

RAPPORT D'ÉVALUATION DE L'UNIVERSITE DE FRANCHE-COMTÉ

CAMPAGNE D'ÉVALUATION 2022-2023
VAGUE C

Rapport publié le 05/12/2023

Au nom du comité d'experts¹ :

Marie Reynier, présidente du comité

Pour le Hcéres² :

Stéphane Le Bouler, président par intérim

Le Haut Conseil de l'évaluation de l'enseignement supérieur et de la recherche (Hcéres) est une autorité publique indépendante. Il est chargé de l'évaluation des établissements d'enseignement supérieur et de recherche, des organismes de recherche, des structures et unités de recherche, et des formations.

En vertu du décret n°2021-1536 du 29 novembre 2021 relatif à l'organisation et au fonctionnement du Hcéres :

¹ Les rapports d'évaluation « sont signés par le président du comité ». (Article 13) ;

² Le président du Hcéres « contresigne les rapports d'évaluation établis par les comités d'experts ». (Article 8, alinéa 8).

Avis du comité

1 / Forces principales

- Au cours de la période évaluée, l'université de Franche-Comté (uFC) a accentué son positionnement historique consistant à être au service de l'un des principaux territoires industriels français. Pour ce faire, elle s'est appuyée sur des partenariats construits dans la durée, tant en recherche qu'en formation (université de technologie de Belfort Montbéliard, École nationale supérieure de mécanique et des microtechniques, Centre hospitalier universitaire de Besançon, Établissement français du sang), elle a établi des relations solides et de confiance avec les collectivités territoriales (Grand Besançon Métropole, Belfort, Pays de Montbéliard Agglomération, Vesoul), elle a engagé une politique ambitieuse cherchant à restructurer son patrimoine immobilier (mutualisation de la bibliothèque entre l'uFC et la ville de Besançon ou encore projet Éco-Campus à Belfort), tout en assurant l'interaction entre ses laboratoires et la société par l'activité de la fondation partenariale FC'Innov.
- L'université a su **tirer parti de l'I-Site et de la communauté d'universités et établissements (Comue) Université Bourgogne-Franche-Comté pour structurer efficacement sa formation et sa recherche** dans ses champs d'excellence, en lien avec les trois axes transversaux de la Comue (Matériaux avancés, ondes et systèmes intelligents ; Territoires, environnement, aliments ; Soins individualisés et intégrés) :
 - o **L'établissement a consolidé sa signature scientifique**, en s'appuyant sur plusieurs instruments du PIA, notamment dans les domaines de l'hydrogène-énergie (développement de la pile à combustible) et des biothérapies et bio-indicateurs (projet de vaccin contre le cancer UCP Vax, développé depuis 10 ans au sein de l'unité mixte de recherche [UMR] Right 1098).
- Lauréate de nombreux projets (Initiatives d'excellence en formations innovantes [IDEFI], Programme d'investissements d'avenir [PIA], appels à manifestation d'intérêt [AMI]), soutenue y compris par le réseau FIGURE, portant chacun des axes sur l'innovation pédagogique, l'uFC a su utiliser les moyens qui lui ont été apportés pour mener à bien la transformation de son offre de Master-Doctorat ainsi hissée au niveau des standards internationaux (cours en anglais, mobilités entrantes et sortantes, stages à l'étranger, *Summer schools*). Ainsi, les cursus de Master en Ingénierie (CMI) **confortent dans la durée le positionnement de l'établissement dans le champ de l'ingénierie, lui donnant une originalité certaine.**
- L'université de Franche-Comté, après l'intrusion d'usagers au conseil d'administration en début de 2017, et malgré les perturbations qu'a connues le site pendant la période de référence, a installé une gouvernance résiliente et fondée sur un modèle plus participatif, notamment grâce aux cinq collègius. Créés en 2015, ils assurent l'articulation entre formation, recherche et innovation et facilitent les échanges entre l'équipe présidentielle, les directeurs des composantes et les directeurs des unités de recherche (UR) dans le cadre de la campagne d'emploi.

2 / Faiblesses appelant une vigilance particulière

- **La répartition entre le pilotage administratif et politique de l'établissement est déséquilibrée.** D'une part, le fort taux de rotation des personnels administratifs nuit à la mise en place et au suivi de projets sur le long terme ; d'autre part, la faiblesse de dotation en personnels des services centraux (au profit des composantes) conduit les élus à assurer des tâches administratives.
- **Des chantiers nécessaires au pilotage**, déjà repérés lors de la précédente évaluation, comme une gestion dynamique et prévisionnelle des emplois et une politique des ressources humaines intégrée, **n'ont pas abouti**, ce qui constitue une **carence d'autant plus préoccupante que se profilent des départs massifs d'agents, prévisibles au vu de la pyramide des âges.** L'absence d'outils robustes pour suivre le vaste chantier immobilier à venir, ainsi que la volonté de l'université d'en assurer le pilotage, alors qu'elle n'en a actuellement pas les moyens humains, sont préoccupantes pour la mise en œuvre de cette opération d'envergure.
- **Bien que forte de quelques succès visant à nouer des partenariats internationaux (alliance STARS-EU), l'université n'a pas encore su créer une dynamique internationale d'envergure**, que ce soit par la valorisation de ses atouts obtenus lors de l'attribution d'Equipex et Equipex+, ou par le développement des mobilités entrantes et sortantes des personnels et des étudiants.

- **En outre, l'université a vu baisser son potentiel d'appui à la recherche** (-26,2 % des Biatss liés la recherche entre 2017 et 2021, alors que le nombre de personnels administratifs en charge d'autres missions a augmenté de 11,7 %), tendance qui va s'accroître avec la perte de I-Site.
- Enfin, alors que la structuration académique de la région Bourgogne Franche-Comté a été bouleversée par le départ de la Comue de l'université de Bourgogne, **les relations difficiles entre les deux équipes de direction des universités de la Région complexifient la nouvelle organisation du site**. Dans ce contexte turbulent, l'engagement des acteurs publics et privés risque d'être moins prononcé.

3 / Recommandations

- **Mettre en place un pilotage opérationnel de l'université en renforçant les moyens des services centraux et en définissant des mécanismes de subsidiarité au niveau des composantes** qui, tout en dégageant des marges de manœuvre pour celles-ci, n'amointrissent pas la force de décision et d'action de la présidence.
- **Accroître le rôle des collégiums** en tant qu'espace de dialogue entre composantes et unités de recherche pour construire une politique d'établissement en faveur d'un décloisonnement. Ce renforcement pourrait être réalisé en étendant aux collégiums, qui conduisent déjà la campagne d'emploi des enseignants-chercheurs, la responsabilité de conduire celle des Biatss.
- **Repositionner la Direction Générale des Services (DGS) pour** conforter à la fois son rôle de conseil stratégique auprès de l'équipe politique et de pilote exclusif de l'action administrative, en ce qui concerne en particulier les trois chantiers majeurs que sont le suivi et le contrôle de la charge immobilière du CPER 2021-2027, le déploiement de la gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences (Gpeec) et l'aboutissement du schéma directeur du numérique.
- Préserver la capacité de recherche de l'université en recrutant en priorité des personnels en rapport avec ses axes forts pour prolonger les effets bénéfiques **de l'I-Site et de la Comue UBFC, et définir une stratégie internationale ambitieuse avec des universités de même niveau, de façon à favoriser en particulier les mobilités entrantes et sortantes des personnels.**
- Au cours de la construction de la prochaine organisation du site (Comue expérimentale, EPE), **veiller à préserver les liens tissés avec les établissements de la région pendant la période de labellisation I-site et d'exercice de la Comue UBFC**, dont les bénéfices sont soulignés de façon unanime par les acteurs de la recherche et de la formation.

Présentation de l'établissement

1 / Caractérisation de l'établissement et de son territoire.

L'établissement

- **Date de création** : 1423.
- **Regroupement** : l'université de Franche-Comté a été parmi les membres fondateurs de la Comue « Université de Bourgogne Franche-Comté » (UBFC), créée en 2015¹. Après la perte du label d'excellence I-site au cours de l'été 2021, qui a engendré une baisse de financement de 10 millions d'euros annuels, liés aux programmes Investissements d'Avenir (PIA), l'université de Bourgogne a annoncé son départ de la Comue le 1^{er} septembre 2022².
- **Typologie et organisation** : université pluridisciplinaire avec secteur de la santé, structurée en 12 composantes :
 - o six UFR : Sciences du langage, de l'homme et de la société (SLHS) ; Sciences de la santé, Sciences et techniques (ST) ; Staps, Sciences juridiques, économiques, politiques et de gestion (SJEPG), qui inclut un IAE et un IPAG ; Sciences, techniques et gestion de l'industrie (STGI) ;
 - o un Observatoire des sciences de l'univers, terre homme, environnement, temps, astronomie de Franche-Comté-Bourgogne – OSU THETA ;
 - o cinq instituts et écoles : Institut universitaire de technologie Besançon-Vesoul (IUT BV), Institut universitaire de technologie du Nord Franche-Comté (NFC), Institut supérieur d'ingénieurs de Franche-Comté (ISIFC), Inspe, Centre de linguistique appliquée (CLA).
- **Évolution du nombre d'étudiants** : 21 879³, +3 % durant la période évaluée (2017-2018 / 2021-2022).
- **Répartition des effectifs étudiants**⁴ :
 - o Implantations dans cinq villes franc-comtoises⁵ : Besançon (19 844 étudiants, soit 85,1 % des effectifs de l'université en 2019-2020), Belfort (1 950 étudiants, soit 8,4 %), Montbéliard (1 112 étudiants, soit 4,8 %), Vesoul (346 étudiants, soit 1,5 %) et Lons-le-Saunier (80 étudiants, soit 0,3 %).
 - o Par discipline :
 - Droit, sciences économiques, AES : 4 649 inscrits ;
 - Lettres, langues et sciences humaines : 7 203 inscrits ;
 - Sciences et sciences de l'ingénieur : 5 275 inscrits ;
 - Staps : 1 295 inscrits ;
 - Santé : 6 098 inscrits.

	Université de Franche-Comté	Universités pluridisciplinaires avec santé ⁶
Licence	46,6 %	40,3 %
Licence accès santé	1,5 %	1,5
DUT / BUT	10,6 %	7 %
Licence professionnelle	3,4 %	2,9 %
Master	17,1 %	15,7 %
Master enseignement	3,9 %	4,0 %
Formations d'ingénieurs	0,7 %	3,6 %
Formations de santé ⁷	17,2 %	13,5 %

¹ Décret n°2015-280 du 11 mars 2015. La Comue était composée de sept établissements : l'université de Bourgogne (uB), l'université de Franche-Comté (uFC), l'université de technologie Belfort-Montbéliard (UTBM), l'École nationale supérieure de mécanique et des microtechniques (SUPMICROTECH-ENSMM), l'Institut national supérieur des sciences agronomiques, de l'alimentation et de l'environnement (AgroSup Dijon), Burgundy school of business (BSB) et Arts et métiers campus de Cluny (ENSAM).

² Décision CA université de Bourgogne 01/09/2022.

³ DataESR, tableau de bord des effectifs étudiants (hors doubles inscriptions CPGE), uFC.

⁴ Données 2021-2022, sources : DataESR. Tableau de bord des effectifs étudiants (hors doubles inscriptions CPGE), uFC.

⁵ DAE : annexes, « Les effectifs de l'université de Franche-Comté en 2019-2020 », p. 190.

⁶ DataESR.

⁷ PAGES, PASS et PluriPASS, diplôme d'Etat d'infirmier, formations paramédicales et autres formations de santé.

Autres formations ¹	1,4 %	2,6 %
Doctorat ²	2,7 %	3,3 %
Diplômes d'établissement	4,0 %	6,1 %
Étudiantes	56,6 %	57,6 %
Étudiants de nationalité étrangère	8,7 %	10,8 %

- **Taux de réussite en Licence en trois ans ou quatre ans**³ : 47,4 %, pour la cohorte 2017-2018 ; moyenne nationale : 46 %.
- **Taux de boursiers** : 29,4 % de boursiers sur critères sociaux en 2019-2020⁴ ; moyenne nationale : 38 %⁵.
- **Ressources humaines**⁶ : 2 446 personnels, dont 1 147 Biats (660 titulaires et 477 contractuels) et 1 299 enseignants et enseignants-chercheurs (1 040 titulaires, dont 259 PR, 523 MCF, 258 enseignants du 2^d degré et 259 contractuels) en 2021.
- **Budget**⁷ : 207 M€ de dépenses décaissables, dont 168 M€ de masse salariale, 30 M€ de fonctionnement et 8,4 M€ d'investissement. Ressources propres / produits encaissables : 15,7 % en 2021 (25,5 % pour les universités pluridisciplinaires avec santé).
- **Patrimoine immobilier**⁸ : 220 000 m² de surface utile brute, dans cinq villes (Besançon, Montbéliard, Lons-le-Saunier, Belfort et Vesoul).
- **26 structures de recherche dont 17 UR, 6 UMR et 3 UAR sous tutelle de l'établissement évaluées par le Hcéres. Les UMR et UAR CNRS sont en cotutelle avec la Comue.** Huit unités de recherche sont en cotutelle avec le CNRS, deux avec l'université de technologie de Belfort Montbéliard (UTBM), une avec l'université de Haute-Alsace, une avec l'École nationale supérieure de mécanique et des microtechniques (SUPMICROTECH-ENSMM), une avec l'Établissement français du sang et une avec l'Inserm :
 - o **Domaine scientifique SHS**
 - CRESE - Centre de recherche sur les stratégies économiques.
 - MSHE Ledoux - Maison des sciences de l'homme et de l'environnement Claude Nicolas Ledoux.
 - CRJFC - Centre de recherches juridiques de l'université de Franche-Comté.
 - LASA-UFC - Laboratoire de sociologie et d'anthropologie.
 - C3S - Culture, sport, santé, société.
 - PSYCHO - Laboratoire de psychologie.
 - ELLIAD - Édition, langages, littératures, informatique, arts, didactique, discours.
 - CRIT - Centre de recherches interdisciplinaires et transculturelles.
 - LdA - Logiques de l'agir.
 - CLF - Centre Lucien Febvre.
 - ISTA - Institut des sciences et techniques de l'antiquité.
 - ThéMA - Théoriser et modéliser pour aménager.
 - CREGO - Centre de recherche en gestion des organisations.
 - o **Domaine scientifique ST**
 - LMB - Laboratoire de mathématiques de Besançon.
 - UTINAM - Institut Univers, temps-fréquence, interfaces, nanostructures, atmosphère et environnement, molécules.
 - OSU THETA - Observatoire des sciences de l'univers, terre homme, environnement, temps, astronomie de Franche-Comté.
 - Institut FEMTO-ST - Institut Franche-Comté électronique mécanique thermique et optique - sciences et technologies.
 - FC LAB - Fuel Cell LAB.

¹ DAEU, capacité en droit, CPGE, formations d'IEP, formations de santé, HDR, autres.

² Porté par la Comue.

³ Note flash, SIES, n° 30, novembre 2022, MESR.

⁴ DAE : annexes, « Le profil des étudiants de l'Université de Franche-Comté », p. 211.

⁵ Note flash, SIES, n°20, septembre 2021, MESR.

⁶ Fiche DGRH, université de Franche-Comté, MESR.

⁷ DataESR à partir des comptes financiers pour l'année 2021.

⁸ RAE, p. 33.

- **Domaine scientifique SVE**
 - LCE - Chrono-environnement.
 - RIGHT - Interactions hôte-greffon-tumeur - Ingénierie cellulaire et génique.
 - EPILAB - Épigenétique des infections virales et des maladies inflammatoires.
 - LINC - Laboratoire de recherche intégrative en neurosciences et psychologie cognitive.
 - MPFRPV - Marqueurs pronostiques et facteurs de régulations des pathologies cardiaques et vasculaires.
 - CEPP - Carcinogénèse épithéliale : facteurs prédictifs et pronostiques.
 - NIT - Laboratoire de nanomédecine, imagerie, thérapeutique.
 - PEPITE - Pathologies et épithéliums : prévention, innovation, traitements, évaluation.
- **Écoles doctorales (ED)** : six ED gérées par la Comue UBFC, 683 doctorants en 2019-2020.
- **Production scientifique**¹ : 7 104 publications en compte entier (2016-2020) ; 2 934 en compte fractionnaire soit 1,02 % de la production nationale.
- **Quatre principaux domaines de spécialisation de la production scientifique**² :
 - Mathématiques – indice de spécialisation : 2,0³ ;
 - L'étude du passé humain – indice de spécialisation : 1,9 ;
 - Constituants fondamentaux de la matière – indice de spécialisation : 1,7 ;
 - Ingénierie des systèmes et de la communication – indice de spécialisation : 1,7.
- **PIA**⁴ :
 - I-Site UBFC (2015-2021) ;
 - PIA 4 Programmes et équipements prioritaires de recherche, PEPR (l'unique EQUIPEX+ du PEPR H2, DURABILITHY, concernant l'hydrogène, en collaboration étroite avec l'unité LAPLACE de Toulouse 3 - Paul Sabatier) ;
 - PIA 3 Structuration de la Formation par la Recherche dans les Initiatives d'excellence, SFRI (UBFC-InteGrate, trois graduate schools : EIPHI, TRANSBIO et INTHERAPI) ;
 - PIA 3 Nouveaux cursus à l'université, NCU (projet « RITM BFC ») ;
 - PIA 3 EQUIPEX+ (projet « CALHIPSO - Compaction et Assemblage d'alliages métalliques par HIP, une Solution InnOvante », « SMARTLIGHT ») ;
 - PIA 3 Sport de très haute performance (projet « TEAM-SPORTS ») ;
 - PIA 2 Labex (laboratoire LipSTIC - Lipoprotéines et Santé : prévention et Traitement des maladies Inflammatoires et du Cancer) ;
 - PIA 2 Equipex (projet « IMAPPI : Integrated Magnetix resonance And Positron emission tomography in Preclinical Imaging ») ;
 - PIA 2 Initiatives d'excellence en formations innovantes, IDEFI (projet « TalentCampus », terminé le 31 décembre 2019). ;
 - AMI 2019 « Transformation pédagogique et numérique » (projet « Flex-App - Flexibilité pour l'apprentissage de méthodes universitaires »).
- Établissement **labellisé HRS4R**.
- Établissement titulaire de la **Charte Erasmus+** et labellisé **Bienvenue en France** (niveau 2).

Contexte territorial⁵

- **Population** de la région Bourgogne-Franche-Comté (BFC) : 2 805 580 habitants répartis sur huit départements⁶. Dynamique démographique⁷ : - 0,1 % de 2013 à 2018.
- **Une région académique**, Bourgogne-Franche-Comté regroupant les académies de Besançon et Dijon.

¹ OST, Caractérisation des publications scientifiques de l'université Franche-Comté, rapport d'indicateurs 2016-20, p. 5.

² OST, Caractérisation des publications scientifiques de l'université Franche-Comté, rapport d'indicateurs 2016-20. Les 3 domaines de spécialisation sont déterminés sur la base des 27 sous-domaines ERC dépassant 30 publications par an. L'indice de spécialisation est le rapport entre le pourcentage de publications dans le sous-domaine disciplinaire considéré au sein de l'institution et ce même pourcentage à l'échelle mondiale.

³ OST, Caractérisation des publications scientifiques de l'université Franche-Comté, rapport d'indicateurs 2016-20, p. 6.

⁴ Le MESR et le SGPI, dans leur courrier du 27 octobre 2022, annonçaient la suspension du versement à la Comue UBFC des crédits PIA et France 2030, à la suite du départ de l'université de Bourgogne. Le 31 mai 2023, dans un nouveau courrier, le MESR et le SGPI annoncent lever partiellement la suspension des projets PIA, dont ne dépend pas la construction des *graduate schools* (les projets Equipex, Equipex+ et NCU). Les crédits affectés aux projets concernant les *graduate schools* (EUR, SFRI et Excellences) seront statués ultérieurement.

⁵ Strater, « Diagnostic territorial Bourgogne-Franche-Comté 2022 ».

⁶ Côte-d'Or, Nièvre, Yonne, Saône et Loire, Doubs, Jura, Haute-Saône, Territoire de Belfort.

⁷ Insee Flash Bourgogne-Franche-Comté - N°144 - Décembre 2021.

- **Deux universités** (université de Bourgogne, université de Franche-Comté) et une université de technologie de Belfort-Montbéliard, localisées sur les 11 sites de la région : les trois pôles les plus importants (Dijon, Besançon et Belfort-Montbéliard) accueillent 87% des étudiants. 84 000 étudiants sont inscrits dans un établissement d'ESR de la région.
- La Bourgogne-Franche-Comté est à la fois la première région industrielle de France (en proportion de l'emploi salarié) et un territoire à dominante rurale¹.
- **Production scientifique** : 2,4 % des publications nationales (10^{ème} rang national)² et 3,1 % des dépôts de brevets (10^e rang national)³.
- **Montant du CPER 2021-2027 consacré à l'ESR** : 117,17 M € (+ 77 % par rapport au précédent CPER).
- **Personnels de l'ESR de la région** : 2 870 enseignants et enseignants-chercheurs (3 % des effectifs nationaux)⁴, 2 819 personnels administratifs (3 % des effectifs nationaux)⁵.

2 / Recommandations de la précédente évaluation (rapport publié en décembre 2016).

Les recommandations du précédent rapport d'évaluation ont été considérées par le comité d'évaluation dans le cadre de ses travaux. Leur analyse est détaillée dans le corps du rapport.

Recommandations	Suivi
1. Veiller à assortir la mise en place et le fonctionnement des collégiums d'une évaluation régulière, afin d'en tirer toutes les conséquences sur l'évolution des procédures internes, voire à terme sur l'organisation générale de l'établissement.	Partiellement suivie d'effet
2. Veiller à la simplification des procédures de pilotage et de gestion et favoriser l'utilisation et l'appropriation des outils et données pour accompagner la politique de l'établissement dans une période de forte évolution interne (ex : collégiums) et externe (Comue, Région UBFC).	Non suivie d'effet
3. Assurer le déploiement dans l'établissement du référentiel (et du label) issu du processus expérimental d'assurance qualité des formations et d'une manière générale veiller à diffuser en interne toute expérimentation positive.	Non suivie d'effet
4. Poursuivre la restructuration et la spécialisation des différents sites, en lien avec les collectivités territoriales et avec les autres acteurs académiques et socio-économiques.	Suivie d'effet
5. Favoriser l'appropriation de l'uFC par ses étudiants avec une participation active aux processus internes d'évaluation et de décision.	Partiellement suivie d'effet
6. Veiller à améliorer l'offre de services aux étudiants en s'attachant à une répartition plus équitable entre les différentes implantations et à une meilleure accessibilité de ceux-ci, particulièrement concernant la MDE du campus de la Bouloie.	Suivie d'effet
7. Faire aboutir le schéma directeur numérique de nature à optimiser les outils de pilotage au service des différentes missions de l'établissement.	Non suivie d'effet
8. Développer la formation continue, y compris en enseignement à distance, en cohérence avec la professionnalisation des formations et avec la politique de Formation tout au long de la vie affichée par l'établissement ; le tissu socio-économique est particulièrement favorable à ce développement.	Partiellement suivie d'effet
9. Renforcer le processus de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) par une politique incitative d'accès à la formation.	Non suivie d'effet

¹ Contrat de Plan État-Région Bourgogne-Franche-Comté 2021-2027, p. 7.

