ingénierie et de management d'un master en « intelligence économique et lobbying »²⁷.

Les phases suivantes devraient comprendre des appels à candidatures de chercheurs internationaux talentueux juniors et seniors, des appels à des projets de coaching international d'équipes UBFC, des appuis à la mise en place de masters internationaux conjoints et d'alliances entre les ED UBFC et des ED d'autres pays²⁸, des appuis à la participation de chercheurs internationaux aux enseignements de master et de doctorat, des aides à des étudiants talentueux UBFC en vue de leur accès à des mastères internationaux de renom, des bourses aux étudiants internationaux talentueux, enfin le développement d'un service d'accueil international UBFC à l'adresse des chercheurs et des étudiants venus d'autres pays.

Si les retombées de ces actions sont à ce stade encore hypothétiques, on ne peut que constater leur pertinence de principe. Cependant en cohérence avec la vocation principale de l'initiative I-Site, elles n'intéressent, pour l'essentiel, que l'une des finalités auxquelles doit correspondre la politique d'internationalisation d'UBFC : celle de spécialisation intelligente de la région.

3 ● L'internationalisation, au-delà des mesures I-Site

Compte tenu du poids de l'I-Site, la politique d'internationalisation de la Comue pourrait viser à compléter les mesures engagées dans ce cadre. En vue du développement territorial, il s'agirait aux yeux du comité, d'une part, d'intensifier les initiatives de coopération avec les régions frontalières et, d'autre part, au sein de la région, de prendre des mesures permettant aux entreprises et à d'autres acteurs de bénéficier du capital de contacts internationaux engrangé par UBFC et ses membres.

Le développement universitaire devrait grandement bénéficier de l'effet d'entraînement de la politique d'excellence mise en œuvre à travers l'I-Site. Ceci exige cependant que soient entretenus des rapports réguliers de coopération internationale entre chercheurs et EC et leurs collègues non seulement de régions bénéficiant d'initiatives reconnues mondialement pour leur excellence, mais aussi d'autres régions du monde.

Des actions relatives à ces différentes priorités sont déjà menées par les établissements membres. Il reste à les cartographier, à renforcer leur visibilité et, dans la mesure du possible à les mutualiser. Il faudrait notamment tirer parti des réelles complémentarités qui existent entre les priorités des différents membres quant aux régions du monde visées. L'enjeu est ici aussi de repenser à quel niveau ces actions gagneront à être poursuivies. Par exemple, les actions concernant plus particulièrement les étudiants ou les milieux socio-économiques locaux bénéficieraient à être menées par les établissements membres. Sur ce point, la politique d'internationalisation rejoint la politique plus générale des rapports entre la Comue et ses membres, qui gagnerait à passer par l'élaboration, par la Comue, de propositions concrètes et positives quant à l'évolution du rôle de ceux-ci.

D'autres actions pourront être portées par la Comue, notamment dans les domaines de la formation doctorale, de l'action culturelle et de la communication, l'enjeu étant d'assurer une articulation productive entre la politique d'internationalisation et les autres politiques en assurant une transversalisation appropriée. Ce rôle pourrait être confié au comité des liens avec l'environnement. Il conviendrait, par ailleurs, de prévoir (ce qui n'apparaît pas sur l'organigramme présenté) une implication appropriée du VP chargé des RI dans le CDAl, laquelle favoriserait, en particulier, la coordination entre la politique générale d'internationalisation et l'important volet international de la politique doctorale.

²⁶ Source : document I-Site p13, p14, p15.

²⁷ Destiné à former les chercheurs UBFC à agir dans des marchés globaux structurés notamment par les activités d'agences internationales de normalisation (document I-Site, p. 13).

²⁸ Dans les deux cas, en donnant priorité aux partenariats avec des programmes engagés, dans leurs pays respectifs, dans des initiatives d'excellence.

