



HAL
open science

Université de Franche-Comté - UFC

Rapport Hcéres

► **To cite this version:**

Rapport d'évaluation d'un établissement. Université de Franche-Comté - UFC. 2016. hceres-02026062

HAL Id: hceres-02026062

<https://hal-hceres.archives-ouvertes.fr/hceres-02026062>

Submitted on 20 Feb 2019

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

HCERES

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

Établissements



Rapport d'évaluation de l'Université de Franche-Comté

Campagne d'évaluation 2015-2016 (Vague B)

HCERES

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

Établissements

Pour le HCERES,¹

Michel Cosnard, président

Au nom du comité d'experts,²

Jean-Pierre Gesson, président du comité

En vertu du décret n°2014-1365 du 14 novembre 2014,

¹ Le président du HCERES "contresigne les rapports d'évaluation établis par les comités d'experts et signés par leur président." (Article 8, alinéa 5)

² Les rapports d'évaluation "sont signés par le président du comité". (Article 11, alinéa 2)

Sommaire

Sommaire	3
Présentation	5
La stratégie et la gouvernance	7
I – Une orientation stratégique largement partagée avec toutefois des interrogations sur sa mise en œuvre	7
II – Une politique de partenariat local et régional qui s'inscrit pleinement dans le cadre de la Comue UBFC	7
II bis – Un partenariat étroit avec le CHRU à conforter dans la nouvelle organisation régionale	8
III – Une gouvernance décentralisée qui connaît certaines limites	8
IV – Un service communication structurant dans un contexte identitaire complexe et en évolution	9
La recherche et la formation	11
I – Une politique de recherche dynamique, soutenue par quelques axes forts à déployer au niveau de la Comue	11
II – Une politique de formation renforcée et pilotée aux prises avec une offre encore trop large.	12
III – Un lien formation-recherche à préserver dans le cadre des transferts à la Comue	14
IV – Une politique documentaire caractérisée par la dispersion des implantations et des acteurs	14
La réussite des étudiants	17
I – De l'orientation à l'insertion, un objectif : la professionnalisation des formations	17
II – Une politique globale de la vie étudiante qui, malgré la richesse des initiatives, peine à obtenir une participation forte des étudiants	17
La valorisation et la culture scientifique	19
I – Une activité de valorisation soutenue par des structures multiples mais lisibles en interne	19
II – Une communication scientifique très active qui contribue au rayonnement de l'établissement	20
Les relations européennes et internationales	21
I – Une ouverture européenne et internationale qui dispose d'un potentiel de développement à mieux exploiter	21
II – Une ouverture européenne clairement affichée	22
Le pilotage	23
I – Des outils performants, complets et partagés en faveur d'un pilotage efficace et au service d'une politique qualité	23
II – De grandes fonctions de pilotage maîtrisées dans l'ensemble, même s'il reste des marges de progression	24

1 ● Une gestion des ressources humaines sereine qui reste à développer pour l'accompagnement des carrières des personnels.	24
2 ● L'université bénéficie d'une situation financière solide avec cependant une part des dépenses de masse salariale qui se tend	24
3 ● Un système d'information opérationnel, mais une organisation des services à optimiser	25
4 ● Une politique dynamique de restructuration des locaux	25
Conclusion	27
I – Les points forts	27
II – Les points faibles	28
III – Les recommandations	28
Liste des sigles	29
Observations du directeur	37
Organisation de l'évaluation	41

Présentation

L'université de Franche-Comté (UFC) est une université pluridisciplinaire ayant une composante santé, qui a accueilli 20 728 étudiants en 2014-2015, effectif en hausse de 2,7% par rapport à l'année précédente³. L'UFC est présente principalement à Besançon (environ 85% des étudiants inscrits), mais également à Belfort, Montbéliard, Vesoul et Lons-le-Saunier. Elle est organisée autour de 6 UFR (SJPEG, SLHS, SMP, ST, STGI et UPFR Sports⁴), une école d'ingénieur (Institut supérieur d'ingénieurs de Franche-Comté - ISIFC), 2 IUT (Besançon-Vesoul et Belfort-Montbéliard) et une Espé. Deux instituts (l'Institut de Préparation à l'Administration Générale - Ipag - et l'Institut d'Administration des entreprises - IAE) sont des départements de l'UFR SJPEG.