² Strater, « Diagnostic territorial Bourgogne-Franche-Comté 2022 », p. 73.

³ *Ibidem*, p. 95.

⁴ *Ibidem*, p. 100.

⁵ *Ibidem*, p. 103.

Quatre recommandations sur neuf n'ont pas été suivies d'effet.

Les collégiums, créés en 2015, sont devenus le lieu du dialogue entre composantes et unités de recherche, propice pour une campagne d'emplois des enseignants-chercheurs consensuelle, ce qui a pu être observé au cours de la visite de mai 2023. La réunion des présidents à la tête de chaque collégium, animée par un vice-président de l'uFC, se constitue en instance de réflexion stratégique (cf. Réf. 4), palliant le défaut relevé lors de la dernière évaluation d'une « gouvernance décentralisée qui connaît certaines limites ».

Les simplifications administratives n'ont pas été mises en œuvre. Trop de rotations de personnels administratifs, de retards pris dans les processus d'embauche (en particulier du DGS) et parfois des erreurs de recrutement en sont la cause. Ces éléments contextuels expliquent en partie l'abandon du déploiement du référentiel (et du label) d'assurance qualité interne des formations (cf. Réf. 3).

Les carences du pilotage administratif qui résultent du manque de moyens humains au niveau des services centraux n'ont permis ni d'aboutir à un schéma directeur du numérique de nature à optimiser les outils de pilotage au service des différentes missions de l'établissement, ni de renforcer le processus de Gpeec (cf. Réf. 7 et 9).

Le deuxième mandat de la présidence de 2016 à 2020 et la première année du mandat de la présidence actuelle se sont inscrits dans la continuité en termes de restructuration et de spécialisation des différents sites. Les liens avec les collectivités territoriales et avec les autres acteurs académiques et socio-économiques se sont consolidés en Franche-Comté (cf. Réf. 4).

De même, l'université a su favoriser la participation des étudiants aux processus internes d'évaluation et de décision et améliorer son offre de service (cf. Réf. 5).

Enfin, le service de la formation continue a été organisé, mais les résultats ne sont pas encore tangibles. En revanche l'apprentissage a connu un fort développement doublant les recettes budgétaires de 2017 à 2022 (cf. Réf. 14).

3 / Rapport d'autoévaluation et visite de l'établissement.

Le rapport d'autoévaluation (RAE) a été transmis au Hcéres le 15 juin 2022. La période de rédaction du RAE s'est caractérisée par des difficultés internes et externes importantes, tant à l'université qu'à la Comue. Le comité a jugé que le RAE répondait de façon partielle et quelque peu dispersée aux attendus formulés dans le référentiel. L'équipe présidentielle, qui l'a rédigé, a souhaité marquer une politique en rupture par rapport à celle du second mandat de l'ancien président.

Le RAE n'exprime pas une identité de l'uFC pendant la période d'évaluation 2017-2021. Il n'apporte pas d'analyse d'impact de ses difficultés (certaines d'entre elles étant anciennes) sur sa trajectoire ; il n'apporte pas non plus d'analyse d'impact en ce qui concerne la stratégie de forte spécialisation en recherche et formation menée ces dernières années, ou sur la dynamique des autres disciplines comme les SHS. En résumé, le RAE apporte peu de lisibilité sur la stratégie 2017-2021 de l'uFC, qui est présentée en une juxtaposition d'actions et non en objectifs stratégiques en lien avec les valeurs et traduisant l'ambition de l'uFC.

Le comité a donc été contraint de compter sur les entretiens pour un meilleur éclairage de la période évaluée. La visite de l'établissement s'est tenue du 10 au 12 mai 2023, 65 entretiens d'une durée de 30 à 55 minutes ont été organisés pendant ces trois jours. Le comité a bénéficié d'un accueil cordial et d'une assistance efficace. Les interlocuteurs ont été choisis par la présidence. Ces échanges ont montré que l'intérêt de l'équipe présidentielle a consisté d'abord à valoriser le tournant pris en 2020. Le comité n'a rencontré qu'un très faible nombre de personnes en fonction sous l'ancienne présidence, malgré la nature *ex post* de l'évaluation du Hcéres. Ce manque de contacts avec l'ancienne équipe a pu laisser persister des angles morts dans l'évaluation de l'université.

Le pilotage stratégique et opérationnel

Référence 1. « L'établissement définit son positionnement institutionnel au niveau local, national et international. »

1 / Un positionnement institutionnel renforcé en région, à consolider à l'international.

L'université de Franche-Comté, établissement pluridisciplinaire incluant un secteur de la santé, **répond** par son profil à dominante « sciences et technologies » **aux besoins de formation et de recherche de son territoire**¹. Pour ce faire, elle s'appuie sur ses relations anciennes construites avec les acteurs industriels et, plus largement, socio-économiques de la région. Identifiée aussi bien en recherche qu'en formation par la visée de la formation à la pratique professionnelle, l'ingénierie de haut niveau, la recherche en innovation technologique industrielle et de santé, l'université a bien accompagné la politique de réindustrialisation de son territoire. Ainsi, son positionnement local se traduit par une offre de formation très professionnalisante, une spécialisation en recherche étroitement liée au tissu industriel et une inscription dans les priorités de la région en matière d'innovation.

L'ambition première que l'université affiche porte sur l'engagement de proposer une formation de qualité et d'être au service de la société, avec des objectifs d'attractivité de son offre de formation, de réussite des étudiants et de leur insertion professionnelle pour l'ensemble des niveaux (Licence, Master et Doctorat). **Si l'université assure un rôle moteur de montée en qualification par des formations de qualité et en adéquation avec les besoins de son territoire, elle n'a pas encore su mettre en évidence une identité scientifique aux contours marqués alors qu'elle en a les moyens**².

Son positionnement national et international a principalement reposé sur les succès obtenus par l'UBFC aux appels à projets du PIA (SFRI INTEGRATE, I-Site 2016). Sur le plan national, la mise en place de la Comue UBFC en 2015, concomitamment à la création de la nouvelle Région Bourgogne-Franche-Comté, avait comme objectif d'atteindre une taille critique en forces vives de recherche et en nombre d'étudiants. L'uFC a apporté à la Comue les compétences de ses 23 laboratoires, dont six UMR et trois UAR, et a co-organisé les *graduate schools* (projets EUR et SFRI). La stratégie internationale de la Comue, affichée dans le projet I-Site, impliquait un changement d'échelle considérable pour l'uFC. **Celle-ci a su accroître la visibilité de sa recherche dans un nombre, certes, réduit de domaines (hydrogène, biothérapie, transport, etc.), mais qui constituent des enjeux de taille pour le développement économique du pays.** S'agissant de la santé, les biothérapies, l'innovation technologique et le risque microbiologique et cardiovasculaire, affichés dans l'I-Site BFC résultent d'une concordance d'actions des parties prenantes (uFC, CHU, l'EFS et l'Inserm), ce qui confère aussi à l'université une visibilité nationale et internationale.

La perte de l'I-Site le 1^{er} juillet 2021, suivie du départ de l'université de Bourgogne de la Comue en septembre 2022 a fragilisé la Comue d'autant qu'elle avait déjà connu des difficultés de gouvernance dès décembre 2018, aboutissant à la nomination d'un administrateur provisoire de 2019 à 2020. L'uFC entend cependant rebondir avec les partenaires encore présents au sein de la Comue, dont l'Institut Agro Dijon, et se dit ouverte à une future reconstruction régionale.

Le comité invite l'université à se saisir de ses particularités pour mettre en évidence une identité qui peut être fondée sur l'objectif de former les étudiants et les chercheurs à la haute technologie et de diriger sa recherche dans l'objectif de lever des verrous technologiques. Il recommande à l'université, pour améliorer son attractivité, de tirer parti des succès obtenus grâce à l'I-Site pour développer une nouvelle stratégie nationale et internationale en partenariat avec les acteurs locaux souhaitant poursuivre une collaboration et avec les acteurs transfrontaliers (suisses en particulier).

¹ La moitié des diplômés sortant de formations professionnalisantes s'insère sur le territoire. Tableau de bord des formations 2020-2021, p. 74.

² L'université cherche à se valoriser par ses valeurs « une université engagée » et non par ses thématiques de pointe, RAE, p. 14.

Référence 2. « L'établissement définit à partir de son positionnement une stratégie au niveau local, national et international, qu'il décline en objectifs opérationnels et dont il assure le suivi. »

2 / Des objectifs opérationnels centrés, dans le projet d'établissement, sur l'amélioration du fonctionnement interne.

Le projet d'établissement 2017-2021 a mis l'accent sur l'amélioration de la gestion, la participation à la politique de site dans le cadre de la Comue et sur le projet labellisé I-Site BFC, le tout dans un esprit d'ouverture, tant géographique que thématique, incluant les responsabilités sociales et économiques.

L'université cite dans son RAE **trois volets d'objectifs opérationnels**¹ : I) renforcer la politique RH immobilière, moderniser son modèle économique ; II) développer des filières d'excellence et III) assurer une cohérence entre la formation, la recherche et l'innovation. Le premier axe rassemble des enjeux de pilotage, le second volet porte, quant à lui, sur la qualité de l'enseignement (démarche d'assurance qualité, développement des compétences pédagogiques des enseignants) et sur sa capacité à insérer (développement des filières CMI, professionnalisation des formations). Le troisième volet, la cohérence entre formation, recherche et innovation a bénéficié de la mise en place des collégiums. **L'existence de ces collégiums constitue un objectif opérationnel atteint, mais uniquement pour la définition des campagnes d'emplois.** Il s'agit cependant d'une avancée majeure qui, par-delà le caractère de type facultaire d'une université concentrant les moyens au sein des composantes, a permis de produire une politique d'établissement. Le rôle des collégiums, lieu de dialogue entre les composantes et les unités de recherche, a permis l'élaboration apaisée de la campagne d'emplois des enseignants-chercheurs, comme le démontrent les résultats des votes dans les instances.

Pour répondre à l'objectif de développement de filières d'excellence, l'uFC a élaboré dans des **cahiers des charges** le cadrage des formations et a dû mettre en place les BUT (bachelor universitaire de technologie). Outre des indicateurs contractuels, elle a développé ses propres indicateurs de pilotage qui alimentent des tableaux de bord de formations. La nouvelle équipe a pris conscience de la nécessité d'outils plus performants : un nouvel outil de pilotage mettant en parallèle les objectifs stratégiques, les objectifs opérationnels permettant de les atteindre ainsi que les indicateurs correspondants, a été élaboré en 2021². **Cependant, ces outils n'étant pas encore alimentés par des données fiables, le comité recommande de pallier ce défaut préjudiciable à l'analyse de ses performances par une meilleure organisation et un meilleur contrôle de la remontée des composantes.**

En 2021, la nouvelle équipe a précisé les axes de développement³ en donnant une définition plus claire de sa trajectoire et des valeurs qui l'accompagnent. Ainsi, la « Responsabilité » est promue en priorité pour, selon l'uFC, « être en prise avec les grands enjeux sociétaux et environnementaux et être exemplaire sur le plan éthique comme dans la gestion des deniers publics ». La « Solidarité », placée en seconde valeur, vise l'obtention d'un état d'esprit propice au dialogue. Le choix de « Insertion » en mot-clé conforte son rôle régional et national, le « Rayonnement » et l'« Innovation » ouvrent au national et à l'international.

Référence 3. « L'établissement s'inscrit dans son environnement et construit une politique partenariale dans le cadre de sa stratégie. »

3 / Une politique de site structurée par la Comue UBFC.

L'appartenance à la Comue a renforcé les liens avec le CNRS et avec la Région Bourgogne-Franche-Comté. Le CNRS a conclu un engagement par convention avec les établissements de la Comue pour déployer une politique de recherche commune. L'uFC est cotutelle de huit UMR et fédérations de recherche (FEMTO-ST, LMB en mathématiques, THÉMA, UTINAM en Astrophysique, Physique moléculaire et Chimie des Matériaux et Interfaces, Chrono-environnement). Les liens avec l'Inserm (une UMR « Right », une labellisation demandée) sont moins détaillés dans le RAE, qui met en avant des actions telles que des séminaires communs et des accueils de stagiaires⁴, actions de bien moindre envergure. Le bilan de l'évaluation de la recherche produite par le Hcéres relève que l'uFC ne compte aucune unité de recherche en cotutelle avec l'INRAE en étant tout de même partie prenante du projet HARMi du PIA 4 visant une connaissance des microbes approfondie et de leurs

¹ RAE, p. 8.

² *Ibidem*, p. 9.

³ Présentation des axes stratégiques de développement I.R.R.I.S. (Insertion, Rayonnement, Responsabilité, Innovation, Solidarité).

⁴ RAE, p. 27.

interactions avec d'autres organismes. **Le comité recommande à l'université de développer des liens avec l'INRAE.**

Les partenariats anciens avec les acteurs de la santé en région – CHU de Besançon, Établissement français du sang (EFS BFC), Centre d'investigation clinique (CIC Inserm), Cancéropole Grand Est – sont décrits comme structurants par l'uFC¹ et par ses partenaires, **cet avis est partagé par le comité.** Si le RAE reste peu explicite sur ces partenariats², les entretiens ont permis de montrer comment ils ont accompagné, structuré et conforté la montée en puissance de la recherche en santé à l'uFC et témoignent d'une volonté partagée et cohérente d'afficher une recherche forte, centrée sur trois axes communs (biothérapie, innovation technologique, et risque), aujourd'hui déclinée avec succès en trois unités de recherche présentées au nouveau contrat quinquennal. Dans la lignée de cette volonté partagée et de ce soutien des acteurs, le CHU a souhaité être tutelle de l'UMR 1098 Right. Les acteurs ont souligné comment l'absence de centre de lutte contre le cancer a été mise à profit par l'uFC et le CHU pour uniformiser les prises en charge des patients par les oncologues de Franche-Comté et faciliter les étapes-clés du développement de médicaments aboutissant rapidement à des bio-médicaments en phase pré-clinique ou en développement clinique (UCP-VAX³).

Le fonctionnement avec le CHU, très peu décrit dans le RAE, paraît traditionnel, tel qu'il est présenté dans la convention entre uFC et CHU-B (renouvelée en janvier 2016), avec un comité de recherche biomédicale et santé publique (CRBSP) et un comité de coordination⁴, qui se réunit *au minimum* une fois par an. Pour autant, et alors que des changements importants (nouvelle présidence uFC en 2020, et nouvelle direction générale du CHU en début 2023) sont intervenus, ces instruments de mise en œuvre du partenariat entre l'université et le CHU ont été peu sollicités et ne jouent pas le rôle moteur d'animation⁵ de la recherche en santé qu'ils devraient jouer sur le territoire franc-comtois [entretiens], ce d'autant plus que les collectivités territoriales n'y sont pas représentées. De même, la déclinaison opérationnelle de la stratégie n'est pas formalisée. Si tous les acteurs s'accordent pour souligner une cohérence et une concordance des stratégies, ainsi qu'une grande fluidité des échanges, le comité a constaté que ces rapports reposent davantage sur des liens personnels et historiques forts⁶ et sur une collaboration étroite entre l'UFR de Santé de l'université et le CHU que sur des liens institutionnels. En témoignent notamment la présence du président de la Commission médicale d'établissement du CHU au sein du collégium 3S et la volonté que le vice-doyen de l'UFR de Santé soit également le VP Recherche du CHU (depuis quatre mandats). **Le comité recommande de mieux intégrer le domaine de la santé dans le cadre de la politique globale de l'université en faisant porter son ambition directement par la présidence et de mutualiser davantage les liens avec le CHU (enjeux de recherche, plates-formes, enseignements, etc.).**

L'uFC a rappelé dans son projet d'établissement 2017-2021 son rôle facilitateur dans la création de la Comue intégrant les écoles d'ingénieurs, en tant que membres fondateurs. L'uFC a transféré à la Comue la délivrance du doctorat, l'attribution des crédits récurrents de fonctionnement et le portage des PIA. Les trois axes de travail repérés dans la Comue qui ont structuré l'I-Site ont révélé une complémentarité avec l'université de Bourgogne et les établissements d'enseignement supérieur bourguignons. Cette collaboration rassemble les atouts de sept établissements (uFC, uB, uTBM, SUPMICROTECH-ENSMM, Agrosup Dijon, BSB et ENSAM). Des pôles d'excellence de l'uFC ont été validés par l'obtention d'instruments relevant des actions du Programme d'Investissement d'Avenir : trois LABEX, 13 Equipex, 2 IDEFI, SFRI, EUR, PEPR, NCU.

Le comité a observé que, malgré la perte de l'I-Site au 1^{er} juillet 2021 et le départ de l'université de Bourgogne décidé en septembre 2022, les acteurs de la recherche et de la formation de l'ancienne Comue UBFC sont très favorables au maintien des liens tissés au sein de cette Comue. Le comité recommande de formaliser le maintien du cadre partenarial par une convention de coordination territoriale.

En ce qui concerne la formation en ingénierie, L'uFC bénéficie des partenariats fidèles de longue date aux échelles régionale et nationale et d'un environnement académique au sein duquel les acteurs collaborent volontiers en Franche-Comté. Les structurations de la recherche et de la formation ont renforcé cette cohésion :

- les partenariats locaux avec l'UTBM et SUPMICROTECH-ENSMM ont conduit à la création de l'institut unique FEMTO-ST associé au CNRS en 2004, implanté sur les trois sites (Besançon, Montbéliard et Belfort) et dans lequel sont engagés aujourd'hui près de la moitié des chercheurs des établissements partenaires.
- en 2011, l'uFC a participé à la création du Réseau@Figure (Formation en ingénierie par des universités de recherche) qui s'est étendu à toute la France et à l'international (Liban, Tunisie, Maroc, etc.). Ce réseau regroupe en 2021 trente et une universités offrant des formations en master en ingénierie. Il est

¹ RAE, p 9 et entretiens.

² RAE, p 8.

³ RAE, p 9.

⁴ Sa composition est la suivante : président, vice-président recherche, vice-président en charge des liens avec le CHU, directeur général CHU et vice-président du directeur.

⁵ Par exemple, le CRBSP n'est pas sollicité.

⁶ Du fait notamment de la présence de praticiens hospitaliers dans l'équipe présidentielle de l'uFC.

aussi un espace de partage d'expérience pour les membres en termes de pédagogie et de qualité des formations.

La Maison Universitaire de l'Éducation (MUE) est venue matérialiser un partenariat ancien avec l'Académie de Besançon sur des enjeux de recherche pédagogique incluant l'utilisation du numérique éducatif (le ministère de l'Éducation nationale a lancé fin 2020 les « Territoires numériques éducatifs » [TNE] du PIA, dispositif bénéficiant au département du Doubs depuis la rentrée 2021). Ce partenariat a également permis la création de campus des métiers et des qualifications répondant au caractère industriel de la région : campus « Automobile et mobilités du futur - Mobicampus » implanté à Belfort-Montbéliard, et plus récemment campus « Micro technique et systèmes intelligents Smart Campus à Besançon ».

4 / Une structuration du partenariat international à redéfinir.

La stratégie globale de l'établissement qui guide le développement de ces partenariats, est axée sur les thématiques de recherche que l'uFC souhaite développer, mais n'est pas claire quant aux pays cibles.

Les relations avec la Suisse et avec les universités européennes reposent sur un nombre très significatif de partenariats, en particulier Erasmus, et sur des accords plus larges. L'alliance européenne STARS-EU, dont le thème fédérateur est la « transition régionale », est actuellement composée de l'uFC avec la *Hanze University of Applied Sciences* (Pays-Bas), la *Universidad de La Laguna* (Îles Canaries, Espagne), l'*Instituto Politécnico de Bragança* (Portugal), la *Hochschule Bremen* (Allemagne), la *Silesian University in Opava* (République tchèque), la *University West* (Suède), la *Cracow University of Technology* (Pologne) et la *Aleksandër Moisiu University of Durrës* (Albanie). Elle avait été formée dans l'optique de se porter candidate au programme d'Universités Européennes. Une première candidature, sans l'uFC, n'a pas été retenue¹. À la suite de cet échec, la *Atlantic Technological University* (Irlande) est sortie du projet, l'uFC l'a intégré ainsi que la *Albanian Aleksandër Moisiu University* de Dürres, et une nouvelle candidature a été déposée et acceptée en juillet 2023.

Les partenariats internationaux sont cités dans le RAE avec des exemples concrets allant de la collaboration exploratoire jusqu'à la collaboration consolidée ou structurée. L'université a privilégié un choix de partenaires pour la formation en ingénierie et pour l'innovation par thématiques (hydrogène-énergie), mais la stratégie paraît beaucoup plus floue quant aux zones géographiques à cibler (Europe ou encore Amérique latine). Le choix de l'adhésion au réseau d'établissements européens STARS-EU (*Strategic Alliance for regional transition*) est pertinent en termes de thématique puisque portant sur l'énergie, un des enjeux majeurs de recherche poursuivi par l'uFC. **Cependant, le comité recommande à l'uFC de ne pas axer ses relations internationales uniquement sur ses thématiques technologiques phares, mais d'offrir davantage des possibilités aux étudiants et aux enseignants-chercheurs avec d'autres universités de niveau international.**

Une stratégie internationale a été construite au sein de la Comue UBFC qui a défini un programme de doubles diplômes, notamment en physique et chimie, en médecine avec la Chine et la Russie, un programme d'échanges de personnels et étudiants et des accords Erasmus+, notamment avec l'Allemagne. En propre à l'uFC, les partenariats présentés – réseau franco-suisse de l'axe jurassien, bourse Victor Hugo en Amérique latine, consortium USTH (université de sciences et technologies de Hanoï), charte Erasmus – montrent les différents exemples d'implication de l'établissement au niveau international en termes de formations, de mobilité des étudiants et des personnels. **Le comité recommande de mieux structurer les partenariats internationaux dans la logique qui suit la perte de l'I-Site et le départ de l'UB de la Comue.**

5 / Des acteurs de la vie socio-économique de Franche-Comté investis dans la collaboration avec l'université.

L'établissement détient une position centrale dans la structuration de l'ESR à l'est de la région Bourgogne-Franche-Comté, moins agricole et davantage tourné vers le développement industriel que l'ouest. Le RAE traduit bien la richesse des partenariats locaux solides et structurés. L'uFC bénéficie d'une proximité avec des acteurs industriels majeurs dans les domaines de l'énergie et des transports (Stellantis, Alstom, General Electrics) et plus largement dans les secteurs économiques innovants. Elle est membre des conseils des pôles de compétitivité, elle participe aux instances de pilotage des CCI territoriales et régionale et affiche clairement dans son RAE un amarrage fort aux acteurs du milieu de l'innovation régionale (Région, métropole, entreprises, Satt Sayens, Pôles de compétitivité, etc.²). Ainsi, l'uFC a contribué à la Stratégie régionale d'innovation vers la spécialisation intelligente (RIS3) pour la période 2021-2027. Le RAE aurait gagné à préciser les conventionnements existants notamment avec la Satt Sayens et l'application du mandataire unique. La

¹ Certains partenaires, dont l'uFC, s'étaient engagés à collaborer, même si la candidature de STARS-EU comme « Université Européenne » ne serait pas retenue. - Notes d'entretiens.