Conclusion

I – De solides atouts liés à l'histoire, à l'architecture du fédéralisme, au succès de l'I-Site et aux premières réalisations de la Comue

Si l'on met en perspective la dizaine d'années qui ont abouti à la création de la Comue UBFC, et même si les ambitions initiales du Pres sont pour l'essentiel restées à l'état d'intentions, il apparaît que le dialogue entre les universités et les écoles de la région, les débats internes aux établissements, ainsi que la réalisation de nombreuses initiatives communes sont les fruits d'une volonté d'intégration et de structuration de l'enseignement supérieur et de la recherche en Bourgogne-Franche-Comté, bien avant la fusion des deux régions en une seule. Cette dynamique collective, initiée depuis une dizaine d'années, est incontestablement importante pour la réussite de la Comue et lui confère une légitimité en même temps qu'une expérience du dialogue et des débats utiles pour la suite du processus. Par delà les divers scénarios envisagés, les tensions entre les projets alternatifs, la succession des équipes dirigeantes et les conjonctures électorales, cette histoire commune donne à UBFC une légitimité incontestable.

De nombreux points positifs, issus de cette histoire, apparaissent comme autant d'acquis sur lesquels la Comue peut asseoir ses premières réalisations. En recherche, des spécialités scientifiques sont reconnues à l'échelle internationale : elles sont naturellement intégrées dans les domaines d'excellence, architecture du projet I-Site. Il faut bien sûr mentionner les autres PIA, Labex, Equipex et Idefi, qui sont désormais portés par la Comue. Ajoutons à cela la structuration de la recherche en SHS portée par les deux MSH et leurs plates-formes (archives et géomatiques). En formation, le travail de structuration se fera à partir d'une offre multidisciplinaire que les universités ont déjà structurée en pôles, amorçant ainsi une première réflexion. Notons également la lisibilité des formations d'ingénieurs, bien réparties sur le territoire ainsi que la coopération des écoles d'ingénieurs et des formations de management. La coopération entre formations est déjà une réalité à travers la cohabilitation d'une cinquantaine de masters entre les établissements du site lors du dernier contrat, et avec, également, une répartition territoriale de certaines mentions. Ajoutons enfin le projet Pepite pour développer l'entrepreneuriat étudiant. Il convient également de souligner le soutien des collectivités locales et régionale et de rappeler le positionnement géographique stratégique pour des partenariats transfrontaliers, avec la Suisse en particulier.

Ces acteurs habitués à dialoguer et à coopérer ont fait le choix, dans le cadre de la loi ESR de 2013, de structurer un projet commun d'« université fédérale intensive en recherche », respectant donc l'identité des membres, lesquels conservent leur personnel, leur patrimoine et leur budget. Le projet partagé, qui répond aux enjeux identifiés *supra*, est défini dans les articles 6 et 7 des statuts. Le croisement de la forme des compétences de la Comue (transférées, coordonnées et propres) avec leur champ d'application (stratégie de site, formation et insertion professionnelle, recherche et valorisation) élabore, dans ces articles, une architecture d'ensemble du fédéralisme parfaitement claire.

Dans cet ensemble, la recherche constitue l'élément moteur et l'impulsion dynamique centrale, sans bien sûr constituer l'exclusivité des projets. De ce point de vue, l'obtention de l'I-Site est une opportunité majeure pour impulser, à l'échelle de la région et en phase avec les enjeux du territoire, une stratégie de recherche d'excellence, avec un élargissement vers des formations internationales et des partenariats industriels orientés vers l'innovation et le transfert. Le projet I-Site, reflet du potentiel de recherche, aura des effets structurants en développant cette dimension internationale en recherche, en formation et en innovation. Il favorisera les synergies, l'interdisciplinarité et l'émergence de nouveaux domaines d'excellence par ses projets blancs et interdisciplinaires. Il rendra les unités de recherche plus attractives pour les chercheurs internationaux renommés. Il permettra aussi de développer de nouvelles méthodes de management de la recherche qui pourront se diffuser à l'ensemble du site. Ce doit donc être, de ce point de vue, un facteur fédérateur et dynamisant puissant pour l'ensemble des activités ESR du site.