La recherche est conduite au sein de 24 unités de recherche dont 7 unités mixtes de recherche (UMR) co-labellisées avec le CNRS et l'Inserm et 17 équipes d'accueil (EA). S'y ajoutent 5 structures fédératives : la Maison des sciences de l'homme et de l'environnement (MSHE : CNRS-UTBM), FC Lab (Fuel Cell Lab : CNRS-ENSMM-UTBM-IFSTTAR), IBCT (Ingénierie et Biologie Cellulaire et Tissulaire : CHRU Besançon et EFS), FR-EDUC et l'Osua THETA (CNRS-UTBM). Depuis janvier 2012, trois écoles doctorales sont co-accréditées avec l'Université de Bourgogne (UB) dans le cadre du Pres Bourgogne-Franche-Comté qui avait été créé en décembre 2010 sous forme de la fondation de coopération scientifique (FCS) « ESTH-Innovation Université ». Cette dernière est toujours en activité et gère les actions du PIA1 (le volet centre d'excellence avec un Labex et un Equipex et le volet valorisation avec la Société d'Accélération du Transfert de Technologies Grand Est (Satt)). Elle coordonne également le projet IDEFI « Talent Campus ». L'UFC qui dispose d'un Service des Activités Industrielles et Commerciales (Saic), est membre de la Satt Grand Est.

À la suite de la loi du 22 juillet 2013, la Comue Université de Bourgogne-Franche-Comté (UBFC), dont l'UFC est membre, a succédé au Pres⁵. La Comue, dont le siège est à Besançon, a porté le projet I-SITE qui a été retenu en 2015 dans le cadre de l'appel d'offre national⁶.

L'UFC dispose d'un effectif de 1096 enseignants-chercheurs⁷, avec une proportion PR/MCF un peu en dessous de la moyenne nationale de la typologie (33,6% contre 36,1%), auxquels s'ajoutent 301 enseignants du 2nd degré et 290 enseignants non permanents représentant un potentiel de 122,5 ETP en enseignement. Les personnels Biatss titulaires et non-titulaires sont respectivement au nombre de 750 et de 544 et représentent 32% des effectifs, soit une part plus élevée que la moyenne nationale (22%).

Pour l'année 2014, l'UFC présente un total de recettes d'exploitation de 199,542 M€ couvrant 157,789 M€ de masse salariale⁸.

L'UFC dispose une surface Shon de près de 290 000 m² répartie sur un nombre important de sites.

Au cours du contrat 2012-2016, l'UFC a renforcé ses liens avec les autres établissements francs-comtois et a poursuivi le rapprochement engagé dès 2007 avec l'Université de Bourgogne. L'avenir de ces liens s'inscrira dans le cadre de la nouvelle région Bourgogne-Franche-Comté qui correspond parfaitement au périmètre de ces partenariats ; à ce titre, la politique régionale qui sera mise en place par la nouvelle région est attendue par les établissements. La volonté de construire la marque « UBFC » autour d'une identité commune qui reste à définir, impliquera des transferts de compétences significatifs et, en particulier, ceux prévus dans le projet I-SITE. Ces transferts liés à plusieurs missions (recherche, valorisation, écoles doctorales, formations de master en langue anglaise, ...) s'accompagneront

³ Source : Repères et Référence Statistiques 2015, p. 173. Données SISE au 15 janvier de l'année universitaire en cours (Inscriptions principales, y compris la formation continue diplômante, par alternance, diplômes universitaires, CPGE, DUT, DAEU, enseignement à distance et formations d'ingénieurs) - Données incluant l'ESPÉ.

⁴ SLHS : Sciences du langage, de l'homme et de la société ; ST : Sciences et techniques ; SJPEG : Sciences juridiques, économiques, politiques et de gestion ; SMP : Sciences médicales et pharmaceutiques ; UPFR Sports : Unité de promotion formation recherche des sports ; STGI : Sciences, techniques et gestion de l'industrie .

⁵ Décret n° 2015-280 du 11 mars 2015. La Comue compte en membres fondateurs l'UFC, l'UB, l'Université de technologie de Belfort-Montbéliard - UTBM-, l' École nationale supérieure de mécanique et des microtechniques - ENSMM-, AgroSup Dijon et l'ESC Dijon.