² RAE, p. 29.

présence de quatre pôles de compétitivité, notamment dans les domaines « Véhicules du futur » et « Microtechniques », a offert, pour l'uFC et ses partenaires principaux (UTBM, SUPMICROTECH-ENSMM Supmicrotech), un réel potentiel de collaborations en formation et en recherche, mais aussi dans le cadre du dialogue entre la science et la société. **Le comité recommande à l'établissement d'exploiter ce potentiel pour accentuer sa coopération avec les acteurs sociaux-économiques régionaux.**

6 / Une charte d'éco-responsabilité comme première pierre de l'engagement de l'uFC en matière de DD&RS.

L'université réamorce sa politique en matière de DD&RS, lancée en 2008 par la réalisation d'un bilan carbone et interrompue depuis. Pour ce faire, elle s'est dotée d'une Charte éco-responsabilité¹, d'un comité de pilotage et d'un chargé de mission « Accompagnement de la transition environnementale »².

Cependant, cette démarche récente est encore peu engagée et manque de structuration. Ainsi, la Charte éco-responsabilité précitée, qui a été validée en CA et en CAC, se contente pour l'instant d'un renvoi exprès au référentiel DD&RS, dont l'établissement souhaite s'emparer pour structurer et formaliser sa stratégie de transition écologique et sociale et qu'il souhaite intégrer à l'ensemble de ses activités et missions. Le chargé de mission (cf. supra) est rattaché au pôle « Recherche et valorisation », de ce fait son action, qui doit être transversale, reste limitée. S'il est prévu de réaliser un Bilan des gaz à effet de serre (BGES) et d'atteindre une labellisation DD&RS, il n'existe pas encore à ce stade de plan d'actions global et formalisé. Par ailleurs, il est regrettable qu'une connexion n'ait pas été faite avec le volet de l'immobilier et des infrastructures. **Le comité recommande à l'uFC d'intégrer les actions conduites et citées dans une politique globale DD&RS et de mettre davantage en relief cet engagement comme axe fort de sa stratégie.**

S'agissant de l'impact socio-économique de l'établissement, l'uFC n'a engagé ni une politique DD&RS, ni une analyse de son impact socio-économique. Le RAE met en exergue³ le travail entrepris depuis 2021 pour doter l'uFC d'un outil interne CRM qui n'assure pas une mesure de l'impact socio-économique.

Référence 4. « La gouvernance de l'établissement s'appuie sur une organisation, une communication et un système d'information adaptés à sa stratégie. »

7 / Une réorganisation rendue difficile par une grande instabilité administrative.

Durant la période de référence de l'évaluation, la vacance de nombreux postes de responsabilité administrative et une difficulté à les pourvoir ont positionné l'équipe de la présidence dans une double responsabilité, politique et administrative, pour pouvoir mettre en œuvre les projets et les missions de l'établissement. Ainsi s'est opérée **une substitution de directeurs de certains services par des vice-présidents**, ce qui a pu constituer une solution d'urgence pour impulser les projets de la nouvelle présidence. Dans le contexte de cette vacance affectant les fonctions d'encadrement, des services comme celui du pilotage, du contrôle de gestion et des affaires juridiques ont été rattachés à la Présidence.

Pour le comité, cette situation ne peut être considérée que comme transitoire et conjoncturelle, elle ne saurait se pérenniser. Depuis deux ans, elle a conduit à une confusion des rôles et à une désorganisation des fonctions administratives. Cette articulation défailante s'avère préjudiciable au management des projets transverses, dont le comité n'a pas pu réellement évaluer l'efficacité.

Puisque la direction générale des services (DGS) dispose aujourd'hui d'un directeur, le comité recommande qu'elle se (re)positionne légitimement pour assurer la mise en œuvre opérationnelle de la politique d'établissement. Ce positionnement devra conforter à la fois son rôle de conseil stratégique auprès de l'équipe politique (analyse réglementaire et études d'impact) et son rôle de pilote de l'action administrative. **Le comité recommande de plus une animation régulière de l'ensemble des cadres administratifs** de l'université (composantes et services) qui permettra de faciliter et sécuriser la mise en œuvre des projets.

Le bilan social 2020 montre un déséquilibre en moyens humains entre les composantes et les services centraux, lesquels représentent 21 % de l'effectif total des Biatss. Comme le RAE, les entretiens ont montré une forte charge en activités de ces services centraux du fait de la réussite aux appels à projets et des enjeux de recomposition

¹ DAE : Annexe 4, « Charte uFC pour l'écoresponsabilité (CAC 25 05 2022) ».

² DAE : Annexe 11, « Lettre de mission du Chargé développement durable uFC (2022) ».

³ RAE, p. 12.

de la Comue. **Le comité recommande de repenser l'organisation des missions entre les services centraux et les services au sein des composantes.**

Si la relation aux usagers et les implantations dispersées de l'établissement requièrent des relais de proximité, il n'en demeure pas moins indispensable d'organiser les missions et les relations entre le niveau central et les composantes. En effet, ce déséquilibre risquerait à terme d'affaiblir la qualité du service rendu et le pilotage de l'établissement. Dans ce contexte, **le comité encourage l'établissement à approfondir les réflexions engagées sur l'organisation en pôles mutualisés**, en centres de services partagés ou en réseaux métiers sur les principales fonctions support afin de retrouver au sein des services centraux des marges de manœuvre pour la stratégie et le pilotage. **Parallèlement, le comité recommande à l'université de clarifier le rôle de la direction générale des services au sein de la Comue afin de traduire les projets communs en actions administratives.**

8 / Une organisation complexifiée pour dépasser le caractère facultaire de l'université.

Depuis 2017, l'organigramme de l'université a sensiblement évolué avec l'arrivée de la nouvelle équipe fin 2020 : il conserve six pôles¹, mais ceux-ci sont organisés différemment. Ces pôles regroupent des services, des directions et parfois des composantes comme le Centre de linguistique appliqué (CLA) ou le Service de formation continue et alternance (Sef'ocal) qui, par leurs fonctions, sont à la fois composante et service.

Un vice-président a été placé à la tête de chaque pôle. L'équipe présidentielle restreinte est donc composée des six vice-présidents de pôle et du vice-président collégiums. La composition de l'équipe présidentielle complète inclut également un vice-président Relation avec les collégiums et la Comue UBFC, neuf vice-présidents délégués, soit 16 vice-présidents en tout. Il convient d'ajouter 13 chargés de mission et cinq référents thématiques. Les deux vice-présidents étudiants, qui n'apparaissent pas sur l'organigramme, complètent l'équipe.

Cinq collégiums étaient présentés dans l'organigramme 2017, ils avaient été mis en place dès 2016, conformément au projet d'établissement, mais ils n'apparaissent rattachés à la présidence que dans le nouvel organigramme 2021. Ils regroupent les unités de recherche et les composantes organisées en cinq thématiques². La nomination d'un vice-président chargé des collégiums en 2020 a donné lieu à une animation régulière. Le président de chaque collégium assure le dialogue entre les composantes et les unités de recherche, facilitant l'expression des besoins. **Les collégiums ont rempli leur mission de lieux de dialogue et de recherche de consensus pour les campagnes d'emplois des enseignants-chercheurs aboutissant à une politique unifiée d'établissement.** Cette coordination devrait être de nature à profiter également à l'évolution de la carte des formations. Le comité a pu constater que la fonction des collégiums est jugée satisfaisante par les composantes et est approuvée par les unités de recherche grâce à la transparence des prises de décisions et surtout grâce à son effet mémoire quant aux postes à pourvoir. **En écho à la recommandation de la précédente évaluation, le comité invite l'université à évaluer régulièrement leur action et de façon à les faire évoluer en fonction des besoins de l'établissement.**

Un « conseil des composantes » se réunit 15 jours avant chaque conseil d'administration, un conseil des directeurs d'unité de recherche a lieu tous les deux mois. Une vice-présidente déléguée à la simplification administrative est chargée d'optimiser les procédures pour plus de fluidité et d'efficacité. Plusieurs groupes de travail ont été mis en place à partir de 2021 pour mener à bien les projets de l'établissement. Par exemple, le pilotage des projets transverses impliquant plusieurs pôles fait l'objet de groupes de travail animés par un ou plusieurs vice-présidents. **Le comité salue la volonté de concertation et de transparence des décisions prises, tout en alertant sur une tendance à la multiplication des groupes de travail ou des commissions ad hoc**, même si les entretiens qu'il a menés ont révélé beaucoup de satisfaction concernant le dialogue qualifié de « refondé et apaisé ».

9 / Une déclinaison interne du schéma directeur des SI à réaliser de manière urgente et une politique de communication à reconstruire.

La politique numérique, coordonnée à l'échelle de la Comue a donné lieu à la rédaction d'un schéma directeur du numérique durant la période 2017-2022³. Ce schéma décline trois programmes et sept axes avec des projets d'infrastructures communes comme le *data center* ou le centre de calculs. L'uFC, bien qu'ayant

¹ Pilotage, finances, moyens, Formation et Vie étudiante, Recherche et valorisation, Relations humaines et sociales QVT et valeurs, Rayonnement international, Art, culture et communication scientifique, Partenariat socio-économique et innovation. Cf. annexe « Organigramme politique 2022 ».

² Sciences de la Santé et du Sport, SHH homme et Humanités, Sciences fondamentales & sciences pour l'ingénieur, Sciences de la nature, environnement et Droit Économie Gestion.

³ RAE, p. 15.

participé activement à l'élaboration de ce schéma régional, ne l'a pas intégré au sein de l'établissement, malgré la recommandation du précédent rapport du Hcéres¹.

La vacance prolongée des postes de DSI et de RSSI, mais aussi de cinq postes d'ingénieurs et techniciens au sein de la direction, constitue **un risque selon le comité, et c'est aussi un obstacle au bon déroulement des projets de l'établissement. Le comité recommande de décliner le schéma directeur régional au sein de l'université et d'en faire une priorité de développement sur la base de mutualisations internes et de partenariats externes.**

En ce qui concerne la communication externe, l'uFC a cherché à donner l'image d'un acteur responsable, « une université engagée »². L'établissement a travaillé sur ses valeurs, un fil rouge fédérateur porté par l'anniversaire remarquable de ses 600 ans³ d'existence. Il s'est appuyé sur différents supports médias pour une communication principalement à destination du grand public. Les canaux de communication les plus couramment utilisés sont les réseaux sociaux, les podcasts. L'université est aussi en contact avec la presse locale pour valoriser ses travaux de recherche et combattre les *fakes news*. Un nouveau site internet est en place en 2021. Elle prend soin de participer aux grands événements locaux (cercle immense de la Saline royale d'Arc-et-Senans, les Eurokéennes de Belfort).

La communication interne s'est développée essentiellement dans l'urgence de la crise sanitaire adressée prioritairement aux étudiants. L'université a ouvert un site dédié à la pandémie de Covid (informant sur les mesures prises, l'aide matérielle, financière et psychologique) et une plateforme de signalement ASIPAN.

L'uFC reconnaît dans le RAE que sa communication constitue un secteur « en construction »⁴. L'établissement est en train de rénover ses outils existants, comme son intranet, et d'en mettre en place de nouveaux, comme l'application mobile ou encore les lettres d'information qu'il diffuse par différents canaux (mail, SMS, réseaux sociaux, etc.). **Le comité recommande d'en faire un levier au service de la stratégie de l'établissement.**

Référence 5. « L'établissement porte une politique globale de la qualité. »

10 / Un souci permanent de labellisation avec un manque d'appropriation des outils au service de la qualité par les équipes pédagogiques et de recherche.

L'uFC a intégré la démarche qualité dans ses objectifs prioritaires. Le projet d'établissement 2017-2021 en précise trois objectifs : garantir la qualité des programmes de formation, améliorer la qualité du recrutement des enseignants-chercheurs, conforter l'insertion professionnelle. Cette volonté s'est traduite par la création d'un service Qualité-audit en 2018 accompagnant les laboratoires et les UFR désireux d'obtenir une certification ou une labellisation. En 2021, le vice-président chargé de l'animation du pôle Pilotage, finances et moyens s'est entouré d'une vice-présidente Simplification des procédures administratives et de chargés de mission⁵. Les services d'appui à cette politique de la qualité ont été restructurés pour suivre ces actions.

La création du service « qualité-audit » a permis d'obtenir ou de maintenir des labels et des certifications durant la période d'évaluation, tels que le label « Bienvenue en France », EURACE_CMI Geology, label européen qualifiant les masters en ingénierie, Marianne_SCD, attribué au service commun de documentation. À cela s'ajoutent diverses certifications : certification pour le CLA formations de FLE, certification pour la qualité de la formation continue et de l'alternance, certification ISO 9001 pour le laboratoire FEMTO-ST ou encore Qualiopi assurant la conformité de l'uFC pour sa formation avec le référentiel national qualité.

Pour autant, la feuille de route stratégique de la démarche qualité est apparue incomplète dans le rapport d'autoévaluation, et les entretiens conduits lors de la visite du comité l'ont confirmé. Les services produisent et suivent des tableaux de bord avec les données qu'ils sont en mesure de recueillir. Mais aucun procédé aboutissant à l'adhésion des acteurs (notamment des équipes pédagogiques) et prévoyant comment exploiter ces observations en aval n'a été prévu. La recommandation du précédent rapport d'évaluation « Assurer le déploiement dans l'établissement du référentiel (et du label) issu du processus expérimental d'assurance qualité des formations » a ainsi été abandonnée, ce que le comité pourrait entendre s'il s'était agi de basculer rapidement sur un nouveau processus d'assurance qualité. Toutefois, le constat est que rien n'est fait en ce sens pour le moment.

¹ Faire aboutir le schéma directeur numérique de nature à optimiser les outils de pilotage au service des différentes missions de l'établissement.

² RAE, p. 14.

³ <https://endirect.univ-fcomte.fr/actualites/>

⁴ RAE, p. 14.

⁵ RAE, p. 16.

Le défaut de fiabilisation des données témoigne d'un manque d'appropriation par les acteurs des enjeux de la démarche qualité. Ce constat avait déjà été reconnu par l'uFC dans le précédent rapport d'évaluation¹.

Fort de ces constats, **le comité recommande à l'uFC de définir un volet « appropriation » dans sa feuille de route de sa démarche qualité**, ciblée sur des actions prioritaires envers les composantes et les unités de recherche, notamment pour **améliorer la collecte des données et les fiabiliser**. Afin de favoriser l'adhésion des équipes à cette stratégie globale de la qualité, **le comité recommande de mettre également en place un programme de sensibilisation et de formation des acteurs**.

Référence 6. « L'établissement pilote la mise en œuvre de sa stratégie en s'appuyant sur des outils de projection prévisionnelle, sur une programmation budgétaire et sur un dialogue de gestion interne structuré. »

11 / Un pilotage financier rigoureux avec des recettes en augmentation et une gestion prudente de la masse salariale.

Le RAE² ainsi que les entretiens démontrent une volonté forte d'instaurer un pilotage financier de l'établissement fin et à vocation pluriannuelle. Pour ce faire, les équipes politique et administrative assurent un suivi des indicateurs financiers, notamment grâce à un tableau de bord développé en interne. Présenté obligatoirement chaque année, il synthétise les éléments du compte de résultat prévisionnel, de la capacité d'autofinancement (CAF), de l'état prévisionnel de l'évolution de la situation patrimoniale, ainsi que la variation du fonds de roulement. Le comité n'a pas eu accès à l'outil interne développé à partir de ce tableau et ne peut donc en évaluer l'efficacité.

Ce pilotage rigoureux permet à l'université d'afficher une structure financière solide, comme le montrent les principaux ratios prudentiels du MESR³. Le niveau de trésorerie en augmentation depuis 2017 atteint 49 M € en 2021, le niveau de fonds de roulement, 47,6 M € et la capacité d'autofinancement, 5,2 M €. Ces résultats permettent à l'établissement de se projeter sur des programmes d'investissements pluriannuels ambitieux, en particulier dans le domaine de l'immobilier et de la transition énergétique. Le niveau des recettes provenant de la subvention pour charges de service public est en constante augmentation, notamment pour accompagner les politiques publiques comme la loi ORE⁴ et plus récemment la LPR⁵ (165 M € en 2017, 173 M € en 2021⁶) et il est d'un niveau satisfaisant malgré l'augmentation des effectifs étudiants. Le ratio pour l'uFC atteint 7 677 € par étudiant en 2021, ce qui est satisfaisant pour un établissement de sa catégorie⁷.

Malgré les efforts collectifs réalisés ces dernières années (2017-2021) pour maîtriser l'évolution des dépenses de masse salariale, les principaux indicateurs restent proches des seuils de vigilance fixés par le MESR. En effet, le taux de rémunération des permanents est de 85,5 % en 2020, alors que le seuil prudentiel est de 85. Les entretiens menés lors de la visite ont confirmé la tension toujours observée, exercée par cette masse salariale sur les projets de l'établissement. Ainsi, dans le cadre de la campagne d'emplois 2023, la gouvernance a arbitré en faveur du report de recrutement de huit enseignants-chercheurs⁸. Sous réserve de la construction d'une véritable cartographie des emplois, effectifs et fonctions, **le comité recommande de faire évoluer le suivi de masse salariale en pilotage pluriannuel de la masse salariale**. Intégrés à une stratégie globale de pilotage, les indicateurs de pilotage de la masse salariale seront confrontés notamment aux indicateurs financiers et à ceux de la soutenabilité de l'offre de formation afin de dégager des marges de manœuvre.

Les succès aux appels à projets du PIA, que ce soit en tant que porteur ou partenaire, ont permis de nombreuses réalisations en formation et en recherche. L'uFC a pris la mesure de la nécessité de développer ses ressources propres en valorisant son potentiel en recherche et en formation, dont la formation tout au long de la vie (FTLV). Les premiers résultats évoqués pendant la visite et confortés par les documents financiers sont encourageants, puisque la part des recettes propres dans les recettes globales a augmenté de 8,9 % à 11 % entre 2017 et 2021.

Le comité encourage l'établissement à poursuivre et à clarifier ses objectifs stratégiques ainsi qu'à stabiliser le modèle interne de prélèvements afin de les réinvestir dans les projets d'établissement.

¹ Hcéres, Rapport d'évaluation de l'Université de Franche-Comté, 2015-2016 (Vague B), p. 23.

² RAE, p. 17.

³ DataESR.

⁴ La loi du 8 mars 2018 relative à l'orientation et à la réussite des étudiants.

⁵ Loi n°2020-1674 du 24 décembre 2020 de programmation de la recherche.

⁶ Rapport de gestion de l'ordonnateur Compte financier 2021.

⁷ La moyenne étant de 6 644 € en 2021-2022 pour les universités pluridisciplinaires avec santé avec des effectifs entre 20 000 et 30 000 étudiants. - DataESR.

⁸ Note ordonnateur Budget initial 2023, p. 7.

Enfin, l'effectif de la DAF en service central ne représente qu'environ 10 % des agents ayant une fonction en lien avec les finances à l'université. **Le comité recommande à l'université d'accélérer la structuration de la fonction finance (recettes et dépenses) pour sécuriser et assurer une vision pluriannuelle.**

Référence 7. « La politique des ressources humaines et le développement du dialogue social traduisent la stratégie de l'établissement et contribuent à la qualité de vie au travail de ses personnels. »

12 / Une politique de ressources humaines à conforter.

La politique des ressources humaines de l'établissement se caractérise par la mise en œuvre des dispositions décidées par l'État (Loi du 6 août 2019 de transformation de la fonction publique, la LPR, etc.), dont certaines sont renforcées par des engagements de la gouvernance, notamment par la mise en place du complément indemnitaire annuel (CIA) et l'augmentation de l'indemnité de fonctions, de sujétions et d'expertise (IFSE). Sur la base d'indicateurs de pilotage et des besoins exprimés, les campagnes d'emplois des EEC sont étudiées par les collègiums, celles des Biatss lors des dialogues annuels de gestion avec les composantes ou les services. Cette asymétrie de gestion entre les EC et les Biatss à l'appui de la recherche affaiblit la capacité de l'établissement à mettre en œuvre une stratégie de la recherche. De manière plus globale, cette différence entre les EC et les Biatss affaiblit le pilotage stratégique des emplois.

Le RAE¹ comme les entretiens décrivent une politique des ressources humaines essentiellement pilotée depuis 2017 par les indicateurs de la masse salariale, **ce qui a conduit à des gels de poste d'enseignants-chercheurs.** On observe durant cette même période une baisse de l'effectif des EEC de 5 %. Du point de vue de la formation, l'uFC reste une université bien encadrée si on se reporte au taux de 22 étudiants par EEC titulaire, alors que la moyenne nationale se situe à 28², mais cette situation s'explique notamment par le recours massif d'enseignants non-chercheurs, ce qui peut s'avérer problématique quant au potentiel de recherche de l'université.

Les effets de la maîtrise de la masse salariale sont visibles : diminution des effectifs titulaires entre 2017 et 2021 (PR - 4,1 % , Biatss - 9,7 %) et augmentation des contractuels³ (Biatss + 34 % au cours de cette même période). Le comité n'a pas pu apprécier les modalités de cadrage en amont de ces campagnes d'emplois parallèles, telles que la répartition entre les Biatss et les EC au sein des composantes et des services centraux ou l'affectation des Biatss à l'appui de la recherche, l'établissement n'ayant pas justifié ses choix sur ce point.

Le comité recommande de renforcer le rôle des collègiums en ajoutant aux emplois des EEC les personnels Biatss d'appui à la recherche et la formation.

L'uFC affiche un engagement politique en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes et contre les faits de violence par des actions concrètes, telles que la création d'une plate-forme de signalement⁴ ou le Plan d'actions pour l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes adopté en 2021 pour une durée de trois ans. Toutefois, certaines analyses et indicateurs montrent de possibles marges de progression qui nécessiteraient d'agir. En effet, l'organigramme « politique » révèle une faible représentation des femmes à des postes à responsabilité : une seule vice-présidente de pôle sur six, aucune présidente de collègium. Par ailleurs, le taux de féminisation reste encore inférieur aux moyennes typologiques et nationales notamment au sein des effectifs des EC (22,4 % de femmes PR en 2021, 28 % au national)⁵. **Le comité incite l'uFC à renforcer et à structurer ses actions par des dispositifs d'accompagnement de carrière des femmes.**

Une des recommandations de la précédente évaluation (2016) était de « renforcer le processus de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (Gpeec) par une politique incitative d'accès à la formation ». Cette recommandation n'a pas été suivie d'effet malgré une prise de conscience collective de sa nécessité, voire de son urgence. Ainsi, le RAE⁶ décrit la Gpeec des EEC, déléguée aux collègiums, avec un cadrage de la gouvernance centré sur la maîtrise des coûts de la masse salariale et une approche par effectifs. Cette approche, bien que nécessaire, ne prend pas assez en compte les besoins en compétences et occulte la prévision à cinq, voire dix ans. Concernant les fonctions administratives et techniques, les entretiens font apparaître une absence de cartographie des emplois et des compétences à l'échelle de l'établissement. Cette absence représente un frein à la mise en œuvre des projets nécessaires et un risque pour calibrer correctement les futures campagnes d'emplois, tant sur les aspects quantitatifs que qualitatifs.