Malgré une gouvernance qui n'a pas encore atteint son équilibre et une organisation administrative non aboutie, les premières réalisations sont là, obtenues dans l'urgence des priorités. C'est ainsi que le portage du contrat pluriannuel est assuré. Le lancement du projet I-Site se déroule selon le calendrier prévu. En particulier, dans l'organisation du bureau, le comité du développement académique et de l'innovation, essentiel pour l'I-Site, fonctionne. Il en est de même du côté de la politique doctorale pour laquelle l'échéance du 1^{er} janvier 2017 devrait être tenue. En recherche, le travail sur la signature commune et la répartition des crédits récurrents est engagé. Point essentiel : les missions et les procédures de travail des VP sont fixées et ceux-ci ont commencé à se réunir régulièrement avec leurs homologues des établissements membres. Le recrutement des personnels sur les postes octroyés par le ministère se poursuit avec, pour la campagne 2017, une méthodologie qui semble évoluer du

compromis politique vers l'examen, au cas par cas, des besoins et des missions. Ces premières réalisations, obtenues dans des échéances contraintes, constituent sans doute un accélérateur et un encouragement pour les activités à venir.

S'agissant des autres domaines, l'urgence ressentie des priorités n'est sans doute pas la même. Mais il est clair cependant que les chantiers mériteraient d'être accélérés. En formation, le travail de cartographie vient juste de démarrer et la coordination de l'offre de formation ne semble pas encore à l'ordre du jour. Or, dans ce domaine les attentes des collectivités sont fortes. L'excellence en master, particulièrement ceux liés à l'I-Site, ne peut constituer le seul objectif : la collectivité régionale attend par exemple une politique d'amélioration générale de l'accès à l'enseignement supérieur dans l'ensemble des territoires, et une carte plus lisible et visible qu'elle ne l'est actuellement. La stratégie de valorisation et de partenariats industriels n'est pas encore construite. Là aussi, les attentes des collectivités, ainsi que celles des industriels, sont fortes. La politique d'internationalisation, par son caractère transversal, par son champ d'application qui dépasse largement les domaines d'excellence, pourrait bénéficier d'un portage politique clairement identifié, capable de mettre en synergie les diverses pratiques des membres. Il en est de même de la politique culturelle et de la vie étudiante. Quant à la politique de communication, elle n'est pas actuellement à la hauteur des enjeux et c'est sans doute dans la communication interne que des efforts immédiats seraient bénéfiques.

La longue liste d'objectifs, qui correspond à la liste de missions données à la Comue, dessine ce que pourrait être UBFC dans dix ans, à la fois génératrice d'excellence scientifique et technologique et moteur du développement territorial. À elle de définir la trajectoire pour réaliser cette ambition, en ouvrant sans attendre la réflexion dans tous les domaines, et en définissant, au-delà des premiers succès, les priorités dans les réalisations avec les moyens qui les accompagnent. Le dynamisme et la compétence de l'équipe dirigeante constituent un atout majeur pour le succès de la Comue. S'agissant d'une université fédérale, ce succès tient aussi à la détermination et à la cohésion de ses membres. La synergie se met, actuellement, incontestablement en place.

