

o66	UTBM Service communication	Dépêche AEF n°563675	13 juin 2017
		Enseignement supérieur	UBFC - COMUE - gouvernance - grande région

## L'Université Bourgogne Franche-Comté doit consolider ses sources de financement et son mode de gouvernance (HCERES)

Par **Alexandra Caccivio**



**Donner au conseil d'administration un rôle décisionnel aujourd'hui entravé par le conseil des membres : c'est l'une des recommandations figurant dans le "rapport d'évaluation de la coordination territoriale portée par la Comue Université Bourgogne Franche-Comté", publié en mars 2017 par le HCERES. Le rapport pointe ainsi quelques difficultés auxquelles est confrontée la**

**Comue. Parmi celles-ci : un risque de "sous-administration" dans une structure pensée comme une "structure légère" et des chantiers, nombreux, qui "mériteraient d'être accélérés" (le chantier formation par exemple). Le passage aux RCE, que souhaite le président d'UBFC, doit également être discuté entre les membres de la Comue qui, sur ce point, affichent des divergences. Nicolas Chaillet, président d'UBFC, souligne que le rapport compte "de nombreux éléments de nature à éclairer la réflexion".**

### Les 7 membres de l'UBFC

- UB (université de Bourgogne)
- UFC (université de Franche-Comté)
- UTMB (université de technologie de Belfort-Montbéliard)
- ENSMM (Ecole nationale supérieure de mécanique et des microtechniques)
- AgroSup Dijon
- Burgundy school of business
- Ensam Cluny (en attente)

Le dialogue entre les établissements, en Bourgogne Franche-Comté, s'est noué bien avant la création de la Comue – "même si les ambitions initiales du PRES sont pour l'essentiel restées à l'état d'intentions". Cette dynamique "est incontestablement importante pour la réussite de la Comue", à qui elle "confère une légitimité". C'est ce qu'écrit, en introduction, le comité des experts du HCERES dans le rapport d'évaluation de la Comue Université Bourgogne Franche-Comté, rendu public en mars 2017 <sup>(1)</sup>.

La Comue a aujourd'hui un projet clair (celui de constituer une "université fédérale intensive en recherche") en même temps qu'une architecture claire, détaille-t-il ainsi. Chaque établissement conserve son personnel, son patrimoine et son budget. La Comue, dans ce cadre, intervient sur trois types de compétences : celles qui lui sont transférées, celles qui sont coordonnées et celles qui lui sont propres.

Dans cet ensemble, analyse le HCERES, "la recherche constitue l'élément moteur", en particulier à travers l'isite qui "aura des effets structurants". "Les premières réalisations sont là", note d'ailleurs le HCERES, qui a évalué la Comue en octobre 2016, soit six mois après l'élection de son président et de l'équipe actuelle, intervenue le 25 avril 2016. Quelques exemples : le transfert des écoles doctorales est opéré, "le travail sur la signature commune et la répartition des crédits récurrents est engagé" et les vice-présidents ont commencé à se réunir régulièrement avec leurs homologues des établissements membres.

### DES CHANTIERS QUI DOIVENT ÊTRE ACCÉLÉRÉS

Cependant, note le HCERES, dans d'autres domaines que la recherche où "l'urgence ressentie" n'est pas la même, "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", alors que "les attentes des collectivités sont fortes" et que "l'excellence en master [...] ne peut constituer le seul objectif".

De même, "la stratégie de valorisation et de partenariats industriels n'est pas encore construite" alors que "là aussi les attentes des collectivités" sont fortes. La politique de communication, en particulier interne, n'est – elle non plus – pas "à la hauteur des enjeux". Mais, surtout, le HCERES note que la Comue doit très vite coordonner sa politique d'internationalisation à l'échelle de la Bourgogne Franche-Comté. Elle doit, pour ce faire, se doter urgemment d'un VP chargé des relations internationales "pourtant acté dans l'organigramme".

## SÉCURISER LES SOURCES DE FINANCEMENT

Les projets de la Comue pourraient être freinés si son organisation administrative n'est pas renforcée, estime également le comité des experts du HCERES. Bâtie sur un modèle fédéral, qui s'appuie sur le principe de subsidiarité, la Comue se présente en effet comme une "structure légère", dans laquelle la répartition des postes est traitée "au cas par cas". Quelques exemples : les relations internationales reviennent à l'UFC, les relations avec les entreprises à l'UTBM, les systèmes d'information à l'UB... La Comue, elle, n'emploie directement (en 2016) que 15 personnes (2).

Pour le HCERES, cette organisation "reste très embryonnaire". Outre la répartition des postes, il relève que l'apport financier des membres au budget de la Comue repose lui aussi 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". La consolidation de la Comue passe par une sécurisation des sources de financement, avec un modèle économique pérenne, qui prend en compte les contributions réelles des établissements aux activités coordonnées ou mutualisées.