¹ RAE, p. 19.

² Data ESR.

³ Fiche DGRH 2021 Université de Franche Comté.

⁴ sos.univ-fcomte.fr

⁵ Fiche DGRH 2021, Université de Franche Comté.

⁶ RAE, p. 19.

Si les collègiums ont construit une approche prévisionnelle pour la campagne d'emplois des enseignants-chercheurs, il n'a pas été démontré qu'il en était de même pour les Biatss. Or, cette projection est indispensable, alors qu'on relève que 38 % des EC titulaires et 12 % des Biatss ont plus de 60 ans en 2021¹. Si l'établissement s'en saisit, cela peut représenter un véritable avantage à l'aune de la préparation de la prochaine offre de formation.

L'uFC manque aussi de renforts administratifs au niveau central, comme l'illustre notamment la fonction immobilière. Malgré l'ampleur des enjeux du programme immobilier, 90 % des effectifs sont encore déployés dans les composantes (ainsi, s'agissant des équipes techniques on compte sept personnes en central contre 70 personnes dans les composantes). Sans occulter les besoins de proximité, **la fonction logistique et de maintenance confiée aux composantes** de formations et de recherche entraîne une **dispersion** des tâches et ne permet pas de mener une stratégie cohérente et unifiée sur l'ensemble des sites d'implantation.

Le comité recommande à l'uFC de travailler prioritairement sur un rééquilibrage des fonctions support entre les composantes et les services centraux afin de renforcer sa stratégie d'établissement et de dégager des marges de manœuvre au bénéfice des recrutements des EC et des Biatss affectés à la recherche. Dans ce contexte, le comité recommande de renforcer le dialogue de gestion interne avec les composantes et propose à terme l'écriture d'un schéma directeur pluriannuel de l'emploi à l'échelle de l'établissement.

À partir de ce constat, le comité recommande la construction d'une politique d'emploi pluriannuelle adossée à un dialogue de gestion harmonisé et assorti d'un plan de réorganisation des fonctions métiers entre centre et composantes.

Le RAE² évoque la création en 2018 d'un service dit RACCP (Recrutement accompagnement des compétences et des parcours professionnels), en charge des parcours personnalisés d'évolution et de formation. La lecture du bilan social 2019 (le bilan 2020 ayant été perturbé par la crise sanitaire) montre des résultats mitigés en ce qui concerne l'attractivité des formations³. Au-delà des plans de formation réglementaires comme pour les MCF, **le comité recommande à l'établissement de faire évoluer son plan de formation sur la base des premiers résultats de la démarche Gpeec** ; il peut déjà s'interroger sur les besoins en formation à destination de toute personne en responsabilité managériale, y compris les directions d'unités de recherche.

En ce qui concerne la qualité de vie au travail, le RAE dresse la liste des avancées concrètes : la charte du télétravail (2019-2020), la « charte du temps » (2021-2022) ou encore mise en place du télétravail (2019-2022).

Les acteurs rencontrés par le comité de tout secteur insistent sur la bonne qualité du dialogue social, garant d'un climat de travail plus serein et propice à l'élaboration et à la mise en œuvre des projets. **Le comité salue le travail accompli, mais souligne l'effet négatif des nombreux renouvellements de l'encadrement administratif et politique sur la qualité du travail.**

Référence 8. « L'établissement intègre dans sa stratégie une politique immobilière soutenant son développement. »

13 / Un programme immobilier ambitieux qui requiert des ressources et une gestion plus centralisée.

L'université a poursuivi la stratégie engagée lors du précédent contrat, qui reposait sur un schéma pluriannuel de stratégie immobilière (SPSI) élaboré en 2016 pour la période 2016-2020. Cette stratégie consiste en une « rationalisation du parc, des mutualisations, une optimisation du ratio d'occupation et une amélioration de l'accessibilité et de l'état de santé global des bâtiments⁴ ». La stratégie immobilière de l'uFC pour les années à venir s'appuie sur une volonté de maillage territorial : le travail s'opère par sites davantage que par facultés. Une des difficultés réside dans le déséquilibre quant au taux d'occupation des bâtiments selon les sites. Une forte tension existe sur le site de Besançon qui concentre la majorité des étudiants (85 % avec, pour certaines filières comme le droit, un taux d'occupation d'1 m² par étudiant), alors que le site Nord Franche-Comté affiche une occupation moindre. Bien que le nombre de bâtiments soit passé de 127 à 120, ils représentent encore une surface importante pour la taille de l'université (220 020 m²). L'accessibilité des bâtiments aux personnes à mobilité réduite est passée de 76 % en 2016 à 82 % en 2022 (+7,9 %). Le taux de vétusté déjà relevé dans le

¹ Fiche DGRH 2021 Université de Franche Comté.

² RAE, p. 20.

³ Bilan social - UNIVERSITÉ DE FRANCHE-COMTÉ - 2019, p. 66.

⁴ RAE, p. 21.

précédent RAE est encore très élevé (62 %, état satisfaisant) et de nombreux travaux de rénovation énergétique sont à planifier (seuls 4 % des bâtiments se situent en classe énergétique A, B ou C).

L'université de Franche-Comté s'est engagée dans un **programme lourd de restructuration de son parc immobilier** (augmentation du CPER 2021-2027 de 77 % à 117 M €). L'un des points forts de ce programme immobilier réside dans le fait qu'il est très soutenu, d'une part par l'État dans le cadre du Plan de relance (31,5 M €) et du CPER (117 M €) et, d'autre part, par les collectivités territoriales avec lesquelles l'uFC a établi des liens solides (notamment, la ville de Besançon, la communauté urbaine Grand Besançon Métropole et la Région à travers le contrat de développement métropolitain bisontin). Ces financements sont destinés à trois projets ambitieux : 1) la rénovation du campus Bouloie-Témis ; 2) la modernisation du Campus de la boucle du Doubs en centre-ville avec notamment la création d'une grande bibliothèque conçue à la fois dans une optique de mutualisation entre l'uFC, la ville de Besançon et Grand Besançon Métropole et dans une logique d'hybridation des usages (tiers-lieu) et 3) le projet Éco-Campus à Belfort qui a vocation à devenir un démonstrateur de la performance énergétique abritant en son sein un pôle d'excellence (formation et recherche) en matière d'énergie. Les relations avec le Crous sont également fortes et étroites dans le cadre des comités de site bisannuels auxquels le Crous participe¹. Toutefois, une part non négligeable reste à financer par l'uFC sur ses ressources propres.

Le comité recommande d'actualiser le SPSI, compte tenu de l'importance des enjeux et de la nécessité d'apprécier la soutenabilité à long terme des projets en cours.

S'agissant de la gestion de son patrimoine immobilier, la direction du patrimoine immobilier travaille sur les outils d'analyse de l'existant et de suivi de la gestion du patrimoine. Si l'utilisation de la base ALLFA en 2017 en lieu et place d'un fichier Excel a permis une amélioration du pilotage, cet outil s'est vite révélé insuffisant. Les équipes s'emploient à doter l'uFC d'outils performants et robustes. En raison de l'ampleur du programme, de la volonté de l'établissement d'assurer les maîtrises d'ouvrage et du contexte inflationniste du secteur, **le comité alerte l'uFC sur l'absence d'outils robustes pour suivre l'impact financier à terme de ce programme dans le cadre du Programme efficacité énergétique dans les campus (PEEC 2030)**. Le comité a cependant relevé une volonté de la gouvernance de travailler à un budget annexe immobilier, qui a conduit à la mise en place, depuis 2022, d'une unité budgétaire immobilière permettant notamment un meilleur suivi des dépenses de fluides, une capacité d'anticiper les pannes. Cette démarche est conçue comme un premier pas vers une démarche de dévolution patrimoniale. **Une attention doit être portée au schéma directeur prioritaire que constitue le schéma pluriannuel de stratégie immobilière, alors que l'uFC poursuit des investissements massifs.**

¹ Notes d'entretiens.

Conclusion du domaine « pilotage stratégique et opérationnel »

1) Forces

- Des partenariats nationaux et locaux – économiques, sociaux, culturels – solides et structurés de longue date ; un ancrage territorial fort.
- Un dialogue effectif entre la présidence et les composantes.
- La mise en place depuis 2015 des collégiums, un atout souligné par l'ensemble des acteurs de l'université, qui aboutit à une politique unifiée d'établissement pour la campagne d'emplois des enseignants-chercheurs.
- La mise en place d'une unité annexe immobilière, premier pas vers la mise en place d'un budget annexe immobilier permettant de sanctuariser les dépenses immobilières.

2) Faiblesses

- Un fonctionnement encore très facultaire, concentrant les moyens au sein des composantes et leur confiant d'importantes tâches de gestion, comme le montre le cas du patrimoine immobilier.
- Des services centraux pilotés majoritairement par l'équipe présidentielle (vice-présidents de pôles).
- Un déséquilibre entre les effectifs d'agents des services centraux et des composantes.
- Un pilotage stratégique qui souffre de dysfonctionnements et d'un manque d'appropriation des outils d'analyse des données par les composantes.
- Une stratégie internationale encore peu lisible, même à l'échelle européenne.
- Une absence de schémas directeurs ou de déclinaisons au sein de l'établissement en décalage avec les objectifs stratégiques (SI, SPSI, etc.).

3) Recommandations

- Redonner plus de place à l'administration dans le pilotage de l'établissement, maintenant que cette direction est mieux structurée et pourvue d'un directeur.
- En écho à la recommandation du précédent rapport du Hcéres, donner un rôle stratégique aux collégiums et, après évaluation, les faire évoluer en fonction des besoins de l'établissement.
- Accélérer la mutualisation des compétences en interne et avec les partenaires du site et faire du schéma directeur interne une priorité.
- Accélérer la structuration de la fonction finances (recettes et dépenses) pour sécuriser et assurer la vision pluriannuelle.
- Déployer prioritairement les outils de Gpeec avec l'identification des compétences disponibles, une projection pluriannuelle des besoins et le plan d'action en conséquence.
- Soutenir les efforts de la DRH en faveur de la sécurisation, de la dématérialisation des cadres de gestion et de la relation avec les relais de proximité ; renforcer son rôle stratégique dans le pilotage de ce projet GPEC.
- Coupler l'approche purement financière à une stratégie pluriannuelle en matière de formation et de recherche, afin d'optimiser les choix dans un contexte contraint.
- Actualiser le SPSI, compte tenu de l'importance des enjeux et de la nécessité d'apprécier la soutenabilité à long terme des projets en cours
- Renforcer la direction du patrimoine immobilier, d'une part, en optimisant les compétences présentes dans les composantes par des redéploiements et / ou des mutualisations, d'autre part, en lui redonnant davantage la main sur la gestion du parc immobilier.

La politique de la recherche, de l'innovation, de l'inscription de la science dans la société

Référence 9. « La politique de recherche de l'établissement définit des orientations structurantes. »

1 / Un petit nombre de thématiques prioritaires de qualité internationale qui peut être élargi.

Au cours de la période de référence, l'uFC a identifié une série de thématiques de recherche prioritaires, dans lesquelles elle bénéficie d'une visibilité internationale significative. Ces thématiques se situent dans des domaines porteurs en lien avec la technologie (hydrogène, systèmes intelligents, micro- et nanotechnologies, biomédicaments ou encore immunothérapie) ou l'écologie (écologie, paléoclimats, biodiversité). Un quatrième axe, ajouté aux trois axes qui avaient structuré l'I-Site, « Transferts et circulations », permet de fédérer une large gamme de thématiques de recherche dans le domaine des humanités et des sciences sociales.

Le bilan de l'évaluation de la recherche (synthèse Hcéres) de l'uFC faite par le Hcéres¹ décrit une activité de recherche dynamique, avec un secteur qui se distingue au niveau mondial (en sciences et techniques de l'information et de la communication et sciences pour l'ingénieur²) et sept secteurs bénéficiant d'une reconnaissance internationale : les recherches interdisciplinaires au croisement des sciences de l'infocom, des sciences de l'éducation, des sciences du langage, de l'art, de la littérature et de l'informatique, les études sur l'Antiquité, notamment sur l'esclavage, les mathématiques, les activités de recherche sur l'hydrogène, la gestion durable des ressources et la biodiversité, le développement des biothérapies, les neurosciences intégratives.

La synthèse distingue aussi onze secteurs qui bénéficient d'une reconnaissance nationale (cinq secteurs en SHS, les sciences de la terre et de l'univers, et cinq secteurs SVE). Le document de Caractérisation des publications scientifiques de l'uFC, produit par l'OST³, est cohérent avec cette évaluation. Il donne un indice de spécialisation⁴ élevé en mathématiques et en histoire, ainsi que pour les constituants fondamentaux de la matière, l'Ingénierie des systèmes et de la communication, puis l'immunité, les sciences de l'univers, et l'ingénierie des produits et de procédés. Si l'indice d'impact⁵ des publications est dans l'ensemble inférieur de 10 % à la moyenne mondiale, il est supérieur dans les domaines de l'ingénierie des produits et des procédés, des sciences de l'univers, des biotechnologies et de l'ingénierie des biosystèmes.

Les priorités thématiques définies par l'uFC ne recouvrent que partiellement les disciplines bénéficiant, d'après la synthèse et les données de l'OST, d'une visibilité internationale forte. On peut donc craindre que la définition de ces priorités laisse de côté certaines thématiques, comme les mathématiques, qui contribuent de manière marquée à la visibilité internationale et donc à l'attractivité de l'uFC. La synthèse mentionne d'ailleurs la possibilité d'augmenter la visibilité de certains laboratoires dans les secteurs ST1 (mathématiques) et ST3 (Sciences de la terre et de l'univers)⁶.

Le comité recommande de veiller au soutien d'un spectre suffisamment large de thématiques identifiées à l'international où l'uFC a déjà, ou peut prétendre développer, une visibilité significative.

L'uFC souffre d'ailleurs d'une faible visibilité dans les classements internationaux, tant généraux que disciplinaires. À titre d'exemple, dans les classements thématiques ARWU (dit « de Shanghai »), l'uFC n'apparaît en 2022 que dans une seule catégorie, la médecine clinique (classée entre le 401^e et le 500^e rang)⁷. Elle a été victime de la technique utilisée par les classements internationaux pour comptabiliser les publications d'un établissement prenant en compte le début du nom de la Comue UBFC donc l'UB, ce qui a fait créditer une part importante des publications à l'université de Bourgogne.

La faible visibilité dans les classements internationaux, reposant en partie sur le biais indiqué, peut représenter un handicap pour le recrutement des chercheurs et des enseignants-chercheurs, des étudiants et doctorants

¹ Hcéres, synthèse de l'évaluation de la recherche de l'uFC.

² *Ibidem*, p. 5.

³ OST, Caractérisation des publications scientifiques de l'université de Franche-Comté, rapport d'indicateurs 2016-2020.

⁴ *Ibidem* : Rapport entre le pourcentage de publications dans le sous domaine disciplinaire considéré au sein de l'institution et ce même pourcentage pour une zone de référence (dans ce rapport, il s'agit du monde). Le calcul est fait en compte fractionnaire. Un indice supérieur à 1 indique une production scientifique dans le sous-domaine considéré qui est supérieure à ce qu'on pourrait attendre au vu de la production scientifique totale de l'établissement.

⁵ *Ibidem* : L'indice d'impact d'un établissement est la moyenne des scores de citation normalisés de ses publications. La méthode consiste à calculer un score normalisé (par catégorie WOS, type de document et année) pour chaque publication, de façon à obtenir une mesure comparable pour tous les articles.

⁶ Hcéres, synthèse de l'évaluation de la recherche de l'uFC, p. 5.

⁷ <https://www.shanghairanking.com/rankings/gras/2022/RS0401>.

(surtout internationaux) ainsi que dans le développement des relations internationales avec des institutions académiques ambitieuses. L'uFC a mis en place un suivi de sa production scientifique et de son positionnement par une cellule bibliométrique rattachée au Service commun de documentation, qui pourra l'aider à définir une stratégie d'amélioration.

2 / Des relations dynamiques et constructives avec les organismes de recherche et avec des partenaires régionaux.

En termes de cotutelles d'UR, le principal partenaire de l'université de Franche-Comté est le CNRS (cinq UMR, dont trois en ST), qui appuie de façon significative son activité de recherche¹. Il faut noter que l'uFC était tutelle de ces unités de recherche jusqu'en 2020, date à laquelle ce rôle a été dévolu à l'UBFC, l'uFC se cantonnant à héberger ces unités de recherche. La question se pose donc de l'évolution du rôle de l'uFC dans la nouvelle configuration qui se dessine et qui pourrait encourager le CNRS (voire d'autres organismes de recherche) à s'investir plus largement sur le site, à travers l'affectation d'un nombre plus significatif de chercheurs et de personnels de soutien technique et administratif.

Les relations de l'uFC avec les collectivités territoriales sont dynamiques et reflètent le fort investissement de l'université dans le développement local. La région Bourgogne-Franche-Comté contribue notablement, depuis une vingtaine d'années, au financement de la recherche à l'uFC. Des collaborations existent avec d'autres collectivités territoriales, comme le Pays de Montbéliard Agglomération, qui soutient trois laboratoires de l'uFC implantés au nord de la Franche-Comté².

La recherche partenariale connaît une dynamique portée par la fondation partenariale FC'Innov. Cette fondation est née, en 2013, des activités partenariales de FEMTO-ST, a ensuite étendu son champ d'activité et compte depuis peu deux nouveaux membres fondateurs, l'EFS et l'ENSMM / SUPMICROTECH. Elle permet, en s'appuyant sur des plates-formes d'équipements avancés existant dans certains laboratoires (en particulier FEMTO-ST) de contribuer à l'effort de développement de certains partenaires industriels, et génère un chiffre d'affaires annuel significatif (jusqu'à 1,8 M €). FC'Innov développe aussi une activité de *fundraising*, qui requiert des compétences et une approche différente, car les approches et les publics cible pour la collecte de dons sont différents de ceux de la recherche partenariale.

3 / Les relations internationales à impact limité.

L'uFC bénéficie de deux dispositifs lui permettant d'entretenir des relations privilégiées avec notamment les établissements suisses. Ainsi, la Communauté du Savoir (CdS), un réseau franco-suisse de l'arc jurassien³, comporte l'université de Neuchâtel, l'UTBM, SUPMICROTECH-ENSMM, la Haute école Arc, la Haute école d'ingénierie et de gestion du canton de Vaud, et la Haute école pédagogique des cantons de Berne, Jura et Neuchâtel. La CdS a pour objectif de développer des projets structurants portant sur les deux axes stratégiques suivants : « Société et industrie 4.0 » (projets en lien avec l'intégration des technologies du numérique, dans les sociétés et les industries) et « Nouveaux enjeux territoriaux » (projets ayant une répercussion sur le territoire de l'arc jurassien)⁴. L'autre projet qui vise à soutenir la coopération avec la Suisse, le Collégium SMYLE, résulte d'un partenariat de recherche associant le CNRS, l'UMR FEMTO-ST et l'EPFL dans le domaine des sciences pour l'ingénieur, qui bénéficie de soutiens multiples (CNRS, uFC, Région Bourgogne-Franche-Comté) et a permis l'organisation de différentes activités et la préparation de plusieurs projets de recherche avec financement externe (ANR, FNS, H2020, ITN). En dépit de ces dispositifs, les relations avec la Suisse ne semblent pas très intenses. La Communauté du Savoir permet de financer une dizaine de projets par an, la plupart incluant l'uFC, ainsi que des bourses de stage. Au cours de la période considérée, SMYLE a permis la soutenance de 3 thèses co-encadrées et le recrutement d'un post-doctorant commun. La situation géographique de l'uFC étant porteuse d'un fort potentiel de relations internationales, en particulier avec la Suisse et l'Allemagne, **le comité recommande de développer des relations bilatérales avec des universités étrangères avec une ambition encore plus élevée, notamment en recherche, que celle actuellement en cours.**

¹ Le CNRS est le plus gros contributeur aux effectifs des chercheurs (70 % des effectifs), ainsi qu'aux effectifs des personnes d'appui (23 %). Cf. Hcéres, synthèse de l'évaluation de la recherche de l'uFC, p. 15.

² FEMTO-ST, Chrono-Environnement et ELLIADD.

³ Délémité par le Jura-Nord Vaudois dans le canton de Vaud.

⁴ Hcéres, synthèse de l'évaluation de la recherche de l'uFC, p. 23.

4 / Des efforts significatifs et des réussites pour assurer l'intégrité scientifique.

La question de l'intégrité scientifique a été prise en charge par la nomination d'un référent, puis d'un comité de pilotage constitué des directeurs d'unités de recherche. L'établissement est signataire de la charte française et de la charte européenne, et a développé une charte spécifique qui sera signée par tout nouveau personnel de l'uFC.

L'université a développé au cours de la période de référence des actions résolues pour développer la Science ouverte. Une charte spécifique a été achevée, des formations sont offertes aux doctorants dans le cadre de l'UBFC, et des actions de sensibilisation sont menées. Ces efforts ont conduit à une augmentation significative de la proportion de publications en accès ouvert (de 49 % en 2016 à 65,1 % en 2020), et à une augmentation importante du nombre de dépôts annuels (multipliés par quatre entre 2016 et 2021¹) dans HAL.

L'uFC est aussi un acteur direct de l'édition scientifique à travers les Presses universitaires de Franche-Comté (PUFC), un service d'édition fonctionnant sur ressources propres et grâce au soutien de personnel mis à disposition par certaines UFR ou certains laboratoires. Les PUFC publient de l'ordre de 30 à 40 ouvrages par an au sein de sept collections, ainsi que douze revues. Elles jouent un rôle dans le développement de la Science ouverte, et étendent actuellement leur action vers de nouvelles activités (comme un *Serious game*²).

Référence 10. « L'établissement mène une politique de ressources et de soutien à la recherche. »

5 / Un potentiel de la recherche à rééquilibrer et des personnels hautement qualifiés, de préférence extérieurs à l'université, à attirer

L'observation des effectifs des différentes catégories de personnels de l'université, entre 2017 et 2022, fait apparaître une évolution différenciée entre les catégories de personnel. Comme indiqué précédemment dans ce rapport, les effectifs de Biatss non titulaires ont considérablement augmenté, alors que le nombre de Biatss titulaires baissait légèrement, ainsi que le nombre d'enseignants-chercheurs. Dans ce contexte, le nombre de Biatss liés à la recherche a connu une baisse significative, passant de 282 à 208 de 2017 à 2021, alors que le nombre total de Biatss non liés à la recherche augmentait, passant de 804 à 898.