II – Recommandations

- Atteindre l'équilibre institutionnel nécessaire au bon fonctionnement du modèle fédéral en :
 - clarifiant les circuits de décisions et le rôle des différentes instances. Force est de constater, qu'au moment de la visite, la mise en route de l'exécutif n'est pas complète. La composition du bureau est inachevée. Tous les VP ne sont pas encore nommés. Il conviendra de préciser le rôle des VP par rapport aux instances de la Comue. Ces problèmes tiennent au nombre de questions pratiques qui trouveront leur solution rapidement. Plus important est le flou persistant des circuits de décisions. En particulier, le rôle du conseil des membres, en principe consultatif, mais dans les faits filtrant, est à préciser. Le rôle du Cac, son organisation en commissions doivent être définis. Le rôle décisionnel du CA se doit d'être affirmé : le centre de gravité penche actuellement du côté du conseil des membres. La rédaction concertée du règlement intérieur est une opportunité pour aborder ces sujets.
 - construisant le modèle administratif et financier de la Comue. Rapidement la Comue aurait intérêt à mettre en place ses fonctions financières et ses moyens en ressources humaines. Conformément au principe de subsidiarité, étroitement lié au fédéralisme, les membres ont fait le choix d'une structure légère. Mais ce choix présente le risque de conduire à une sous-administration. Il importe de clarifier l'architecture et le positionnement des postes en fonction des objectifs poursuivis et de leur priorité, et non pas en fonction d'un équilibre politique non signifiant par rapport aux missions à accomplir. Le passage aux RCE, option stratégique majeure, souhaité par l'équipe présidentielle, pourrait clarifier la situation et donner des marges de manœuvre, mais il apparaît que l'accord des membres sur ce point n'est pas acquis.
- Utiliser au mieux les outils de l'I-Site au bénéfice du site. La recherche est au cœur des enjeux du site : il s'agit de mettre en place une stratégie régionale globale visant l'excellence internationale. Le succès de la Comue et le succès de l'I-Site sont étroitement interdépendants. Les acteurs du site ont tout intérêt à réfléchir à l'articulation entre les pôles de l'UB, les collègiiums de l'UFC et la mise en place des « divisions » couvrant l'ensemble des champs scientifiques d'UBFC. Dans le même temps, cette réflexion gagnerait à être complétée par un travail de définition des « pôles thématiques » et de leur articulation avec les divisions. Il en est de même des pôles territoriaux, qui dépassent le strict domaine de la recherche. Ce travail global de structuration est important pour élaborer la stratégie de coordination de recherche de la Comue, mais aussi pour clarifier les relations de partenariats avec les organismes, et pour le succès de l'I-Site lui-même. Au-delà des jalons de l'I-Site, mettre en place des pôles thématiques et territoriaux associant recherche, enseignement et innovation sur des axes confirmés ou prometteurs, développer une politique d'accueil attractive de chercheurs de renommée internationale permettront

aussi d'accroître la visibilité du site et renforcer la dynamique collective. La signature commune des travaux de recherche d'unités fédéralisées complétera le dispositif.

- Développer l'attractivité régionale pour les étudiants. La région, confrontée à de grands territoires voisins (Île-de-France, Rhône-Alpes, Alsace, Suisse) présente une moindre attractivité. On relève également le faible attrait des formations longues pour les étudiants de la région, une attractivité internationale inférieure à la moyenne nationale, le nombre réduit de formations internationales et une mobilité internationale des étudiants limitée. Répondre à ces enjeux passe par la construction coordonnée au niveau régional d'une offre de formation cohérente et ambitieuse, le développement de l'internationalisation des masters et des partenariats stratégiques renforçant la mobilité. Dans le périmètre du projet I-Site, l'augmentation de l'offre de formation en anglais au niveau master et le développement de masters internationaux communs doivent également permettre de renforcer la visibilité. L'articulation recherche-formation, la mise en place d'une politique doctorale commune, conjuguée à une politique d'alliances internationales entre écoles vont dans le même sens. Y concourent également, une politique coordonnée de la pédagogie et des outils numériques, le développement de la vie étudiante grâce à des actions à visibilité régionale communes aux différents campus, un portage politique de l'internationalisation ainsi qu'un renforcement des outils de communication.
- Promouvoir l'innovation, le transfert, et les partenariats industriels. Cela concerne d'abord les partenariats avec les entreprises, aussi bien pour la formation que la recherche, la mise en place de nouvelles méthodes pour promouvoir l'innovation et l'entrepreneuriat, favoriser la valorisation et le transfert des résultats de la recherche. Les dispositions prévues dans l'I-Site peuvent, là aussi, appuyer ces objectifs. Le volet formation est aussi concerné avec le développement de l'entrepreneuriat étudiant.
- Structurer l'enseignement supérieur en Bourgogne-Franche-Comté. La coordination des formations à l'échelle de la région, la mise en place d'une stratégie globale de la recherche associée à l'identité fédérale des unités, la coordination entre recherche, formation et innovation, en tenant compte de la diversité des identités des pôles territoriaux et en s'appuyant sur des partenariats industriels en sont les leviers essentiels. L'objectif stratégique visé est de rendre l'ESR de la Bourgogne-Franche-Comté lisible et visible aux niveaux régional, national, et international.