⁶ Voir à ce sujet : URL : <http://www.ubfc.fr/projet-i-site/>

⁷ Source: Fiche DGRH MENESR au 15 septembre 2015.

⁸ Source : comptes financiers 2014

nécessairement d'évolutions internes dont certaines ont d'ores et déjà été actées comme, par exemple, la création de cinq collegiums afin de renforcer le lien recherche-formation.

En dehors des projets directement liés à la Comue, l'UFC a mis en place des actions propres comme l'expérimentation d'une démarche qualité, notamment par l'élaboration d'un référentiel qualité pour la formation ou la réorganisation du patrimoine afin de regrouper des structures de recherche et de formation. L'adaptation des fonctions support est également un enjeu pour le futur contrat avec des implications sur les moyens (RH, finances) susceptibles d'être coordonnés, voire mutualisés, en partie au sein de la Comue (recherche, valorisation, vie étudiante, relations internationales, numérique, documentation, communication). L'impact que la montée en puissance de la Comue devrait avoir sur les missions, la gouvernance et le pilotage de l'UFC est ainsi mentionné à plusieurs niveaux dans le rapport d'autoévaluation (RAE) à la fois comme une opportunité à saisir et comme une menace à éviter.

L'adaptation des fonctions support est également un enjeu pour le futur contrat avec des implications sur les moyens (RH, finances) ou les missions susceptibles d'être coordonnées, voire mutualisées, en partie au sein de la Comue (recherche, valorisation, vie étudiante, relations internationales, numérique, documentation, communication).

C'est dans ce contexte et au moment du renouvellement de l'équipe présidentielle suite à la réélection du président sortant que la visite du comité d'évaluation de l'HCERES s'est effectuée début mai 2016.

La stratégie et la gouvernance

I – Une orientation stratégique largement partagée avec toutefois des interrogations sur sa mise en œuvre

La stratégie de l'UFC s'inscrivait dans le cadre du contrat 2012-2016 autour de deux volets :

- l'un relatif à sa stratégie interne et visant les objectifs suivants : une priorité d'excellence scientifique (promotion de la transdisciplinarité, politique de partenariat, valorisation), une offre de formation orientée vers l'employabilité des étudiants avec un pilotage central renforcé, l'application d'un schéma régional de la vie étudiante, le renforcement du rayonnement international. Pour atteindre ces objectifs dans une période qui faisait suite au passage aux RCE (2010), l'UFC envisageait une évolution de la gouvernance avec une politique RH rénovée, une politique budgétaire et financière renforcée, un système d'information mieux adapté, une politique patrimoniale ciblée avec un pilotage plus centralisé et une communication plus forte sur les projets ;
- l'autre relatif à sa stratégie externe et notamment la construction de l'Université fédérale Bourgogne-Franche-Comté dans le cadre d'un Pres géré par une FCS, avec une convergence affichée autour d'objectifs en recherche, formation et en termes d'organisation.

La loi du 22 juillet 2013 a nécessairement eu des conséquences sur les objectifs fixés dans le contrat avec notamment les modifications d'organisation interne (par exemple : conseil académique, création des ESPÉ, etc.) et avec la création des Comue. Le succès dans la réponse à l'appel à projet I-SITE du PIA2 (2015) et la fusion des deux régions Bourgogne et Franche-Comté (2016) sont également des facteurs importants à considérer. Si ce contexte nouveau n'a pas modifié de manière significative le positionnement stratégique de l'établissement, qui avait largement anticipé la dynamique Bourgogne-Franche-Comté, il est néanmoins évident que des évolutions importantes sont prévisibles dans les missions qui resteront pilotées directement par l'UFC ou seront déléguées à l'UBFC.

Au sein de l'établissement, les interrogations concernent non pas l'orientation générale, laquelle est largement acceptée ainsi que l'a démontré la réélection du président, mais sa mise en œuvre. Le climat général actuel dans l'établissement est certainement favorable pour préparer ce futur, mais il conviendra de le préserver lors des choix concrets à venir avec une communication interne adaptée.

Les valeurs de l'établissement sont aujourd'hui clairement exprimées et partagées. Ce sont celles d'une université qui a su mettre en exergue ses points forts en recherche avec des unités de taille importante rassemblant des chercheurs de différents établissements, comme FEMTO-ST ou Chrono-Environnement. Cette recherche est associée à une activité de valorisation importante, et l'établissement donne une priorité aux formations professionnalisantes et au développement d'une assurance qualité dans ce secteur, dans le cadre d'une spécialisation des sites en lien avec le tissu socio-économique et les collectivités territoriales.