Le nombre d'enseignants non titulaires a lui aussi progressé de manière significative durant la même période. Ces constatations conduisent à s'inquiéter de la capacité de l'uFC à préserver, sinon à développer son potentiel de recherche. Le comité considère que l'organisation « facultaire » de l'université tend à démultiplier les personnels administratifs occupant des fonctions support, au niveau central et dans les différentes composantes, aux dépens de l'efficacité de l'institution. Cette évolution s'est faite aux dépens des recrutements d'enseignants-chercheurs et donc du potentiel de recherche de l'uFC. **Le comité recommande de rééquilibrer les recrutements de Biatss, d'enseignants-chercheurs, d'enseignants du secondaire de façon à mettre fin à la baisse du potentiel de recherche.**

Comme d'autres universités françaises, l'uFC va connaître au cours des dix prochaines années un nombre significatif de départs en retraite (cf. la référence 6), concernant tant les postes d'enseignant-chercheur que les postes de soutien administratif et technique. Il est donc crucial qu'elle se dote de moyens afin d'attirer des personnels hautement qualifiés, et en particulier des enseignants-chercheurs bénéficiant d'une forte visibilité internationale dans leur discipline.

L'université par son budget alloué à la recherche démontre sa prise de conscience de cet enjeu : le budget recherche de l'uFC est séparé en deux parties. La première assure le budget récurrent des unités de recherche, alloué pendant la période considérée par UBFC suivant des critères précis ; ce budget s'élevait, en 2021, à 1 748 159 €. Une autre partie, d'un montant de 400 000 € environ en 2021 finance des appels à projet internes, en particulier les appels « Chrysalide » destinés aux nouveaux arrivants et aux projets de recherche émergents. Cette seconde partie est financée à la fois par le budget général de l'université et par un prélèvement sur les préciputs des projets ANR. Les appels à projets « Chrysalide » sont susceptibles de rendre l'uFC plus attractive pour les nouveaux enseignants-chercheurs. Néanmoins, les montants de ces projets ne sont pas suffisamment significatifs en particulier dans les disciplines expérimentales. Les trois chaires de professeurs juniors³, dont deux obtenues en 2021, peuvent contribuer à l'attractivité.

¹ Ibidem.

² Il s'agit d'un « outil de formation, communication, simulation, en quelque sorte une déclinaison du jeu vidéo au service des professionnels », selon la définition du Centre de ressources et d'information sur les multimédias pour l'enseignement supérieur (CERIMES).

³ UFR ST : Interactions fluide-roche et production d'hydrogène naturel dans les réservoirs géologiques ; UFR Santé : Systèmes intelligents en Santé ;

Le comité a noté qu'une part importante des recrutements effectués au cours de la période de référence de l'évaluation étaient internes : sur 29 professeurs nouvellement recrutés, près de deux tiers (18) avaient auparavant un poste de MCF à l'uFC, les exceptions étant pour partie des postes hors procédure habituelle de recrutement (par exemple, deux chaires d'excellence financées par le PIA). Sur les 107 maîtres de conférences recrutés, 32 avaient obtenu leur thèse à l'UBFC. Une plus grande ouverture des postes, en particulier lors des recrutements de professeurs des universités, conduirait à un renouvellement plus rapide des thématiques de recherche. La situation géographique de l'université, proche de la Suisse et de l'Allemagne, pourrait aussi être un atout dans le recrutement de chercheurs issus de ces pays, pour lesquels l'accès à un poste permanent n'est pas garanti. **Le comité recommande de diversifier le recrutement en particulier des professeurs des universités en contrôlant l'endorecrutement et en exploitant l'occasion de pouvoir fournir des emplois de titulaires à des chercheurs étrangers de talent.**

6 / L'enjeu de pérennisation des financements acquis grâce au PIA et un financement extérieur à développer.

L'uFC a bénéficié du PIA pour son développement, à la fois grâce au label d'université d'excellence I-Site UBFC et par de multiples projets financés au sein de la Comue UBFC : 13 Equipex et plusieurs Labex. Elle a pu financer des emplois, y compris sur des missions pérennes : deux PR ont été recrutés (l'un en 2019, l'autre en 2020) grâce aux deux chaires d'excellence financées par les PIA Labex. Les succès aux ERC, IUF, Chaires CPJ, chaires d'excellence PIA ont témoigné de la capacité à attirer et accompagner des profils scientifiques de haut niveau. L'uFC collabore d'autre part aux grandes plates-formes, technologiques en particulier, dans le domaine de la microfabrication et, au travers des structures issues du PIA, organise des transferts de technologie dans les domaines des matériaux, de l'énergie de la métallurgie et des procédés. L'un de ces transferts de technologies sur la pile à combustible a conduit à la création d'une *start-up*, H2SYS, pour laquelle un des professeurs de l'uFC a été décoré de la médaille de l'innovation du CNRS. La question se pose en 2023 de la pérennisation de ces financements suite à la perte du label I-Site de l'UBFC et à la recomposition du site.

Pendant la période de référence, l'uFC a renforcé ses services d'accompagnement des structures de recherche et spécifiquement de montage et de gestion de projets de recherche, avec une équipe de quatre personnes spécialement affectée à cette tâche. Les chercheurs de l'université ont obtenu de bons résultats dans les appels à projets tant nationaux (ANR en particulier) qu'européens (un projet ERC, plusieurs projets Horizon Europe dans différents sous-programmes). **Le comité estime néanmoins que le financement externe de l'uFC pourrait être d'un montant supérieur**, y compris au niveau européen. **Le service de soutien à la recherche devrait être en mesure de se développer** pour arriver à mieux identifier les chercheurs ayant de grandes chances de financement (ANR, ERC, Horizon Europe), afin de les motiver et surtout de les accompagner dans leur candidature, voire de prendre en charge la gestion du projet de recherche afin qu'ils puissent se consacrer pleinement aux tâches scientifiques.

Le comité recommande de prolonger l'effort déjà amorcé pour augmenter le montant des financements extérieurs obtenus au niveau français (ANR, etc.) et européen (Horizon Europe).

Référence 11. « Dans sa politique d'innovation et d'inscription de la science dans la société, l'établissement définit des orientations structurantes. »

Référence 12. « L'établissement mène une politique de ressources et de soutien qui bénéficie à ses activités en matière d'innovation et d'inscription de la science dans la société. »

7 / Une politique d'innovation et de diffusion aux résultats remarquables grâce aux instruments adaptés.

La politique d'innovation de l'uFC couvre les six domaines qui correspondent au dispositif régional d'innovation : 1) matériaux et procédés industriels ; 2) micro-techniques, systèmes intelligents et optique ; 3) énergie, mobilité et transports ; 4) agriculture et agroalimentaire ; 5) industrie de la santé ; 6) technologies numériques. Cependant, si l'uFC exprime des principes et ambitions en lien avec son positionnement historique consistant à être au service de l'un des principaux territoires industriels français, pour autant les priorités et le plan d'action pour y parvenir sont peu documentés. L'uFC a toutefois mobilisé deux vice-présidents qui disposent d'équipes

permanentes pour des missions de pilotage et d'analyse de résultats. Ces derniers sont particulièrement visibles dans deux domaines où l'université cherche à acquérir une position de pilote :

- L'hydrogène-énergie pour le développement de la pile à combustible, orientation prise depuis 20 ans et qui a conduit à la création de plusieurs entreprises, comme H2SYS pour une application en groupe électrogène ;
- Les biothérapies et les bio-indicateurs où le projet de vaccin contre le cancer UCP Vax développé depuis dix ans au sein de l'UMR Right 1098 aboutit à des premiers résultats en phase clinique encourageants, qui ont été présentés dans un congrès mondial.

L'uFC affiche l'ambition d'être reconnue comme une source fiable d'expertise dans des domaines fondamentaux comme la santé, l'énergie, l'environnement et l'éducation. Dans cet esprit elle alimente un moteur de recherche qui permet aux chercheurs et aux entreprises d'accéder à l'ensemble des expertises, compétences et équipements de la recherche publique régionale. Elle regroupe ses activités de communication scientifiques dans un lieu unique, la Fabrika et **ses communications scientifiques obtiennent une audience importante**, par exemple 250 chroniques par an sur France Bleu Besançon avec une audience quotidienne de 100 000 auditeurs, 136 000 visiteurs (dont la moitié en numérique) pour les différents événements, le tout mobilisant entre 120 et 150 chercheurs. L'uFC édite et diffuse *En Direct*, le journal bimestriel de la recherche et du transfert de l'Arc Jurassien, qui fait le lien entre les grands enjeux sociétaux et les résultats de la recherche régionale.

Pour assurer l'interface entre la recherche académique et le monde socio-économique, l'uFC est devenue le membre fondateur en 2013 de **la fondation partenariale FC'Innov**, structure récemment réorganisée en unités opérationnelles autonomes (Business Units), en particulier FEMTO-Engineering et le centre de R&D en santé Bionovo, **pour assurer le rôle de passerelle entre les laboratoires de l'uFC et la société**. Un plan pluriannuel de cinq ans définit son action. L'Établissement français du sang a rejoint FC'Innov comme membre fondateur en 2022, ce qui donne à Bionovo, dans le prolongement de l'UMR 108 Right, l'accès à la plate-forme « innovation en biothérapies » de l'EFS pour le développement et la maturation de projets de production de médicaments biologiques.

L'uFC a créé **un service « sciences arts et culture » (SSAC) pour piloter les activités spécifiques de la communication scientifique, de la valorisation, de l'intégrité scientifique et de la science ouverte**. Ce service établit et gère de nombreux partenariats régionaux et nationaux, organise régulièrement des formations à la médiation aux étudiants et soutien les activités des EC et des doctorants en la matière comme « Ma thèse en 180 secondes », ou la Fête de la science. L'implication des EC dans ces activités est prise en compte dans le référentiel d'équivalence horaire. Le SSAC dispose d'une équipe importante de treize personnes et d'un budget significatif de 350 000 €. L'uFC participe aux actions concernant le patrimoine scientifique par le biais du comité de pilotage régional du réseau PATSTEC et les sites du patrimoine de l'uFC sont ouverts au public lors de la journée du patrimoine.

Dans la continuité du label génération 2024, décerné en 2019 et renouvelé en 2022, qui reconnaissait l'engagement de l'uFC dans la promotion de l'éducation par le sport, l'université développe un nouvel axe de recherche innovant autour de l'Olympisme et a créé le premier centre de recherche interdisciplinaire sur ce sujet (CEROU), avec l'objectif de lier la pratique sportive et les valeurs de l'olympisme à une ambition éducative et citoyenne et de faire rayonner la recherche régionale à la fois dans le monde socio-économique et au niveau international.

L'Université Ouverte animée par l'uFC est très active : elle compte environ 3 000 participants, rayonne sur l'ensemble du territoire (huit antennes), mobilise près de 200 intervenants (dont 60 % d'universitaires) et dispense de 3 000 à 4 000 heures d'équivalent travaux dirigés dans de nombreuses disciplines.

Cet ensemble confère une originalité spécifique à l'uFC dans le domaine de l'inscription de la science dans la société, ce que le comité tient à saluer.

L'uFC dispose en propre d'un service d'activités industrielles et commerciales (SAIC) doté d'un budget annuel de plus de 50 M € et est actionnaire de la Satt Sayens, qui traite l'ensemble des déclarations d'invention de ses chercheurs et qui gère le portefeuille de brevets (165 dépôts ou extensions de brevets réalisés par l'uFC depuis 2017). FEMTO Engineering, labellisé Carnot, est le prolongement de l'institut de recherche UMR FEMTO-ST et propose des services qui vont des études bibliographiques et techniques jusqu'au prototype. Par ailleurs, l'uFC réalise un chiffre d'affaires annuel de 1,5 M € à 1,8 M € en prestations de recherche avec des partenaires privés.

L'uFC est membre fondateur de l'incubateur régional DECA BFC depuis 2017 et celui-ci est labellisé par le ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation. Elle est membre du conseil d'administration du réseau RETIS consacré à la valorisation et à la professionnalisation des écosystèmes territoriaux d'innovation. DECA BFC a créé 110 emplois entre 2017 et 2021. 75 projets ont été incubés et il a contribué à la constitution de 53 entreprises. Dans cet incubateur, l'uFC poursuit un programme d'innovation

pour l'industrie du futur, Mattern'Lab, et un programme d'innovation pour la santé, Bio Innovation. L'uFC participe aux grandes plates-formes technologiques ou en est le seul opérateur, en particulier dans le domaine de la micro-fabrication, avec Mimento qui est une référence nationale. Par des structures issues du PIA comme l'IRT M2P, elle organise également des transferts de technologie dans les domaines des matériaux, de la métallurgie et des procédés.

Les liens de l'uFC avec le tissu industriel régional sont anciens et forts. Tous les entretiens avec les acteurs économiques témoignent de relations très productives et fluides où l'université est directement perçue par le monde socio-économique comme un acteur essentiel et très impliqué dans le développement du territoire. 40 % de l'activité de prestations de recherche est conduite avec des partenaires régionaux. L'expertise scientifique et technologique développée par l'université dans le domaine de l'hydrogène énergie, propice aux compétences professionnelles futures, a permis récemment à Belfort l'implantation d'une très grande usine d'électrolyseurs (« Giga factory McPhy, 400 emplois prévus avec un début d'activité en 2024). **Dans ce contexte favorable, le comité recommande de mettre en place une chaire de recherche (partenariale, ou fondée sur le mécénat) impliquant de grands acteurs industriels, pourtant présents dans la région.**

Conclusion du domaine « politique de la recherche, de l'innovation, de l'inscription de la science dans la société »

1) Forces

- Une visibilité internationale établie dans une série de disciplines allant des sciences humaines aux sciences fondamentales et à la technologie.
- Des succès importants dans les candidatures aux programmes PIA (en particulier Equipex).
- Des relations dynamiques et constructives avec les organismes de recherche et avec des partenaires régionaux.
- Une forte implantation sur le territoire grâce à des structures efficaces de soutien à la recherche partenariale, en lien avec les acteurs économiques locaux.
- Des structures d'innovation et transfert de technologies efficaces et bien intégrées au tissu économique.
- Des activités nombreuses et bien structurées en matière de médiation et inscription de la science dans la société.

2) Faiblesses

- Les priorités thématiques définies par l'uFC ne recouvrent que partiellement les disciplines bénéficiant d'une visibilité internationale forte.
- La politique internationale manque d'ambition académique et les pays cibles hors Europe ne sont pas définis.
- L'attractivité est encore insuffisante pour le défi qui s'annonce de remplacement des forces vives partant à la retraite.

3) Recommandations

- Rééquilibrer les recrutements d'enseignants-chercheurs, d'enseignants du secondaire et d'agents administratifs de façon à mettre fin à la tendance à la baisse continue depuis 2017 du potentiel de recherche et notamment poursuivre la transformation des emplois de professeurs du secondaire laissés vacants en emplois d'enseignants-chercheurs.
- Veiller au soutien d'un spectre suffisamment large de thématiques identifiées à l'international où l'uFC a déjà, ou peut prétendre à développer, une visibilité internationale significative.
- Définir les thématiques majeures de l'axe 4 « Transferts et circulation » du domaine SHS introduites en structuration de la recherche dans la Comue UBFC.
- Prolonger l'effort déjà entamé pour augmenter le montant des financements extérieurs obtenus au niveau français (comme ANR) et européen (Horizon Europe).

La politique de la formation, de la vie étudiante et de la vie de campus

Référence 13. « L'établissement porte une politique de formation et une offre de formation de qualité, cohérentes avec son positionnement et sa stratégie. »

1 / Une offre de formation complète et en adéquation avec les besoins du territoire.

L'uFC présente une **offre de formation complète d'université pluridisciplinaire avec santé** déployée sur cinq sites du territoire franc-comtois. Elle accueille près de 25 000 étudiants en 2019-2020, auxquels s'ajoutent près de 800 alternants et 1 300 stagiaires en formation continue¹. 22 % de ses étudiants sont inscrits en premier cycle technologique ou professionnel. La part des étudiants inscrits en Licence professionnelle (LP) et DUT / BUT est très supérieure aux moyennes nationales des universités pluridisciplinaires avec santé. L'uFC a su mettre en place les différentes réformes qui ont eu lieu au cours de la période de référence, en particulier la mise en œuvre de la réforme de 2019 relative à l'accès aux études de santé. L'universitarisation des formations paramédicales, engagée dès 2009 constitue un atout pour l'uFC en formation initiale comme en formation continue, grâce à une offre universitaire de plus en plus complète (maïeutique, ergothérapie, psychomotricité et orthophonie).

Les formations sont dispensées au sein des douze composantes et structurées en champs disciplinaires associés à chacun des cinq collègiums. Leur mission dans l'avenir sera aussi d'assurer le lien entre formation et recherche, ce qui s'est peu traduit pendant la période de référence. La construction des formations 2017-2021, à partir d'un cahier des charges précis, est cohérente avec les objectifs de la politique d'établissement qu'elle exprime en termes « d'attractivité, de réussite et d'insertion professionnelle ». La manière dont cette offre a été coordonnée et arbitrée n'est cependant pas évoquée dans le RAE et les entretiens ont révélé que le **pilotage de l'offre entre conseils, collègiums et composantes n'était pas encore clairement défini**. Ainsi le rôle des collègiums en termes de coordination de l'offre à un niveau intermédiaire entre les services centraux et les composantes s'annonce prometteur, mais la mise en œuvre opérationnelle de cette organisation est trop récente pour que son apport soit aujourd'hui mesurable.

L'uFC déclare que son offre reste surdimensionnée au regard de ses moyens, mais sans présenter l'analyse qui aboutit à ce constat, ni expliquer les solutions envisagées ou envisageables pour être plus efficiente. L'établissement évoque qu'il faut la repenser.

Les formations de l'uFC répondent **aux besoins du tissu économique local**, comme le démontrent les résultats d'enquêtes sur l'insertion ; dans les tableaux de bord des formations, il apparaît que plus de 50 % des diplômés des formations professionnalisantes (LP ou master) sont recrutés dans la région². L'intégration du Service de formation continue et alternance dans le Pôle « Partenariat socio-économique et Innovation » en 2021 souligne **la volonté de rapprocher les diplômés des entreprises susceptibles de les recruter**.

Les enjeux liés au développement durable ont été intégrés en proposant à tous les étudiants des unités d'enseignement sur ce thème depuis 2017. En 2021, l'uFC s'est de plus engagée dans un projet de sensibilisation « Rentrée Climat » pour les étudiants primo-entrants. Il sera nécessaire d'effectuer un bilan des étudiants inscrits dans ces UE et un suivi de leur mise en œuvre pour juger de l'efficacité du dispositif.

2 / Une internationalisation des formations à mieux structurer.

La politique des relations internationales de l'uFC, présentée dans le projet d'établissement³, mobilise de multiples partenariats et accords de formation, **l'enjeu ayant été d'étoffer l'offre de formation**. En cinq ans, l'uFC a signé huit doubles diplômes, déployé treize masters internationaux enseignés en anglais⁴ et un Erasmus Mundus, tout en développant de nombreux programmes⁵ de formations grâce à l'expertise du Centre de linguistique appliquée. Elle accueille des étudiants dans le cadre du programme *French and Sciences* coordonné par Campus France. Un partenariat avec Grand Besançon Métropole finance des bourses de doctorat. Les mobilités étudiantes bénéficient également de sources de financement issues du PIA I-Site-BFC et SFRI.

¹ DAE : Annexe 25 « Tableau de bord des formations 2019-2020 », p. 188, 196 et 197.

² Tableau de bord des formations 2020-2021, p. 74.

³ Projet d'établissement 2017-2021, p. 15.

⁴ Hcéres, rapport d'évaluation du bilan du 2^e cycle, université de Franche-Comté - uFC, p. 12.

⁵ Diplôme universitaire, master en didactique / expertise éducative, formations des enseignants en FLE, etc. - RAE, p. 10 et 44.

L'ensemble des actions aboutit à une stratégie d'ouverture internationale dynamique en termes de nombre d'accords internationaux et de partenariat. La DREIF a permis une augmentation de 13 % des accords de mobilité étudiante, particulièrement en Erasmus. Les étudiants en mobilité entrante sont majoritairement inscrits dans les formations du CLA ou du domaine SLHS grâce à des accords interuniversitaires, mais le nombre des mobilités Erasmus baisse depuis 2017. Le nombre total d'étudiants concernés par la mobilité entrante (environ 200 par an) ou sortante (300 par an)¹ reste assez faible. L'uFC bénéficie par ailleurs de relations significatives avec l'Amérique latine (70 étudiants entrant durant la période de référence) et surtout d'une robuste activité de formation en français, en particulier dans le cadre d'un accord spécifique avec la Malaisie. Sa stratégie en termes de cibles de partenariat avec des pays hors Europe n'est pas formalisée. Depuis 2021, l'établissement tente de mieux structurer sa politique internationale. L'affectation d'un personnel à la DREIF pour « développer des projets structurants »² montre aussi que l'uFC a intégré le besoin d'appui à l'aide au montage de projets internationaux.

Si de nombreux partenariats existent, l'uFC ne les met pas assez en valeur : les masters associés aux *graduate schools* ne sont pas évoqués dans le RAE, le bilan sur les formations de premier cycle inscrit en point de faiblesse un faible nombre de partenariats ou de mobilités et, en corollaire, un manque d'ouverture internationale³. Quant au bilan sur les formations de second cycle produit par le Hcéres, il souligne que « l'internationalisation n'irradie pas l'ensemble de l'offre au-delà des masters internationaux⁴ ». Le comité relève que **les deux partenariats européens structurants de l'uFC** (Communauté du Savoir et STARS-EU) **n'ont pas une ambition forte en termes de mobilité étudiante** (cf. Référence 9). La Communauté du Savoir planifie le financement d'une dizaine de projets par an seulement et des bourses de stage. Un projet de double diplôme transfrontalier fait tout de même l'objet d'une réflexion commune. Les perspectives d'échanges du réseau STARS-EU se concentrent sur les BIP (*Blended Intensive Programs*), qui proposent des cours en ligne communs associés à une visite de courte durée (de l'ordre de deux semaines) chez l'un des partenaires. **Cette offre de formation présente l'avantage d'un coût maîtrisé et offre des perspectives d'intensification de mobilités étudiante courtes, mais reste à construire en termes de formations diplômantes.**

Les entretiens n'ont pas permis d'identifier les choix stratégiques et les critères retenus pour définir les priorités des partenariats à venir. **Le comité encourage l'établissement à poursuivre le travail sur sa stratégie internationale et à prendre en considération les points forts de sa recherche pour valoriser et développer des partenariats de formation.**

3 / Une politique de formation à et par la recherche à reconstruire.

Alors que la formation à et par la recherche constitue un élément du cadrage de l'offre de formation 2017-2021, l'adossement à la recherche des formations des premier et deuxième cycles n'est présenté que pour les Coursus Master en Ingénierie (CMI). Pour l'ensemble des formations, les modalités de cet adossement se limitent à la participation des enseignants-chercheurs aux enseignements, à l'organisation de travaux d'études de recherche ou de stage dans les laboratoires pour les formations de Licence et à une offre en master cohérente avec les axes thématiques des laboratoires.