Liste des sigles

A

ANR Agence nationale de la recherche

B

BFC Bourgogne-Franche-Comté

BQR Bonus qualité recherche

BRGM Bureau de recherches géologiques et minières

C

CA Conseil d'administration

Cac Conseil académique

CCSTI Centre de culture scientifique technique et industrielle

CDAI Comité chargé du développement académique et de l'innovation

CEA Commissariat à l'énergie atomique et aux énergies alternatives

CGFL Centre de lutte contre le cancer Georges-François-Leclerc

CHU Centre hospitalo-universitaire

Cic Centre d'investigation clinique

Cifre Convention industrielle de formation par la recherche

CM Conseil des membres

CNRS Centre national de la recherche scientifique

Comue Communauté d'universités et établissements

Corres Comité régional de la recherche et de l'enseignement supérieur

CPER Contrat de plans État-région

Crous Centre régionaux des œuvres universitaires et scolaires

CV Curriculum vitae

D

DGS Directeur général des services

DRRT Délégation régionale à la recherche et à la technologie

E

EA Équipe d'accueil

EC Enseignant chercheur

ED École doctorale

EFS Établissement français du sang

ENG École nationale des greffes

Ensam École nationale supérieure des arts et métiers

ENSMM École nationale supérieure de mécanique et de microtechniques

EPCS Etablissement public de coopération scientifique

EPFL École polytechnique fédérale de Lausanne

EPST Établissement public à caractère scientifique et technologique

Equipex Equipement d'excellence

ERC *European research council* (projet)

ESC École supérieure de commerce

ESR Enseignement supérieur et recherche

Esta École supérieure des technologies et des affaires

F

FCS Fondation de coopération scientifique

Femto-ST Franche-Comté électronique mécanique thermique et optique - sciences et technologies (laboratoire)

FHU Fédération hospitalo-universitaire

G

GBCP	Gestion budgétaire et comptable publique
GIE	Groupement d'intérêt économique
Gis	Groupement d'intérêt scientifique

H

HCERES	Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur
HCR	Haut comité à la recherche
HU	Hospitalo-universitaire

I

IAVFF	Institut agronomique vétérinaire et forestier de France
Idefi	Initiative d'excellence en formation innovante
Ifsttar	Institut français des sciences et technologies des transports, de l'aménagement et des réseaux
INP	Institut national polytechnique
Inra	Institut national de la recherche agronomique
Inserm	Institut national de la santé et de la recherche médicale
ITA	(Personnels) Ingénieurs, technique et administratif

L

Labex	Laboratoire d'excellence
-------	--------------------------

M

MENESR	Ministère de l'Éducation nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche
Moocs	<i>Massive open online course</i>
MSH	Maison des sciences de l'homme
MSHE	Maison des sciences de l'homme et de l'environnement

O

Osu	Observatoire des sciences de l'univers
-----	--

P

PDG	Président directeur général
Pepite	Pôle étudiant pour l'innovation, le transfert et l'entrepreneuriat
PIA	Programme d'investissements d'avenir
PIB	Produit intérieur brut
PNVE	Plan National de vie étudiante
Pres	Pôle de recherche et d'enseignement supérieur
PSA	Peugeot société anonyme

R

RAE	Rapport d'autoévaluation
RCE	Responsabilités et compétences élargies
RH	Ressources humaines
RI	Relation internationales

S

SATT	Société d'accélération du transfert de technologies
SDVE	Schéma directeur de la vie étudiante
SHS	Sciences humaines et sociales
SRDEII	Schéma régional de développement économique, d'innovation et d'internationalisation
SRESRI	Schéma régional de l'enseignement supérieur, de la recherche et l'innovation
Strater	Stratégie territoriale de l'enseignement supérieur et de la recherche