## AMÉLIORER LA GOUVERNANCE POUR LAISSER PLUS DE MARGES DE MANŒUVRE AU CA

### Un passage aux RCE en débat

Parmi les projets de la Comue : le passage aux RCE, envisagé pour janvier 2018, permettrait de gérer, au niveau de la Comue, toutes les compétences transférées et coordonnées. "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, précise le rapport du HCERES. 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)."

Autre risque relevé par le HCERES : la gouvernance, qui est "très lourde, même si l'étendue de la Comue peut le justifier". Cette lourdeur est d'autant plus un sujet 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 de réunions, d'ailleurs annoncée par la présidence, serait souhaitable." Face à la charge de travail, note également le HCERES, "l'équipe de direction risque de souffrir d'une sous-administration".

Autre problème majeur dans la gouvernance : le rôle du conseil des membres marqué par une certaine ambiguïté. "Cantonné à un rôle consultatif par les statuts, il est toutefois le passage obligatoire de toutes les initiatives de la Comue", qui doit donc composer avec le filtre. La situation est en particulier mal ressentie par le CA" qui, en principe, est le seul conseil décisionnel. "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."

## Les recommandations

- Atteindre l'équilibre institutionnel nécessaire au bon fonctionnement du modèle fédéral en :
  - clarifiant les circuits de décisions et le rôle des différentes instances, en particulier le rôle du conseil des membres ;
  - construisant un modèle administratif et financier de la Comue que le passage aux RCE permettrait d'atteindre (si les membres parviennent à un accord sur ce point).
- Utiliser au mieux les outils de l'isite au bénéfice du site en articulant les pôles de l'UB, les collègius de l'UFC et les "divisions" d'UBFC.
- Développer l'attractivité régionale pour les étudiants (nombreux à quitter la région pour l'Île-de-France, Rhône-Alpes, l'Alsace voire la Suisse, peu nombreux à y entrer sur le territoire pour suivre un cursus) en construisant une offre de formation coordonnée au niveau régional, le développement de l'internationalisation des masters et des partenariats stratégiques renforçant la mobilité.
- Promouvoir l'innovation, le transfert et les partenariats industriels grâce, notamment à des

- nouvelles méthodes pour promouvoir l'innovation et l'entrepreneuriat.
- Structurer l'enseignement supérieur en Bourgogne Franche-Comté en coordonnant les formations, en ayant une stratégie globale de la recherche associée à l'identité fédérale des unités, en coordonnant recherche-formation-innovation, en s'appuyant sur des partenariats industriels.

### Les observations de Nicolas Chaillet, président d'UBFC



"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, écrit Nicolas Chaillet. 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."

"Concernant l'organisation académique (...) portée par la Comue, écrit par ailleurs le président d'UBFC, elle est essentielle et vise la lisibilité (...) et 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." Il précise qu'il s'appuiera, pour cela, non seulement sur les spécificités identifiées dans l'isite mais également sur les deux maisons des sciences de l'homme, "en accord avec les recommandations du comité sur ce sujet".

Enfin, concernant 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 nous entendons y faire face. Une première brique consiste en l'ouverture des masters internationaux. La politique internationale de site devra également se traduire dans le domaine doctoral." "Nous sommes totalement conscients que beaucoup reste à faire, conclut Nicolas Chaillet. De nombreux éléments se trouvent dans le rapport d'évaluation qui sont de nature à éclairer la réflexion et à nourrir les actions pour la poursuite du développement de la Comue."

(1) 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 Daniel Martina, ancien président de l'université d'Angers, ancien président du PRES Université Nantes Angers Le Mans. Ont participé à l'évaluation :

- Jacques Bittoun, professeur des universités-praticien hospitalier, président honoraire de l'université ParisSud ;
- Pierre Guibentif, professeur à l'institut universitaire de Lisbonne ;
- Élodie Jimenez, doctorante Cifre au conseil départemental des Côtes d'Armor et à l'université Rennes-II, ancienne présidente de l'association des doctorants Cifre en sciences humaines et sociales ;
- Denis Lambert, directeur général du Crous de Paris ;
- François Laurent, professeur des universités, ancien président de l'INP Lorraine, ancien président du PRES Nancy-Université ;
- Nicole Rasclé, professeure des universités, vice-présidente vie universitaire de l'université de Bordeaux, ancienne vice-présidente formation et vie universitaire de l'université Bordeaux Segalen ;
- Cécile Tharaud, ancienne PDG d'Inserm Transfert et d'Inserm Transfert initiative ;
- 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.

(2) 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 à la communication, un à la formation, un à l'entrepreneuriat, un aux études doctorales,