La politique d'accueil des doctorants à l'uFC consiste simplement en l'organisation de journées d'intégration dans les laboratoires et d'un guide et d'une convention d'accueil. L'uFC propose un programme DocAdoct, assuré par le SCD, dans le cadre de la formation doctorale. Le RAE et d'autres documents fournis détaillent peu la formation à et par la recherche en doctorat, sans doute parce qu'elle a été portée par l'UBFC depuis 2017. **Le comité invite l'uFC à dresser un bilan de ces formations, à répertorier ce qui pourrait disparaître après la recomposition de la Comue pour proposer une nouvelle offre afin de maintenir une formation doctorale de qualité.**

4 / Une offre documentaire dont les outils et les modalités d'accès gagneraient à être améliorés.

La politique documentaire de l'uFC, mise en œuvre par le SCD, « s'inscrit dans une perspective de recherche d'équilibre entre disciplines et entre pédagogie et recherche⁵ ». Les personnels du SCD assurent la formation des étudiants de licence, master et doctorat aux usages des ressources documentaires, en plus de leurs missions d'information et d'accueil des étudiants, des enseignants et des chercheurs dans les dix bibliothèques universitaires de l'uFC. Depuis 2020, l'accès à la documentation a été simplifié par l'acquisition de nouveaux

¹ DAE : Annexe 25, « Tableau de bord des formations », p. 218.

² RAE, p. 45.

³ Hcéres, rapport d'évaluation du bilan du 1^{er} cycle, université de Franche-Comté - uFC, p. 14.

⁴ *Ibidem*, p. 15.

⁵ RAE, p. 46.

outils. Ceux-ci permettent une recherche simultanée dans la documentation papier et numérique et les systèmes d'information des SCD de l'uFC, de l'UTBM, de l'UB et de SUPMICROTECH-ENSMM sont compatibles afin d'améliorer les services aux publics comme le prêt régional. Le comité souligne aussi le partenariat resserré avec l'UTBM, qui a abouti à un service de documentation mutualisé à Montbéliard. Ces actions montrent la volonté d'une meilleure efficacité dans la réponse aux besoins des usagers. Les entretiens ont révélé que ces outils ne permettent cependant pas aux usagers de connaître tous les ouvrages disponibles à l'uFC, puisque les collections de toutes les bibliothèques de l'université ne sont pas enregistrées au catalogue du SCD. **Le comité invite l'uFC à terminer l'intégration de toutes ces collections manquantes.**

Si les surfaces des bibliothèques accessibles aux étudiants offrent **de bonnes conditions d'accueil et de services**, labellisées Marianne / Services publics+ depuis 2020, les entretiens ont montré que **les temps d'ouverture sont peu étendus** et que les espaces accessibles les dimanches sont inexistantes.

Le comité recommande de mener une réflexion sur la mutualisation des espaces documentaires afin d'élargir les temps d'ouverture, sans recourir à l'implantation d'une bibliothèque universitaire sur chaque site.

5 / Une professionnalisation des formations inégale.

L'uFC a agi pour répondre aux recommandations du rapport d'évaluation du Hcéres de 2016 en termes de professionnalisation des formations. Le cadrage de l'offre de formation en 2017 préconisait que des partenariats avec le monde socio-économique soient construits pour les formations de licences professionnelles et de masters avec notamment une participation d'intervenants professionnels dans les enseignements. **Cette préconisation a été suivie dans l'ensemble de l'offre¹.**

La professionnalisation des formations, nécessaire à la préparation à l'insertion professionnelle, s'est traduite par des dispositifs d'accompagnement au projet professionnel, au stage et à la valorisation d'expérience en milieu professionnel. Depuis 2019, les étudiants peuvent également consulter l'espace « carrière en ligne ». Comme le souligne le rapport d'évaluation du bilan du 2^e cycle produit par le Hcéres², l'intégration très poussée de ces dispositifs dans les CMI et leur absence dans certains diplômes de master du domaine SHS³ montrent que la préconisation a été **appliquée de manière inégale**. En outre, l'absence des données de suivi sur l'utilisation de ces outils ne permet pas de déterminer l'efficacité de l'ensemble des actions conduites.

La promotion de l'entrepreneuriat s'inscrit dans des UE libres de projets d'entreprises dans le cadre de dispositifs régionaux ou du réseau PEPITE BFC. Cependant, le nombre d'inscrits en quatre ans reste très faible (seulement 164), alors que la sensibilisation à l'entrepreneuriat ciblait l'ensemble des étudiants de licence. **Le comité invite l'uFC à communiquer davantage sur le dispositif PEPITE et à envisager d'autres moyens de sensibilisation. Il recommande de veiller à ce que l'ensemble des étudiants bénéficient d'une préparation à l'insertion professionnelle au cours de leurs études.**

Référence 14. « L'établissement développe un ensemble de dispositifs institutionnels au service de la qualité pédagogique de son offre de formation. »

6 / L'approche par compétences : un outil que s'est insuffisamment approprié l'équipe pédagogique.

L'uFC focalise l'organisation pédagogique des formations sur l'approche par compétences (APC) parmi les nombreux cadrages de l'offre de formation 2017-2021 visant une structuration harmonisée des diplômes de licences, licences professionnelles et masters⁴. La démarche très ambitieuse, affichée dans le cadrage de 2016, avait abouti en 2017 à un référentiel sur la qualité des programmes de formation propre à l'uFC, expérimenté uniquement sur les CMI. Depuis 2019, ce référentiel interne a été abandonné au profit de l'APC du cadrage national. L'uFC admet que l'objectif n'est pas atteint en 2021⁵, ce que confirment les rapports d'évaluation du bilan du 1^{er} et du 2^e cycles produits par le Hcéres. La mise en œuvre en 2020 du bachelor universitaire de technologie et la préparation de la nouvelle accréditation de l'offre de formation ont relancé la démarche au sein de l'établissement, en particulier grâce à des formations à l'APC, déployées par le Service universitaire de

¹ Hcéres, rapport d'évaluation du bilan du 2^e cycle, université de Franche-Comté - uFC, p. 11.

² *Ibidem*, p. 10.

³ Hcéres, rapport d'évaluation du bilan du 2^e cycle, université de Franche-Comté - uFC, p. 7.

⁴ DAE : Annexe 6, « Cahier des charges du cadrage des formations uFC 2017-2021 », p. 23. (Nombre d'UE par semestre, enseignements pluridisciplinaires, % de tronc commun entre parcours d'un diplôme, mise en situation professionnelle, enseignement des langues).

⁵ RAE, p. 50. « Au regard de l'ambition affichée par l'Établissement en 2016, les objectifs ne sont pas atteints, même si l'engagement est certain. Il conviendra pour la suite d'exiger, dans le cadrage de la future offre de formation, la mise en place de l'approche par compétences permettant un suivi opérationnel à l'échelle de l'Établissement ».

la pédagogie de la formation et des certifications (SUP-FC) à destination des équipes pédagogiques. Cependant, les entretiens ont révélé que **la traduction des diplômes en compétences est encore perçue comme une contrainte imposée par les directives ministérielles.**

Les compétences acquises sont valorisées principalement à partir de différentes formes d'engagement des étudiants. L'acquisition des compétences dans le cadre de leur formation n'a été évoquée ni dans le RAE, ni pendant les entretiens. **Le comité recommande de poursuivre la démarche en s'assurant que l'APC devienne, pour les équipes pédagogiques, un outil qu'elles s'approprient.**

7 / Une transformation pédagogique à évaluer en termes de réussite des étudiants.

Si les modalités d'enseignement sont dans l'ensemble classiques (CM, TD, TP), l'uFC affiche une politique de promotion de l'enseignement à distance et développe, depuis 2017, des modalités hybrides. L'implication de l'uFC dans le réseau Figure qui labellise les CMI et dans la Maison universitaire de l'éducation BFC depuis leur origine montre que l'uFC se préoccupe des questions de transformation de la pédagogie, et ce depuis de nombreuses années.

Pour soutenir ces initiatives, l'uFC a mobilisé des moyens financiers et humains afin de répondre à de nombreux appels à projets dans lesquels elle s'implique fortement¹. La création d'emplois et le renfort de l'infrastructure du système d'information ont permis de développer des dispositifs d'aide à la diversification des méthodes pédagogiques à destination des enseignants comme des étudiants. Des services en prise avec la pédagogie (service universitaire de la pédagogie pour les formations et la certification, centre de télé-enseignement universitaire, orientation stage emploi [OSE], documentation, etc.)² les mettent en œuvre. Néanmoins, **les résultats concrets présentés sont peu nombreux** au regard des multiples AAP obtenus. De plus, leur complémentarité et leur efficacité en termes de réussite des étudiants ne sont pas encore analysées. **Le comité recommande un meilleur suivi et une coordination des dispositifs de transformation pédagogique par un pilotage central afin de rationaliser les actions et de valoriser les dispositifs efficaces pour la réussite des étudiants.**

8 / Une politique d'ouverture internationale des formations qui reste perfectible.

La politique d'ouverture internationale à l'uFC se traduit par la délégation de l'enseignement des langues au CLA. L'accompagnement des étudiants en mobilité est assuré par la direction des relations internationales et de la francophonie – DREIF, le centre de linguistique appliquée – CLA, et les composantes. En ce qui concerne l'adaptation des formations à l'international, le cadrage de 2016³ imposait un nombre minimum de crédits pour les enseignements de langues dans chaque diplôme et des certifications en langue obligatoires en licence et possibles en LP et master. Toutefois, aucun suivi de ces préconisations n'a été réalisé et comme le souligne le bilan du 1^{er} cycle, **la mise en œuvre en termes d'enseignements n'a pas été effective dans toutes les formations**⁴. Si l'uFC offre aux étudiants la possibilité de passer différentes certifications en langue, elle n'en présente pas de bilan. **Le comité ne peut se prononcer sur l'efficacité de la politique de certification** à partir des documents fournis et des entretiens.

L'ouverture internationale des formations passe aussi par les dispositifs en faveur de la mobilité étudiante, que l'uFC définit comme un élément-clé de la politique internationale de l'établissement⁵. La DREIF, le CLA et les composantes organisent l'accompagnement des étudiants en mobilité entrante ou sortante quand elles ont lieu dans le cadre d'accords. Cependant, si **ces dispositifs d'accueil et d'accompagnement sont de qualité**, les entretiens ont aussi mis en lumière qu'ils sont encore peu connus des étudiants et des enseignants. Au demeurant, la coordination entre les actions des services et des composantes paraît faible, ce qui concorde avec la faible préparation à la mobilité sortante des étudiants, relevée dans le bilan de 1^{er} cycle réalisé par le Hcéres⁶. Le recrutement d'un chargé de mission « mobilité étudiante » en 2021 est une preuve que l'uFC a pris conscience de cette faiblesse. **Le comité recommande un pilotage mieux organisé des dispositifs en faveur de**

¹ *Ibidem*. AAP nationaux : en 2017, PIA 2 IDEFI Talent Campus et 2018 PIA 3 NCU RITM BFC, 2019, PIA AMI 2019 « Transformation pédagogique et numérique », 2019, AMI Plan de relance « accompagner la formation des enseignants du supérieur à l'utilisation des outils numériques ». En 2020, PIA4 Hybridation des formations.

² *Ibidem*.

³ DAE : Annexe 6, « Cahier des charges du cadrage des formations uFC 2017-2021 », p. 29.

⁴ Hcéres, rapport d'évaluation du bilan du 1^{er} cycle, université de Franche-Comté - uFC. p. 14 : point faible « Une offre en langues souvent réduite, avec des enseignements d'anglais souvent minimaux, voire absents en premier semestre de la première année et peu de cours disciplinaires dispensés en langues étrangères ».

⁵ RAE, p. 53. Les mobilités entrantes et sortantes sont des éléments clés de la politique internationale de l'établissement.

⁶ Hcéres, rapport d'évaluation du bilan du 1^{er} cycle, université de Franche-Comté - uFC, p. 14.

l'ouverture des formations à l'international par l'amélioration de la coordination entre les actions des composantes et celles des services en charge de la mobilité étudiante et l'information de l'ensemble de la communauté.

9 / Un développement efficace de l'alternance et de la formation continue à poursuivre et à valoriser.

L'objectif de l'uFC visant à favoriser la formation continue (FC) et l'alternance s'est traduit par une restructuration de ses services en un service unique SeFoC'Al au sein du pôle « partenariat socio-économique et innovation », avec la réintégration du centre de formation des apprentis au sein de l'uFC en 2020. La **qualité des services offerts**, allant de l'information au suivi des stagiaires et apprentis, est **attestée par les certifications successives obtenues par le service, Qualiopi et ISO 9001, renouvelées en 2021**¹.

Les résultats de l'activité de ce service sont **remarquables**. Les données sur l'alternance² montrent une augmentation de plus d'un quart du nombre d'alternants entre 2017 et 2020, ce qui prouve qu'un travail important a été effectué pour accueillir ce public et que l'intégration du CFA est effective et a été efficace. La hausse du nombre de stagiaires en FC est encore plus importante, avec une augmentation de près de 50 %. Les alternants sont majoritairement inscrits dans des LP ; une forte progression en Master dans les différents domaines est à noter également. En revanche, plus de la moitié des stagiaires de FC sont concentrés au sein des formations de l'UFR de Santé. Le déploiement de la FC pour les diplômes nationaux reste plus compliqué, ce qui peut s'expliquer par l'absence de structuration en compétences. **Le comité invite l'uFC à poursuivre sa politique de développement de l'offre de formation tout au long de la vie.**

Référence 15. « L'établissement analyse l'attractivité, la performance et la pertinence de son offre de formation, et favorise la réussite des étudiants depuis leur orientation jusqu'à leur insertion professionnelle. »

10 / Une attractivité de l'offre de formation centrée sur le territoire, avec une réussite en master à améliorer et une analyse de l'insertion professionnelle à mieux valoriser.

Le premier axe prioritaire de la politique de formation est l'attractivité. « Dans un objectif de bien informer pour permettre un choix réfléchi qui favorise la réussite du projet de l'apprenant³ », l'uFC multiplie des dispositifs classiques d'information⁴, entretient un lien fort avec les lycées locaux par le biais d'une newsletter trimestrielle et les professionnels de l'orientation du territoire grâce à son service Orientation, stage, emploi (OSE). 67,1 % des inscrits en 2020-2021 ont obtenu leur titre d'accès dans l'académie de Besançon, allant jusqu'à 75,7 % des inscrits en licence et 84,4 % des néo-bacheliers inscrits sont diplômés du baccalauréat dans l'académie de Besançon⁵. Toutefois, comme le montrent les objectifs des RAP 2020 et 2021, ces actions sont uniquement destinées aux publics du premier cycle.

En ce qui concerne les masters, peu d'actions sont conduites, il s'agit pour l'essentiel de communication auprès des étudiants de l'uFC. Aussi, plus de 60 % d'étudiants sont originaires de l'uFC (alors qu'au niveau national seulement 54 % des étudiants de master ont eu leur licence dans le même établissement)⁶. Une note d'analyse de l'Observatoire de la formation et de la vie étudiante (OFVE) portant spécifiquement sur les facteurs d'attractivité des masters pendant l'année 2019-2020 explique cette forte proportion par une offre diversifiée en master, ce qui permettrait aux diplômés de licence de rester à l'uFC. Une lecture plus critique de ce pourcentage attribuerait la cause à une **attractivité nationale et internationale des masters encore trop faible**.

L'uFC consciente de la nécessité de « valoriser l'établissement et les formations dispensées dans ses diverses composantes⁷ » et de sa faible visibilité, a, depuis 2021, lancé un plan de communication. **Le comité apprécie cette dynamique et encourage l'établissement à s'assurer de la mise en œuvre de ce plan et de son suivi en termes d'impact sur l'attractivité de l'offre de formation de master.**

Le second axe prioritaire de la politique de formation est la « réussite du plus grand nombre ». Les tableaux de bord des formations présentent, chaque année, des données par type de diplôme pour l'ensemble de l'uFC.

¹ Rapport annuel de performance 2021, p. 16.

² DAE : Annexe 17, « Note d'analyse sur l'apprentissage (2020-2021) », p. 125 ; Tableau de bord 2017-2018, p. 14 et 15.

³ RAE, p. 53.

⁴ *Ibidem* : salons, JPO, « 24h dans le sup », forum de l'orientation en ligne et guide de l'offre édité ou disponible en ligne.

⁵ Tableau de bord des formations 2020-2021, p. 18.

⁶ DAE, Annexe 20 : « Note d'analyse sur l'attractivité des masters 2020-2021 », p. 207.

⁷ RAE, p. 14.

Si la réussite est plus élevée que la moyenne nationale en DUT, Licence et LP, en revanche, elle est plus faible en master et s'est dégradée au cours du contrat¹. De plus, on constate un fort taux de redoublement en M1, supérieur de six points à la moyenne nationale². Les actions en faveur de la réussite en master sont laissées à la responsabilité des équipes pédagogiques. Seules les actions en faveur de la réorientation ou de la professionnalisation sont pilotées au niveau central. Le comité invite l'uFC à se concentrer sur **l'analyse de l'attractivité et de la réussite en master pour comprendre l'origine de ces faiblesses. Il lui recommande d'exercer un pilotage et un suivi au niveau central, en collaboration avec les collègiuims et avec les équipes de formation.** Les entretiens ont permis d'établir que les analyses produites par l'OFVE étaient peu utilisées. Il s'agit d'**un défaut d'appropriation par la communauté, expliqué par une faible confiance en la fiabilité des données.** L'uFC avoue qu'il n'y a pas d'évaluation de la réussite étudiante au niveau central à cause d'un système d'information peu performant et peu fiable. **Le comité recommande de faire de l'amélioration du SI une priorité.**

Le dernier axe prioritaire de la politique de formation est « l'insertion professionnelle au meilleur niveau d'emploi³ ». L'uFC a développé ses propres outils pour orienter les lycéens et les étudiants vers les formations qui leur permettront d'intégrer facilement le marché du travail régional – les enquêtes de suivi des étudiants à 30 mois après leur départ montrent que cette stratégie s'est révélée efficace. Dans l'ensemble, **les résultats d'insertion sont bons**, avec des taux d'insertion des diplômés en licence professionnelle comme en master autour de 90 %⁴. Le comité note aussi qu'il n'y a **pas de sentiment de déclassement** de la part des diplômés en emploi et qu'environ la moitié (51,2 % des diplômés de LP et 44,2 % de ceux de master) ont un **emploi dans la région, preuve de l'adéquation de l'offre de formation aux besoins du territoire.** Le comité attire l'attention de l'uFC sur le fait qu'en 2020-2021, les taux d'insertion dans certains domaines de formation ont sensiblement baissé, ce qui nécessite un suivi particulier au niveau central, ainsi que par les collègiuims et les composantes. L'OFVE produit les documents synthétiques⁵ complets sur l'insertion professionnelle en LP et en master à partir des enquêtes nationales et les met à disposition du service OSE et des responsables de formation. Les entretiens ont montré que ces **documents n'étaient pas nécessairement connus de l'ensemble de la communauté universitaire** (étudiants et personnels). Leur diffusion et leur exploitation peuvent être améliorées. **Le comité recommande à l'établissement une meilleure exploitation des résultats par la gouvernance, les composantes et les équipes pédagogiques, ainsi que le déploiement de modes de communication plus performants en interne comme en externe.**

¹ Tableau de bord 2020-2021, p. 57.

DAE : Annexe 25, « Tableau de bord 2019-2020 », p. 231.

Tableau de bord 2017-2018, p. 53.

² DAE : Annexe 20, « Note d'analyse sur l'attractivité des masters 2020-2021 », p. 143.

³ RAE, p. 8.

⁴ Tableau de bord 2020-2021, p. 71, Tableau de bord 2017-2018, p. 66, DAE : Annexe 25 : « Tableau de bord 2019-2020 », p. 240.

⁵ RAE, p. 54 : répertoire des emplois, fiche par diplôme, chapitre du tableau de bord, note spécifique/

DAE : Annexe 23, « Que deviennent en 2019 les titulaires en master ? », p. 173.

Référence 16. « L'établissement suit l'évolution de son offre de formation et s'assure de sa soutenabilité, en s'appuyant sur une politique de ressources humaines cohérente avec sa politique de formation et en mettant en œuvre une démarche d'amélioration continue. »

11 / Une mise en œuvre de la politique de formation affaiblie par un défaut d'appropriation par les acteurs.

En 2017, l'uFC affichait dans son projet d'établissement l'intention de mener « une politique volontariste d'élaboration et de maîtrise de son offre de formation¹ » et imposait un cadrage exigeant pour assurer la soutenabilité de son offre de formation de 2017 à 2021. De plus, le service de contrôle de gestion, s'occupant depuis 2020 du Projet de connaissance des coûts des activités (P2CA) en lien avec la Dgesip, calcule des coûts par domaine de formation. Cependant, l'uFC constate le besoin d'un accompagnement renforcé des composantes dans l'utilisation des outils pour améliorer la cohérence et la soutenabilité de l'offre. Les difficultés de mise en œuvre du cadrage de l'offre avancées par l'université sont le non-respect du cadrage du volume horaire, la faible mutualisation entre les composantes, la faible appropriation des nouveaux dispositifs liés au PIA. Le comité ajoute aussi à la suite des entretiens l'absence d'**interopérabilité des systèmes d'information**. L'uFC a pris en compte en partie ces faiblesses depuis 2021 en se dotant d'un outil de modélisation de l'offre de formation et d'évaluation de son volume horaire, Actul, pour un meilleur suivi des coûts de formations. Le comité relève que l'établissement envisage d'autres axes d'amélioration², exprimés entre autres lors des entretiens : définition des bons niveaux de subsidiarité, communication interne, choix pertinent de quelques indicateurs et fiabilisation des données. Outre le choix des outils ou des SI, la gouvernance est confrontée à la **difficulté d'appropriation des enjeux par les acteurs de terrain**, clairement exprimée lors des entretiens.

Le comité recommande de poursuivre cette politique par une amélioration de son SI, du suivi de ses indicateurs et de la communication interne. À moyen terme, ces diverses améliorations permettraient aux collègiums de s'approprier la question de la soutenabilité et de l'évolution de l'offre de formation, missions qu'il est prévu de leur confier, mais qui ne sont pas encore mises en œuvre en leur sein.

12 / Une politique de recrutement plus ciblée pour les enseignants-chercheurs.

Un des objectifs du projet d'établissement 2017-2021 était de « rationaliser et de dimensionner son offre de formation en tenant compte de ses ressources humaines et financières³ ». La politique de recrutement structurée autour du rôle des collègiums montre **la prise en compte des besoins de formation et de recherche lors des campagnes d'emploi**. Cependant, l'uFC avoue proposer une offre de formation « trop riche au regard des ressources de l'établissement⁴ ».

De plus, le comité constate une proportion d'enseignants non EC qui dépasse le quart du nombre total d'enseignants (26 % en 2019)⁵, pourcentage bien supérieur à la moyenne dans l'ensemble des universités françaises (19,2 % en 2019)⁶. **Le comité recommande à l'uFC de veiller à ce que les EC soient en nombre suffisant pour assurer un enseignement enrichi par la recherche dès le premier cycle et à ajuster son offre à son potentiel en termes de ressources pour proposer une offre de formation soutenable et de qualité.**

13 / Une démarche d'amélioration continue à poursuivre.