U

uB	Université de Bourgogne
UBFC	Université de Bourgogne-Franche-Comté
UFC	Université de Franche-Comté
UFR	Unité de formation et de recherche
UMR	Unité mixte de recherche

Unire Université interrégionale de l'est
UR Unité de recherche
URL *Uniform resource locator*
UTBM Université de technologie de Belfort-Montbéliard

V

VP Vice-président

Observations du président



Besançon, le 02 mars 2017

Le Président d'UBFC

à

Monsieur Michel Robert
 Directeur du département d'évaluation des
 établissements
 2 rue Albert Einstein
 75013 Paris

Référence à rappeler : DEE/MR/FM/2017/0155

Monsieur le Directeur,

Je tiens d'abord à remercier très sincèrement le comité d'évaluation et son Président pour la qualité de l'évaluation menée et la profondeur de l'analyse restituée.

Je remercie le comité d'avoir rappelé le contexte de l'évaluation d'UBFC. En effet, cette évaluation est intervenue dans le contexte d'une COMUE en démarrage, quelques mois après la mise en place de la nouvelle gouvernance, non encore totalement finalisée. Ainsi, les experts ont pu porter leur analyse sur le démarrage des premières actions et sur les projets à mettre en œuvre, la plupart dans un calendrier souvent particulièrement contraint, dans les mois suivant la visite du comité.

Le rapport d'évaluation est ainsi accueilli comme un réel guide pour le futur. Il nous permet également, à ce jour, de mesurer l'évolution et la concrétisation de projets, en particulier l'ISITE-BFC et le transfert de la politique doctorale.

Le comité d'évaluation a bien identifié l'effet levier du projet ISITE-BFC sur la politique de recherche et de formation du site. A ce jour, le processus du premier appel à projets de l'ISITE-BFC, juste lancé au moment de l'évaluation, est achevé. Son succès permet au site d'initier les premiers projets de recherche et de formation. On peut par exemple noter que cinq mentions de masters internationaux portées par UBFC et opérées par les établissements membres devraient ouvrir à la rentrée universitaire 2017. Au-delà, un ensemble de projets de recherche disciplinaires, interdisciplinaires et en collaboration avec le monde économique sont initiés.

Par ailleurs, le transfert de la politique doctorale et relative à l'HDR était en projet au moment de l'évaluation. A présent et depuis le 1^{er} janvier 2017, les écoles doctorales de site, portées par UBFC, sont en place, ainsi que le collège doctoral, le bureau doctoral. Depuis le 1^{er} janvier 2017, le doctorat UBFC est délivré sur l'ensemble du site. Naturellement, le travail n'est pas achevé et l'organisation doit encore certainement progresser.

Bien d'autres sujets, par exemple la signature scientifique commune, la coordination en matière de formation et de recherche, en matière de numérique, d'actions culturelles, ont également été lancés. Des réunions régulières des personnes en charge de chacun de ces sujets dans les établissements

membres et à UBFC, vice-présidents et responsables, ont lieu très régulièrement pour déployer les politiques et actions correspondantes de manière collective et partagée.

Concernant l'organisation académique à l'échelle du site et portée par la COMUE, elle est essentielle et vise la lisibilité, la visibilité, l'attractivité du site, à travers le développement de synergies, de spécificités, et de projets ambitieux et structurants. Elle doit donc être pensée avec soin, partagée, clairement définie sans être rigide. Nous y travaillons activement. Elle doit s'appuyer naturellement en partie sur l'ISITE-BFC, mais, plus largement sur l'ensemble des forces du site. Le rapport d'évaluation mentionne l'importance des Sciences Humaines et Sociales, avec et aux côtés des autres domaines. Il est également indiqué le fait qu'il est pertinent de s'appuyer dans ce domaine sur les deux Maisons des Sciences de l'Homme du site. Nous sommes en accord avec les recommandations du comité sur ce sujet. Concernant le Pôle d'Ingénierie et de Management, il est à mentionner que son développement s'est poursuivi depuis l'évaluation.

Sur ces sujets de structuration, il faut également affirmer l'importance des liens avec les organismes de recherche, ainsi qu'avec les établissements de santé. La structuration académique d'UBFC doit également considérer le développement des partenariats avec le monde socio-économique.

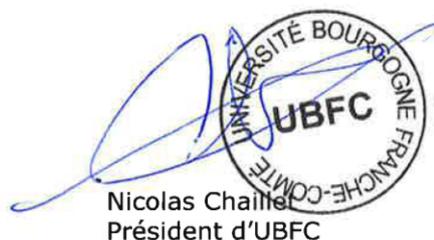
Concernant la gouvernance d'UBFC, nous prenons bonne note des recommandations du comité d'évaluation, ainsi que de ses mises en garde quant au rythme du planning et la sous-administration de la COMUE. Notre organigramme s'affine et les besoins en ressources humaines se développent pour assurer, au service de tous, les missions communes et d'ampleur croissante. Ceci nécessite également de s'appuyer sur les fonctions supports des établissements fondateurs. Un travail est en cours dans ce sens.

Nous souhaitons également commenter la question de l'internationalisation. Le comité a bien noté le besoin de coordonner une politique d'internationalisation stratégique à l'échelle du site. Nous sommes en plein accord avec cela et entendons y faire face. Une première brique consiste en l'ouverture des masters internationaux précédemment cités. La politique internationale de site devra également se traduire dans le domaine doctoral.

Nous sommes totalement conscients que beaucoup reste à faire, avec volonté mais aussi avec pragmatisme. De nombreux éléments se trouvent dans le rapport d'évaluation, qui sont de nature à éclairer la réflexion et nourrir les actions pour la poursuite du développement de la COMUE UBFC, au bénéfice du site, - communauté, étudiants, partenaires, territoire -, de l'ESR, et ceci de manière partagée avec les établissements fondateurs de l'université fédérale.

Nous souhaitons également réaffirmer ici l'importance des partenariats avec la Région et l'ensemble des collectivités. Cela se concrétise notamment par la rédaction en cours d'une convention cadre avec la Région Bourgogne – Franche-Comté, UBFC et l'ensemble des établissements membres.

En conclusion, je renouvelle mes remerciements au comité d'évaluation et vous prie de recevoir, monsieur le Directeur, l'assurance de mes sentiments les meilleurs.



Nicolas Chaillet
Président d'UBFC

Organisation de l'évaluation

L'évaluation de la stratégie de coordination territoriale du site de Bourgogne-Franche-Comté a eu lieu du 18 au 20 octobre 2016. Le comité d'évaluation était présidé par M. Daniel Martina, ancien président de l'université d'Angers, ancien président du Pres Université Nantes Angers Le Mans.

Ont participé à l'évaluation :

- M. Jacques Bittoun, professeur des universités-praticien hospitalier, président honoraire de l'université Paris-Sud ;
- M. Pierre Guibentif, professeur à l'institut universitaire de Lisbonne ;
- Mme Élodie Jimenez, doctorante Cifre au conseil départemental des Côtes d'Armor et à l'université Rennes 2, ancienne présidente de l'association des doctorants Cifre en sciences humaines et sociales ;
- M. Denis Lambert, directeur général du Crous de Paris ;
- M. François Laurent, professeur des universités, ancien président de l'INP Lorraine, ancien président du Pres Nancy-Université ;
- Mme Nicole Rascle, professeure des universités, vice-présidente vie universitaire de l'université de Bordeaux, ancienne vice-présidente formation et vie universitaire de l'université Bordeaux Segalen ;
- Mme Cécile Tharaud, ancienne PDG d'Inserm Transfert et d'Inserm Transfert initiative ;
- Mme Nathalie Van Schoor, directrice générale adjointe en charge du développement territorial du conseil départemental du Nord, ancienne directrice générale adjointe du conseil régional de Picardie.

Stéphane Onnée, délégué scientifique, et Florian Marquis, chargé de projet, représentaient le HCERES.

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

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