Concernant la démarche d'amélioration continue, l'uFC a déployé depuis 2015 plusieurs initiatives qui prouvent la volonté politique de s'emparer du sujet. Si le rapport du Hcéres de 2017⁷ recommandait le déploiement du référentiel interne issu du processus expérimental d'assurance qualité en matière de formation, ce dispositif poursuivi jusqu'en 2019 a été abandonné au profit d'une démarche de la qualité fondée sur le déploiement de l'approche par compétences et des référentiels nationaux (RNCP), **mais qui reste à mettre au point**. La prise en compte des conclusions des conseils de perfectionnement, et plus globalement de l'évaluation des formations et des enseignements par les étudiants, est aussi à améliorer. Comme le soulignent les bilans des

¹ Projet d'établissement de l'uFC, p. 19.

² *Ibidem*.

³ Projet d'établissement 2017-2021, p. 20.

⁴ RAE, p. 42.

⁵ Bilan social 2019, p. 21.

⁶ Bilan social 2020, p. 21.

⁷ Hcéres, Rapport d'évaluation de l'Université de Franche-Comté, 2015-2016 (Vague B), p. 28. Recommandation : « Assurer le déploiement dans l'établissement du référentiel (et du label) issu du processus expérimental d'assurance qualité des formations et d'une manière générale veiller à diffuser en interne toute expérimentation positive ».

1^{er} et 2nd cycles réalisés par le Hcéres pour l'uFC¹, les conseils de perfectionnement analysent principalement les parcours, mais ne se sont pas saisis des questions d'amélioration au niveau des mentions. Le manque de fiabilité des données à disposition des conseils peut en être une explication. La mise en œuvre des évaluations des formations qu'elles proviennent d'une auto-évaluation ou d'une évaluation produite par les étudiants, reste très inégale dans l'université. Un meilleur pilotage de ces dispositifs en centrale par l'établissement s'impose. **Le comité recommande à l'uFC d'être vigilante quant à la mise en œuvre, l'exploitation et l'appropriation des résultats de ces dispositifs pour une réelle amélioration de la qualité de son offre.**

Le comité recommande d'établir une délimitation plus précise du niveau de subsidiarité. Une meilleure délimitation des rôles des instances, des collègiams, des composantes et des services améliorerait la mise en œuvre de la stratégie de l'offre de formation.

Référence 17. « L'établissement soutient le développement de la vie étudiante et de la vie de campus, l'engagement des étudiants dans la gouvernance, et il favorise le bien-être étudiant. »

14 / Une politique globale en faveur du développement de la vie étudiante et de campus, mais qui se heurte à une organisation encore trop décentralisée.

Dans son projet d'établissement 2017-2021, l'uFC présentait ses atouts quant à la stimulation de la vie étudiante et la promotion de l'engagement des étudiants². L'établissement annonçait également ses intentions de mieux se coordonner avec les réseaux d'étudiants pour améliorer la qualité de vie dans les campus. **Le comité constate que plusieurs succès sont à noter dans la poursuite et la mise en place de cette politique.** Au niveau de l'accompagnement des étudiants en mobilité entrante par exemple, la DREIF a construit des partenariats forts avec les associations communautaires et l'association ESN (*Erasmus Student Network*) locale, ce qui permet d'accompagner et de suivre ces étudiants dans de meilleures conditions. À quoi s'ajoutent l'accompagnement et le suivi qu'offrent les composantes. Cette amélioration des conditions d'accueil, due également à une coopération renforcée avec le Crous BFC, a valu à l'uFC l'obtention du label Bienvenue en France.

Au cours de la période évaluée, l'uFC a également **amélioré les capacités d'action de son BVE par la création de plusieurs postes**, affectés à l'accompagnement des étudiants en situation particulière, au travail avec des associations et au développement des initiatives de vie étudiante sur les campus délocalisés. **La politique d'attribution du Fonds de solidarité et de développement des initiatives étudiantes (FSDIE) aux associations permet à ces initiatives de se développer**, notamment par la création d'un statut d'« association institutionnelle » donnant accès au financement de la totalité des projets annuels en un seul dépôt lorsque ceux-ci se poursuivent depuis plusieurs années.

L'uFC a ouvert en 2021 la Cellule SOS, guichet unique pour les étudiants et personnels confrontés à une situation urgente (violences, harcèlement, etc.). Cette cellule est joignable de façon anonyme grâce à une plate-forme en ligne³. Plusieurs campagnes de communication massives ont été lancées afin de la faire connaître des étudiants. La sollicitation de la Cellule SOS pourrait sans doute être augmentée par l'implication des représentants des étudiants dans la rédaction de ses statuts : la réception des signalements par une équipe de dix étudiants bénévoles, non soumis au secret professionnel, ne peut pas inspirer confiance aux étudiants qui se retrouveraient dans une situation vécue comme stigmatisante.

Toutefois, **le comité a constaté plusieurs limites** aux ambitions affichées par l'uFC dans le domaine de la vie étudiante, dont la plupart sont **liées au modèle de gouvernance de l'université**. L'uFC dispose de deux VPE pouvant assurer le lien permanent entre les représentants des étudiants et la présidence, mais dont **le rôle n'intègre pas la politique de formation**. La définition de celle-ci est réalisée essentiellement par chaque conseil de composante, ce qui ne peut pas permettre aux représentants des étudiants aux conseils centraux de s'en saisir et d'appréhender la stratégie globale de formation, portée par l'uFC. La politique d'innovation pédagogique pourrait ainsi mieux se nourrir de l'expérience des étudiants. **Même si le comité apprécie le renforcement du rôle des représentants étudiants dans la politique de vie étudiante, il recommande à l'uFC de ne pas laisser la politique de formation définie uniquement au sein de chaque composante, ce qui ne permet pas aux étudiants de jouer un rôle dans cette définition.**

¹ Hcéres, rapport d'évaluation du bilan du 1^{er} cycle, université de Franche-Comté - uFC, p. 14 et Hcéres, rapport d'évaluation du bilan du 2nd cycle, université de Franche-Comté - uFC, p. 7.

² Projet d'établissement cité *supra*, p. 23.

³ <https://sos.univ-fcomte.fr>

L'uFC projette de mettre en place son propre dispositif de lutte contre la précarité étudiante (entre 2017 et 2021, le Crous était chargé de l'aide matérielle aux étudiants). L'uFC a tout de même mis en place une enveloppe pluriannuelle, issue de la CVEC, de 700 000 € entre 2020 et 2021, qui pouvait être sollicitée directement par les composantes universitaires. Les résultats obtenus grâce à la mobilisation des financements sont mitigés. En particulier, cette enveloppe a permis d'aider seulement 32 étudiants avec une aide ponctuelle de 250 € pour cause de perte d'emplois entre 2020 et 2021. De son côté, la ligne budgétaire « aide alimentaire » a permis de distribuer en 2021 1491 repas à une promotion d'étudiants à l'occasion de leurs examens^{1,2}. **Une meilleure mise en réseau du Crous permettrait de mieux piloter l'attribution des aides.** Des informations dispensées par les services centraux semblent avoir du mal à parvenir aux étudiants qui pourraient en bénéficier. **Le comité recommande à l'uFC d'établir un bilan régulier de l'utilisation de l'enveloppe pluriannuelle afin que ses dispositifs de lutte contre la précarité étudiante atteignent mieux leur but.**

¹ Compte financier 2020, p. 10.

Conclusion du domaine « politique de la formation, de la vie étudiante et de la vie de campus »

1) Forces

- Des dispositifs d'information efficaces en premier cycle.
- Une adéquation de l'offre de formation aux besoins des entreprises du territoire avec globalement une bonne insertion professionnelle des diplômés.
- Un développement rapide, important et efficace de l'alternance et de la FC.
- Une prise en compte renforcée des situations de VSS et de précarité des étudiants et du personnel.
- Des partenariats forts avec des associations pour améliorer l'accueil des étudiants en mobilité entrante avec des dispositifs d'accueil et d'accompagnement de qualité.
- Un Bureau de la vie étudiante dynamique en soutien des étudiants, ainsi que de la vie associative.
- Un système vertueux de financement annuel des projets portés par les associations identifiées comme « institutionnelles ».

2) Faiblesses

- Une faible attractivité nationale et internationale des masters.
- Une mobilité internationale des étudiants trop faible.
- Un déploiement non systématique à l'ensemble des étudiants des dispositifs de professionnalisation des formations.
- Un manque de suivi des résultats des dispositifs de transformation pédagogique dans l'ensemble de l'établissement.
- Un défaut de suivi et de partage avec les composantes de l'évolution des coûts de l'offre pour une maîtrise de la soutenabilité.
- Une faible interopérabilité des systèmes d'information pour la formation impliquant une collecte de données peu fiables.
- Une amplitude d'ouverture des espaces documentaires contrainte par la multiplicité des BU.
- Une implication des représentants des étudiants dans la politique de formation encore insuffisante.

3) Recommandations

- Définir précisément les rôles des instances, des collègius et composantes et des services afin que les questions de réussite des étudiants, de ressources humaines, de soutenabilité et d'amélioration continue de l'offre de formation soient traitées au meilleur niveau de subsidiarité.
- Permettre aux collègius et aux composantes de s'approprier la question de la soutenabilité par une amélioration du SI, par des productions d'indicateurs partagés et par une meilleure communication interne.
- Fiabiliser la collecte de données sur les dispositifs de réussite et d'insertion au niveau central et exploiter les analyses produites afin d'améliorer la politique de formation.
- Rendre rapidement plus visible, lisible et accessible l'offre de formation de master afin d'en améliorer l'attractivité.
- Construire une politique stratégique en faveur de l'ouverture des formations à l'international en considérant les points forts de la recherche.
- Promouvoir l'approche par compétences afin qu'elle autorise une démarche d'identification et de valorisation des savoirs et acquis, tant personnels que professionnels, assimilés lors du diplôme.
- Améliorer le suivi de l'utilisation des fonds de la CVEC.

Table des matières

Avis du comité	3
1 / Forces principales.....	3
Faiblesses appelant une vigilance particulière	3
Recommandations	4
Présentation de l'établissement	5
1 / Caractérisation de l'établissement et de son territoire.....	5
2 / Recommandations de la précédente évaluation (rapport publié en décembre 2016).....	8
3 / Rapport d'autoévaluation et visite de l'établissement.....	9
Le pilotage stratégique et opérationnel	10
1 / Un positionnement institutionnel renforcé en région, à consolider à l'international.....	10
2 / Des objectifs opérationnels centrés, dans le projet d'établissement, sur l'amélioration du fonctionnement interne.....	11
3 / Une politique de site structurée par la Comue UBFC.....	11
4 / Une structuration du partenariat international à redéfinir.....	13
5 / Des acteurs de la vie socio-économique de Franche-Comté investis dans la collaboration avec l'université.....	13
6 / Une charte d'éco-responsabilité comme première pierre de l'engagement de l'uFC en matière de DD&RS.....	14
7 / Une réorganisation rendue difficile par une grande instabilité administrative.....	14
8 / Une organisation complexifiée pour dépasser le caractère facultaire de l'université.....	15
9 / Une déclinaison interne du schéma directeur des SI à réaliser de manière urgente et une politique de communication à reconstruire.....	15
10 / Un souci permanent de labellisation avec un manque d'appropriation des outils au service de la qualité par les équipes pédagogiques et de recherche.....	16
11 / Un pilotage financier rigoureux avec des recettes en augmentation et une gestion prudente de la masse salariale.....	17
12 / Une politique de ressources humaines à conforter.....	18
13 / Un programme immobilier ambitieux qui requiert des ressources et une gestion plus centralisée.....	19
Conclusion du domaine « pilotage stratégique et opérationnel ».....	21
La politique de la recherche, de l'innovation, de l'inscription de la science dans la société	22
1 / Un petit nombre de thématiques prioritaires de qualité internationale qui peut être élargi.....	22
2 / Des relations dynamiques et constructives avec les organismes de recherche et avec des partenaires régionaux.....	23
3 / Les relations internationales à impact limité.....	23
4 / Des efforts significatifs et des réussites pour assurer l'intégrité scientifique.....	24
5 / Un potentiel de la recherche à rééquilibrer et des personnels hautement qualifiés, de préférence extérieurs à l'université, à attirer	24
6 / L'enjeu de pérennisation des financements acquis grâce au PIA et un financement extérieur à développer.....	25
7 / Une politique d'innovation et de diffusion aux résultats remarquables grâce aux instruments adaptés.....	25
Conclusion du domaine « politique de la recherche, de l'innovation, de l'inscription de la science dans la société ».....	28

La politique de la formation, de la vie étudiante et de la vie de campus	29
1 / Une offre de formation complète et en adéquation avec les besoins du territoire.	29
2 / Une internationalisation des formations à mieux structurer.....	29
3 / Une politique de formation à et par la recherche à reconstruire.....	30
4 / Une offre documentaire dont les outils et les modalités d'accès gagneraient à être améliorés.....	30
5 / Une professionnalisation des formations inégale.	31
6 / L'approche par compétences : un outil que s'est insuffisamment approprié l'équipe pédagogique.	31
7 / Une transformation pédagogique à évaluer en termes de réussite des étudiants.	32
8 / Une politique d'ouverture internationale des formations qui reste perfectible.....	32
9 / Un développement efficace de l'alternance et de la formation continue à poursuivre et à valoriser.	33
10 / Une attractivité de l'offre de formation centrée sur le territoire, avec une réussite en master à améliorer et une analyse de l'insertion professionnelle à mieux valoriser.....	33
11 / Une mise en œuvre de la politique de formation affaiblie par un défaut d'appropriation par les acteurs.....	35
12 / Une politique de recrutement plus ciblée pour les enseignants-chercheurs.....	35
13 / Une démarche d'amélioration continue à poursuivre.	35
14 / Une politique globale en faveur du développement de la vie étudiante et de campus, mais qui se heurte à une organisation encore trop décentralisée.	36
Conclusion du domaine « politique de la formation, de la vie étudiante et de la vie de campus »	38
Table des matières	39
Liste des sigles.....	41
Observations de la présidente de l'université de Franche-Comté	46
Organisation de l'évaluation	54

Liste des sigles

A

AAP	Appel à projets
aLIENOR	(LabCom ANR) LabCom pour l'insertion des énergies nouvelles et l'optimisation des réseaux
ANR	Agence nationale de la recherche
APC	Approche par compétences
APC	<i>Article Processing Charges</i>

B

Biatss	(personnels) Bibliothécaires, ingénieurs, administratifs, techniciens, personnels sociaux et de santé
BFC	Bourgogne-Franche-Comté (région)
BRGM	Bureau de recherches géologiques et minières
BU	Bibliothèque universitaire
BUT	Bachelor universitaire de technologie
BVE	Bureau de la vie étudiante

C

C3E	(campus) Énergie, environnement, évolution
CA	Conseil d'administration
Cac	Conseil académique
CAE	Contrat d'aménagement des études
CATT	(campus) Campus aéronautique et transport
CCSTI	Centre de culture scientifique technique et industrielle
CEA	Commissariat à l'énergie atomique et aux énergies alternatives
CFVU	Commission de la formation et de la vie universitaire
CFA	Centre de formation d'apprentis
CHSCT	Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail
CHU	Centre hospitalo-universitaire
CIC	Centre d'investigation clinique
Cifre	Convention industrielle de formation par la recherche
Cles	Certificat de compétences en langues de l'enseignement supérieur
Cnam	Conservatoire national des arts et métiers
Cned	Centre national d'enseignement à distance
CNRS	Centre national de la recherche scientifique
CODA	(territoire d'innovation pédagogique) À la croisée des parcours
Comue	Communauté d'universités et établissements
COP	Conseiller d'orientation psychologue
CPER	Contrat de plan État-région
CR	Commission de la recherche
CRBSP	Comité de recherche biomédicale et santé publique
CRCT	Congés pour recherche ou conversion thématique
Creps	Centre de ressources, d'expertise et de performance sportives
CRIP	Centre de ressources d'ingénierie et d'initiatives pédagogiques
Crous	Centre régional des œuvres universitaires et scolaires
CRT	Centre de ressources technologiques
CSTI	Culture scientifique, technique et industrielle
CV	Curriculum vitae
CVAT	Cellule de veille et d'action pour le travail
CVEC	Contribution à la vie étudiante et de campus

D

DD&RS	(label) Développement durable et responsabilité sociétale
-------	---

DED-Line	(LabCom ANR) Développement de modèles cellulaires épithéliaux humains pour la prédiction et le <i>testing</i> pharmacologique des maladies de la sécheresse oculaire
DEG	Droit, économie, gestion
DemoES	Démonstrateurs numériques dans l'enseignement supérieur
DEM'UP	(DemoES) Démonstrateur de l'université de Poitiers
Destins	(LabCom ANR) Pour une dynamique des entreprises, de la société et des territoires vers l'innovation sociale
DGS	Direction générale des services
Dird	Dépenses intérieures de recherche et de développement
Dred	Direction de la recherche et des études doctorales
DREIF	Direction des relations européennes, internationales et de la francophonie (université de Franche-Comté)
DRH	Direction des ressources humaines
DRH-RS	Direction des ressources humaines et de la relation sociale
DRInnov	Direction de la recherche et de l'innovation
DSIN	Direction des systèmes d'information et du numérique
DU	Directeur/Directrice d'unité
DUT	Diplôme universitaire de technologie
DysAPP	(e-FRAN) Détecter et accompagner les élèves dyslexiques et dyspraxiques grâce à un jeu vidéo

E

EA	Équipe d'accueil
EC	Enseignant-chercheur
EEC	Enseignants et enseignants-chercheurs
EC2U	(université européenne) <i>European Campus of City-Universities</i>
ED	École doctorale
e-FRAN	Formation, recherche et animation numériques dans l'éducation
EFS	Établissement français du sang
Élans	(NCU) Personnaliser les parcours à l'université
Ensip	École nationale supérieure d'ingénieurs de Poitiers
EPSCP	Établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel
EPST	Établissement public à caractère scientifique et technologique
EquipEx	Équipement d'excellence
Erasmus	<i>European action scheme for the mobility of university students</i>
ERC	<i>European Research Council</i>
ERL	Équipe de recherche labellisée
ERP	Établissement recevant du public
ESRI	Enseignement supérieur, recherche et innovation
ETPT	Équivalent temps plein travaillé
EUR	École universitaire de recherche
ExcellencES	Excellences sous toutes ses formes

F

Feder	Fonds européen de développement régional
-------	--

G

GPEEC	Gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences
GPRH	Gestion prévisionnelle des ressources humaines

H

Hcéres	Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur
HDR	Habilitation à diriger des recherches

I

I3M	(laboratoire commun) Imagerie métabolique multi-noyaux multi-organes
IAE	Institut d'administration des entreprises
IC2MP	(unité de recherche) Institut de chimie des milieux et matériaux de Poitiers
Idéfi	Initiative d'excellence en formations innovantes
IdEx	Initiative d'excellence
Ipsi	Institut de formation en soins infirmiers
IGÉSR	Inspection générale de l'éducation, du sport et de la recherche
IH2EF	Institut des hautes études de l'éducation et de la formation
INRAE	Institut national de recherche pour l'agriculture, l'alimentation et l'environnement
Insa	Institut national des sciences appliquées
Inserm	Institut national de la santé et de la recherche médicale
Inspe	Institut national supérieur du professorat et de l'éducation
INTERACTIFS	(LabEx) Interactions et transferts aux interfaces fluides solides
INTREE	(EUR) Interfaces en aéronautique, énergie, environnement
IP	Insertion professionnelle
lpag	Institut de préparation à l'administration générale
Iriaf	Institut des risques industriels, assurantiels et financiers
Isae-Ensm	École nationale supérieure de mécanique et d'aérotechnique
I-Site	Initiative science innovation territoire économie
IUT	Institut universitaire de technologie

L

LabCom	Laboratoire commun
LabEx	Laboratoire d'excellence
LANSAD	Langue vivante étrangère pour spécialistes d'autres disciplines
Lerded	(laboratoire commun) Laboratoire d'études, de recherche et de développement sur les étanchéités dynamiques
LMS	<i>Learning Management System</i>
LSH	Lettres et sciences humaines

M

Mach4	(LabCom ANR) Contrôle et visualisation machine pour l'industrie 4.0
MdL	Maison des langues
MIPI	Mission d'ingénierie pour les projets internationaux
MSHS	Maison des sciences de l'Homme et de la société

N

NCU	Nouveau cursus à l'université
NFC	Nord Franche-Comté

O

ODD	Objectifs de développement durable
OFVE	Observatoire de la formation et de la vie étudiante
ONU	Organisation des Nations unies
Opale	(laboratoire commun) Optimisation des propriétés mécaniques d'alliages métalliques aéronautiques par le contrôle de la microstructure issue de la mise en forme
Optifum	(LabCom ANR) Optimisation des conduits de fumisterie en conditions d'incendie
OREVE	Observatoire de la réussite et de la vie étudiante
OSE	Orientation stage emploi (service à l'université de Franche-Comté)

P

PARÉ	(Idéfi) Parcours réussite
PEC	Portefeuille d'expériences et de compétences
Pépité	Pôle étudiant pour l'innovation, le transfert et l'entrepreneuriat
Persé	Prestations et échanges sur les ressources humaines du supérieur à l'usage des établissements
PEDR	Prime d'encadrement doctorale et de recherche
PIA	Programme d'investissements d'avenir
PPI	Plan pluriannuel d'investissement
PPP	Projet professionnel personnalisé
Primeo	(laboratoire commun) Partenariat recherche et innovation en matériaux émergents pour l'optronique

Q

QVT	Qualité de vie au travail
-----	---------------------------

R

RAE	Rapport d'autoévaluation
RCE	Responsabilités et compétences élargies
RH	Ressources humaines
Rifseep	Régime indemnitaire tenant compte des fonctions, des sujétions, de l'expertise et de l'engagement professionnel

S

Safire	Service d'accompagnement à la formation, l'insertion et la réussite étudiante
SAPS	Sciences avec et pour la société
Satt	Société d'accélération du transfert de technologies
SCD	Service commun de la documentation
SDDD	Schéma directeur du développement durable
SDIA	Schéma directeur immobilier et d'aménagement
SDMS	Schéma directeur de mise en sécurité
SDSI	Schéma directeur des systèmes d'information
SHE	Service handicap étudiants
SHES	(campus) Sciences humaines, économiques et sociales
Shon	Surface hors œuvre nette
SHS	Sciences humaines et sociales
SI	Système d'information
SID	Système d'information décisionnel
SPSI	Schéma pluriannuel de stratégie immobilière
SPVR	Service du partenariat et de la valorisation de la recherche
SSU	Service de santé universitaire
Staps	Sciences techniques des activités physiques et sportives
Strater	Stratégie territoriale de l'enseignement supérieur et de la recherche
SUAPS	Service universitaire des activités physiques et sportives
SWOT	(analyse) <i>Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats</i>

T

Tice	Technologies de l'information et de la communication pour l'enseignement
TOEIC	<i>Test of English for International Communication</i>

U

UB	Unité budgétaire
----	------------------

UB	Université de Bourgogne
UBM	Université de Bordeaux-Montaigne
UCLdV	(Comue) Université confédérale Léonard de Vinci
UMR	Unité mixte de recherche
Unilim	Université de Limoges
UP	Université de Poitiers
UPPA	Université de Pau et des Pays de l'Adour
UPR	Unité propre de recherche
UR	Unité de recherche
USR	Unité de service et de recherche

V

VAE	Validation des acquis de l'expérience
VAPP	Validation des acquis personnels et professionnels
VP	Vice-présidence / Vice-président
VPE	Vice-président étudiant

W

WoS	<i>Web of Science</i>
-----	-----------------------

Observations de la présidente de l'université de Franche-Comté

1



La présidente

Besançon, le 27 octobre 2023

Monsieur Pierre GLAUDES
Directeur du département d'évaluation
des établissements
Hcéres
2 rue Albert Einstein
75013 Paris

Objet : observations sur le rapport d'évaluation de l'université de Franche-Comté

Monsieur le Directeur,

Je tiens à souligner la qualité du rapport d'évaluation de l'université de Franche-Comté produit par le Haut Conseil sur la période 2017-2021, soit en grande partie antérieure à la mise en place de l'actuelle équipe de gouvernance. Je voudrais remercier tout particulièrement le Comité d'experts et sa Présidente pour leur écoute très attentive.

L'analyse pertinente portée par le comité d'experts rejoint pleinement celle que nous avons conduite lors de notre arrivée aux responsabilités en décembre 2020. Aussi, force est de constater que la plupart des recommandations du Haut Conseil ont d'ores et déjà été mises en œuvre ou ont été intégrées à notre projet d'établissement IRRIS adopté en Conseil d'administration du 8 mars 2023 au terme d'une phase de concertation approfondie menée avec l'ensemble de la communauté universitaire. Vous soulignez d'ailleurs la clarté de sa trajectoire et les valeurs qu'il promet.

Puisque nous partageons pour l'essentiel la vision des forces et des faiblesses relevées par le Comité d'experts, un commentaire point par point du rapport ne présenterait que peu d'intérêt, tant sa lecture se suffit à elle-même. Je m'attacherai par conséquent à mettre en exergue ce que je considère comme stratégique pour l'établissement et les remédiations qui restent à engager pour progresser encore en efficacité et assumer toujours mieux notre mission de service public, en dépit du contexte exogène contraint qui s'impose à nous.

Afin d'appliquer sans délai les engagements pris durant la campagne électorale et de décliner le changement de cap et de méthode annoncé, j'ai voulu constituer une équipe de gouvernance renforcée et instaurer un fonctionnement collégial. Les vice-présidents se sont totalement impliqués et investis dans la gestion et le pilotage de l'établissement. Cet engagement exemplaire explique sans doute pour partie l'appréciation du Haut Conseil jugeant « *la répartition entre le pilotage administratif et politique de l'établissement déséquilibré* ». Après avoir créé un troisième poste de DGA et stabilisé notre direction générale, j'attends désormais que l'équipe de

gouvernance, avec l'appui de mon cabinet, puisse se consacrer pleinement à sa mission politique stratégique, laissant le soin à l'administration d'en décliner les orientations dans le cadre d'un pilotage transversal et de procédures sécurisées.

Le second motif invoqué est le « *manque de renforts administratifs au niveau central* ». Aussi considérez-vous que « *la faiblesse de dotation en personnels des services centraux (au profit des composantes) a conduit les élus à assurer des tâches administratives* ». Nous partageons cette appréciation qui explique pour une part l'insuffisance des postes d'appui à la recherche. Afin d'y remédier, un plan pluriannuel de ressourcement en personnel ITRF en appui à la recherche a été mis en place à partir de 2021. Il a déjà porté de premiers fruits au profit de nos unités de recherche.

Cette situation est aussi une conséquence du sous-financement structurel des universités françaises. Ainsi, alors que les effectifs étudiants de l'uFC ont augmenté de + 6,3% entre 2017 et 2021, la subvention pour charges de service public n'évoluait dans le même temps que de + 4,8%. Cette distorsion nous a conduits, afin de maîtriser notre masse salariale, à stabiliser nos recrutements avec une évolution limitée à + 0,5% pour l'ensemble du personnel et même à réduire de - 1% le nombre d'enseignants (titulaires et contractuels), ce que vous soulignez.

A cet égard, votre recommandation de « *déployer prioritairement les outils de Gpeec* » est en cours de réalisation. Un expert de catégorie A est depuis mai 2023 chargé de la mise en place de la procédure GPEEC. Sous l'autorité du DGS, cet agent coordonne, en lien avec la DRH et les relais RH en composantes, la gestion des compétences afin de proposer, dès le printemps 2024, une première cartographie des emplois BIATSS pour l'établissement. Cette cartographie sera complétée par l'élaboration d'un référentiel métier uFC et d'une base de données sous forme de dictionnaire des compétences. Cet expert, doté des outils ainsi élaborés, sera amené à piloter le plan pluriannuel d'accompagnement des compétences à l'échelle de l'établissement et à jouer un rôle majeur dans l'appui au pilotage pour l'optimisation des futures campagnes-emploi BIATSS.

Si nous voulons par ailleurs fidéliser nos personnels et attirer de nouveaux talents, comme vous nous y invitez, nous devons aussi dégager des marges de manœuvre pour revaloriser leurs rémunérations. Aussi avons-nous mis en place une série de mesures salariales. Tout d'abord, un rehaussement de l'IFSE pour l'ensemble des BIATSS a été voté début 2022 et déployé en trois étapes. A l'issue de la dernière en janvier 2024, c'est une augmentation de 150 € par mois qui aura été accordée à chaque agent BIATSS. Cette hausse de l'IFSE a été complétée début 2023 par l'adoption par les instances d'un complément indemnitaire annuel (CIA) qui sera versé à tous les BIATSS (titulaires et contractuels) en fin d'année 2023. Concernant les enseignants et enseignants-chercheurs (E/EC), nous nous sommes appuyés sur la réforme de la composante C2 du RIPEC de la LPR pour créer un dispositif plus ambitieux, en relevant les plafonds de primes pour l'ensemble des Fonctions et Responsabilités Administratives (FRA) et Pédagogiques (FRP) et pour redéfinir leurs attributions afin qu'elles puissent s'appliquer à chaque personnel enseignant titulaire ou stagiaire de notre université s'engageant pour l'intérêt général, quel que soit son statut (E/EC ou HU).

Comme je l'évoquais ci-dessus, vous décrivez comme une faiblesse le caractère très facultaire de l'université de Franche-Comté, « *concentrant les moyens au sein des composantes* ». Aussi, vous nous recommandez « *de repenser l'organisation des missions entre les services centraux*

et les services au sein des composantes ». C'est une proposition mise à l'étude, étant entendu qu'une seule exigence nous anime : la recherche permanente de l'efficacité. Je sais qu'elle est partagée par nos directeurs qui, avec la gouvernance et nos services centraux, ont une même responsabilité : la réussite et l'épanouissement de nos étudiants et la qualité de vie au travail de nos personnels.

C'est une réflexion que nous conduirons évidemment en concertation avec les directeurs de composantes. Cette mission sera confiée aux collègius dont l'existence constitue, selon vous, « *une avancée majeure qui, par-delà le caractère facultaire d'une université concentrant les moyens au sein des composantes, a permis de produire une politique d'établissement* ». Sur la période évaluée, les collègius ont construit les réflexions liant formation et recherche des campagnes d'emplois des E/EC et ont contribué au cadrage d'appels à projet pour le financement de plateformes recherche ainsi qu'à l'élaboration de chartes pour ces plateformes. Leur rôle a ensuite été étendu au champ des formations, notamment dans l'examen de l'offre de formation en vue de l'accréditation. En application de la préconisation du Haut Conseil, le transfert aux collègius de la compétence des campagnes d'emplois ITRF en appui à la recherche et aux formations sera effectif dès la prochaine campagne d'emplois. J'ajoute que la prévision pluriannuelle à cinq ans est bien prise en compte, permettant la maîtrise de la masse salariale allouée aux E/EC.

A l'évidence, le modèle participatif unique et innovant des collègius a été bien compris par le Haut Conseil qui conseille d'en « *accroître le rôle en tant qu'espace de dialogue* ». Je vous confirme que c'est pleinement notre intention qui nous permettra de garantir plus encore l'équité et la transparence des politiques menées, en application de notre ligne de conduite fondée sur la concertation, le dialogue et le partenariat.

C'est aussi cette méthode qui nous a permis de nouer de fructueuses coopérations et d'étroits partenariats avec l'ensemble de nos partenaires : État, collectivités locales, chambres consulaires, CROUS BFC, responsables socio-économiques et associatifs, autres établissements d'ESR, EFS BFC, centres hospitaliers et universitaire.

Cet ancrage de l'université de Franche-Comté au sein de son territoire est souligné à maintes reprises par le Haut Conseil, pour qui notre établissement « *a accentué son positionnement historique à être au service de l'un des principaux territoires industriels français* » et « *a bien accompagné la politique de réindustrialisation de son territoire* ». Il apparaît que notre université, attachée à délivrer des enseignements et des diplômes de haut niveau, n'est pas seulement un lieu de formation pluridisciplinaire. Elle s'illustre aussi par l'excellence de sa recherche ; une recherche en prise avec les réalités de terrain et les acteurs politiques et socio-économiques de notre région et qui interagit avec son environnement. La synergie engagée entre la recherche fondamentale et sa valorisation économique et le rapprochement entre chercheurs et entreprises est une force que le Haut Conseil nous incite à accentuer. Vous relevez également le soutien des collectivités locales au financement de la recherche.

C'est encore parce que nous avons construit des relations fluides et de confiance avec les collectivités locales qu'elles accompagnent fortement notre université et sont en permanence à nos côtés pour nous soutenir. J'en veux pour preuve la mobilisation de l'État, de la région Bourgogne-Franche-Comté et des agglomérations de Besançon et de Belfort au titre du CPER qui nous permet d'engager « *un programme immobilier ambitieux* » pour rénover nos campus.

Nous sommes particulièrement attentifs aux points de vigilance suivants, intégrés d'ores et déjà à notre feuille de route :

- « *Définir un volet appropriation* » pour renforcer l'adhésion de l'ensemble de la communauté et faciliter le déploiement des politiques mises en œuvre. Je pense tout particulièrement à l'approche par compétences.
- « *Actualiser le SPSI* ».
- Renforcer le chantier du numérique : ce sera la priorité du futur directeur ou de la future directrice en cours de recrutement.
- Amplifier notre engagement en matière de DDRS : le chargé de mission dédié est désormais vice-président en charge des transitions environnementales et sociétales.

Le Haut Comité préconise par ailleurs une rationalisation de notre politique internationale qu'il « *considère peu lisible* ». Il convient de préciser que notre nouvelle stratégie internationale a réellement démarré en 2021 au sortir du COVID et se met en place progressivement autour de deux axes prioritaires :

- Renforcer nos partenariats, notre positionnement et notre visibilité en Europe.
- Renforcer les relations internationales autour de thématiques phares de l'établissement et mise en avant de la francophonie.

Le premier axe doit tendre vers un développement plus raisonné et planifié des coopérations tout en étant attentif aux programmes de financements nationaux et européens. Les universités européennes, financées par l'Union européenne et soutenues en France par France 2030, suivent une stratégie de long terme visant à offrir de nouvelles opportunités d'apprentissage, de recherche et d'innovation à l'ensemble de leurs communautés. L'uFC a intégré dès 2022 un consortium d'universités européennes. Le 3 juillet 2023, la Commission Européenne a accepté le projet STARS EU et a souligné l'excellence et la pertinence de cette alliance.

Le rapport précise que « *le choix de l'adhésion au réseau d'établissements européens STARS-EU est pertinent en termes de thématique puisque portant sur l'énergie, un des enjeux majeurs de recherche poursuivi par l'uFC* ». Il importe de souligner que l'énergie n'est qu'une seule thématique parmi les sept que sont la transition énergétique, la transformation numérique, l'entrepreneuriat et l'innovation, vieillir en bonne santé, l'économie circulaire, le développement des espaces de vie et la transition industrielle. L'uFC a proposé d'ajouter une huitième thématique autour des vulnérabilités qui permettra de couvrir les disciplines issues des Sciences Humaines et Sociales.

Par ailleurs, le rapport Hcéres précise que « *les perspectives d'échanges du réseau STARS-EU se concentrent sur les BIP (Blended Intensive Programs), qui proposent des cours en ligne communs associés à une visite de courte durée (de l'ordre de deux semaines) chez l'un des partenaires. Cette offre de formation présente l'avantage d'un coût maîtrisé et offre des perspectives d'intensification de mobilités étudiante courtes, mais reste à construire en termes de formations diplômantes* ». Cette nouvelle forme de mobilités est fortement encouragée par la Commission Européenne et fait effectivement partie des priorités de STARS-EU. L'objectif fixé par la Commission Européenne est de permettre à 50% de nos étudiants d'effectuer une mobilité, ce qui devrait rassurer le Haut Comité lorsqu'il « *relève que les deux partenariats européens structurants de l'uFC - Communauté du Savoir et STARS-EU - n'ont pas une ambition forte en*

termes de mobilité étudiante ». Les autres objectifs en termes de formation sont de développer des double-diplômes, des cursus communs, des unités d'enseignements communes mais également des co-tutelles de thèse.

L'atout principal de cette alliance est de permettre à l'uFC de mettre en place très rapidement des collaborations solides avec les huit autres partenaires tant sur les aspects formation que recherche. Cette force de frappe permettra également à l'uFC d'être encore plus visible en Europe et à l'international ce qui favorisera de nouvelles collaborations.

Concernant nos relations transfrontalières et notamment avec la Suisse, l'uFC envisage de proposer à nos partenaires Suisses de devenir associés de STARS-EU.

Pour le deuxième axe, le choix a été fait de renforcer les relations internationales, autour de thématiques phares de l'établissement dans un premier temps, afin de s'appuyer sur des partenariats consolidés. Dans un second temps, il est prévu de cibler des zones géographiques et pays. Ce travail est initié depuis 2023 avec une cartographie de nos partenariats actuels permettant d'obtenir un état des lieux. Les premières orientations se dirigent vers l'Asie (Chine, Japon, Vietnam et Corée du Sud), l'Afrique (Sénégal, Bénin, Maroc, Tunisie et Algérie) et les Amériques (Canada, USA et Colombie). Enfin, des réseaux thématiques sont ou vont être mis en place. Nous pouvons citer le réseau hydrogène-énergie avec le Canada qui devrait s'élargir prochainement au Maroc. Le campus franco-sénégalais a permis de mettre en place un Master Valorisation Numérique du Patrimoine Culturel Africain de l'Antiquité à nos Jours en double diplôme entre l'uFC et l'université Cheikh Anta Diop de Dakar. L'uFC est membre du consortium USTH (Université des Sciences et Techniques d'Hanoï) et prévoit de s'investir de manière plus engagée en proposant des double-diplômes.

Enfin, un appel à projet interne sera mis en place en 2024 pour favoriser l'émergence de nouveaux réseaux thématiques suivants : 1. Approche « one health » en sécurité sanitaire, dans un large spectre qui s'étend de la diversité et stabilité des réseaux écologiques à l'émergence des maladies infectieuses, en passant par la santé des écosystèmes 2. L'intelligence artificielle, dont les applications se déclinent dans les domaines des technologies quantiques, de l'électronique, de la robotique, du spatial et de la santé numérique. 3. Les biothérapies pour favoriser le développement de bio-médicaments et de thérapies innovantes. 4. Les mathématiques dans le domaine de la bio-santé. 5. La vulnérabilité sur les minorités, les populations, le climat et celles liées au vieillissement et aux maladies.

« *Le comité encourage l'établissement à poursuivre le travail sur sa stratégie internationale et à prendre en considération les points forts de sa recherche pour valoriser et développer des partenariats de formation.* ». Outre les thématiques citées précédemment, des recrutements sont en cours à la DREIF pour constituer une équipe d'ingénierie de projets. Cette équipe permettra d'accompagner les enseignants/chercheurs pour identifier les partenaires stratégiques et monter des projets de double-diplôme, d'Erasmus Mundus, de projet européens. Concernant « *une mobilité internationale des étudiants trop faible.* », il convient de rappeler que sur la période d'évaluation, nous avons été frappés par la pandémie mondiale en 2020 et 2021. Les chiffres actuels en termes de mobilité sont revenus au même niveau que la période « pré COVID ». Une augmentation rapide devrait se produire avec STARS-EU et la mise en place de la stratégie internationale.

S'agissant de l'excellence de notre recherche, vous notez que notre université peut s'appuyer sur des domaines de recherche à forte visibilité (hydrogène, biothérapie, STIC, transport...) « *qui constituent des enjeux de taille pour le développement économique du pays* ». Vous nous incitez à développer notre recherche à l'international pour nous permettre notamment d'être plus présents dans les classements internationaux. Vous atténuez néanmoins le propos en soulignant que l'uFC « *a été victime de la technique utilisée par les classements internationaux pour comptabiliser les publications d'un établissement prenant en compte le début du nom de la Comue UBFC donc l'UB, ce qui a fait créditer une part importante des publications à l'université de Bourgogne* ». Ce retour à une situation conforme à la réalité de notre recherche scientifique porte ses fruits comme en témoignent l'intégration de notre université dans le classement *Times Higher Education* (THE) où ne figurent que 44 établissements français, ou encore le classement de l'université de Franche-Comté parmi les meilleurs établissements européens établi par QS (Quacquarelli Symonds). Enfin, l'université de Franche-Comté effectue son retour dans les classements thématiques de Shanghai ranking publiés ce jour 27 octobre dans cinq domaines : Mathematics, Mechanical Engineering, Electrical and Electronic Engineering, Clinical Medicine, Medical Technology.

Comme vous le soulignez, le choix stratégique a été fait de mettre l'accent, en matière de communication, sur quelques domaines de recherche d'excellence aux résultats marquants, en prise étroite avec des enjeux sociétaux. Pour autant, cela ne signifie pas que l'établissement n'a pas accordé un soutien tout aussi résolu, en matière de ressources humaines et de financements, à d'autres thématiques d'excellence ou en émergence. Notre détermination, plus que jamais, est de favoriser et de mettre en valeur l'ensemble de la richesse thématique de l'activité et de la production de nos laboratoires.

Dans cette même perspective d'excellence en matière de recherche, nous avons, comme vous le soulignez à juste titre, déployé une politique ambitieuse et dynamique dans le domaine de l'intégrité scientifique à l'intention non seulement de nos chercheurs et enseignants-chercheurs, mais aussi de nos étudiants.

Une réalité s'impose. Le dynamisme de notre recherche, nous le devons à la réussite de la COMUE UBFC et des financements que nous avons obtenus collectivement, notamment les projets PIA et France 2030. Cela explique notre détermination à transformer la Comue en établissement public expérimental (EPE) régional.

Cet EPE, porteur de la politique du site Bourgogne-Franche-Comté, devra répondre à trois recommandations du Haut Comité que nous faisons nôtres :

- Avoir une visibilité et une attractivité internationales fondées sur l'excellence de sa recherche et de son enseignement,
- Contribuer au développement du territoire régional et au-delà, du pays, en particulier sur des enjeux de souveraineté sanitaire, numérique et énergétique,
- Favoriser l'intégration et la réussite de nos étudiants et leur offrir une formation de haute qualité, permises par la force et l'union des établissements d'ESR en région BFC.

Puisque j'évoque les étudiants, je note avec satisfaction que vous soulignez la qualité des dispositifs consacrés au développement de la vie étudiante, et en particulier notre action volontariste pour lutter contre la précarité étudiante que nous allons encore renforcer par le biais du FSDIE social pour répondre aux situations d'extrême urgence.

Le Comité d'experts insiste sur la « *qualité du dialogue social* » et sur le « *pilotage financier rigoureux* » qui nous permet de disposer d'une « *structure financière solide* ». Vous notez à cet égard l'importance de conserver un fonds de roulement robuste pour financer nos investissements dans le cadre d'une stratégie pluriannuelle. Ces observations constituent de solides points d'appui pour décliner notre projet d'établissement IRRIS, dans le respect des recommandations formulées par le Haut Conseil.

Au-delà de ces remarques particulières, je souhaite à nouveau vous remercier pour la qualité et l'exhaustivité de l'analyse du Haut Conseil, sur laquelle l'université de Franche-Comté s'est d'ores et déjà appuyée pour déployer sa stratégie d'établissement et remplir avec fierté sa mission de service public d'enseignement et de recherche. L'uFC réaffirme son rôle moteur dans la montée en qualification par ses formations de qualité en adéquation avec les besoins du territoire mais aussi avec un engagement plus soutenu vers un positionnement national et international.

Je vous prie d'agrèer, Monsieur le Directeur, l'expression de ma haute considération.



Macha WORONOFF
Présidente de l'université de Franche-Comté

Organisation de l'évaluation

La visite de l'évaluation de l'université de Franche-Comté a eu lieu du 10 au 23 mai 2023. Le comité était présidé par **Madame Marie Reynier**, professeure des universités en génie mécanique, conseillère maître en service extraordinaire à la Cour des comptes.

Ont participé à cette évaluation :

- **Mme Véronique Bach**, professeure des universités en neurosciences, vice-présidente déléguée Recherche en santé et Relations avec le CHU à l'université de Picardie Jules Verne ;
- **M. Gaël Dupire**, étudiant en pharmacie, ancien président de la Conférence nationale des Étudiants Vice-Présidents d'université (CEVPU) ;
- **Mme Magali Jaouen**, professeure des universités en droit privé, vice-présidente Politique de site chez CY Cergy Paris Université ;
- **Mme Pascale Héniou-Torre**, maître de conférences en sciences économiques, ancienne vice-présidente de la Formation à l'université de Limoges ;
- **Monsieur Patrick Margron**, consultant, ancien directeur du développement RH chez Groupe Veolia.
- **Mme Alexa Rouez**, directrice générale adjointe Recherche, International et Relations extérieures à l'université d'Angers ;
- **M. Jean-Marc Schlenker**, professeur des universités en mathématiques, doyen de la faculté des Sciences, des Technologies et de la Médecine à l'université du Luxembourg.

Jacques Moret, conseiller scientifique, et **Alexey Lukashkin**, chargé de projet, représentaient le Hcéres.

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 Hcéres à l'adresse URL <https://www.hceres.fr/fr/liste-des-experts-ayant-participe-une-evaluation>.

Les rapports d'évaluation du Hcéres
sont consultables en ligne : www.hceres.fr

Évaluation des universités et des écoles
Évaluation des unités de recherche
Évaluation des formations
Évaluation des organismes nationaux de recherche
Évaluation et accréditation internationales



2 rue Albert Einstein
75013 Paris, France
T. 33 (0)1 55 55 60 10

hceres.fr

[@Hceres_](https://twitter.com/Hceres_)

[Hcéres](https://www.youtube.com/Hceres)