II – Une politique de partenariat local et régional qui s'inscrit pleinement dans le cadre de la Comue UBFC

En désaccord avec le projet initial de fusion des 2 universités pluridisciplinaires souhaité par l'UB dans le cadre du Pres, l'UFC a soutenu fortement la création d'une université fédérale en Bourgogne-Franche-Comté, dont le principe a été entériné dans les statuts de la Comue UBFC adoptés en 2015⁹ par le CA de l'UFC. Des transferts de compétences supplémentaires sont venus s'ajouter à la suite du succès au projet I-SITE. C'est donc un engagement fort et précis des divers établissements de l'UBFC qui est observé dans un contexte où, ici comme ailleurs, la défense des intérêts particuliers de chacun ou le manque de confiance entre les partenaires ne sont pas absents. La fusion des deux régions ajoute un élément d'incertitude, car la politique régionale en matière d'enseignement supérieur et de recherche et d'innovation (ESRI) n'a pas encore été arrêtée, même si un schéma de l'ESR et de l'innovation commun aux deux anciennes régions a été acté précédemment autour de trois ambitions¹⁰ déclinées en huit axes généraux. En dehors de bourses de mobilité pour les étudiants, les soutiens de l'ancienne région Franche-Comté étaient centrés principalement sur la recherche (projets collaboratifs) et sur l'innovation avec de multiples actions ponctuelles

⁹ Décret n° 2015-280 du 11 mars 2015.

¹⁰ Ces ambitions sont les suivantes : 1. amplifier le rayonnement et l'attractivité du potentiel scientifique ; 2- favoriser le continuum de la connaissance à la compétitivité des territoires ; 3- améliorer la réussite des étudiants.

(démarrage de l'activité de la fondation FC'Innov) ou récurrentes (doctorants conseils, détection des résultats de recherche valorisables, incubation, financement de la propriété intellectuelle et de la maturation, bourses de master ou doctorat pour la création d'entreprises technologiques innovantes). Même si les actions sont reconduites à l'identique pour 2016, il importe que la nouvelle région définisse rapidement ses priorités, si possible en y associant les établissements, dont l'UFC. Le succès du projet I-SITE démontre à l'évidence, par ses engagements forts, l'intérêt d'aboutir à des collaborations effectives au-delà de principes généraux. Ce projet s'appuie sur des secteurs d'excellence réunis dans 3 domaines : matériaux avancés, ondes et systèmes intelligents ; territoire, environnement, aliments ; soins individualisés et intégrés.

Pour une université pluridisciplinaire comme l'UFC, il est important que les actions prévues puissent irriguer toutes les disciplines au-delà de celles directement affichées dans l'I-SITE avec le développement de projets blancs et de projets interdisciplinaires.

Au niveau de l'ESR, l'ancienne région Franche-Comté montre une bipolarisation entre le site de Besançon et celui de Belfort-Montbéliard où sont présents l'UFC (UFR STGI et IUT) et l'Université de technologie de Belfort-Montbéliard (UTBM).

Un passé de relations conflictuelles sur ce dernier site a été en partie effacé par un protocole d'accord qui prévoit des actions communes en particulier autour d'un éco-campus¹¹. Cependant, des efforts sont encore nécessaires de part et d'autre pour un travail en confiance sur ce site dans l'intérêt des personnels et des étudiants, ainsi que de l'important secteur industriel local (transport, énergie). Diverses conventions ont également été signées avec l'ENSMM.

Dans ce contexte la stratégie de spécialisation de ses implantations entreprise par l'UFC répond aux attentes des collectivités territoriales¹². La rationalisation des implantations à Besançon en lien avec la Communauté d'agglomération autour de pôles spécialisés (Témis, La Bouloie, et demain Viotte et Auxon) en est un bon exemple. C'est un enjeu important pour l'UFC afin de rationaliser son patrimoine et d'améliorer sa lisibilité.

II bis – Un partenariat étroit avec le CHRU à conforter dans la nouvelle organisation régionale

Sur le site de Besançon, il convient de souligner les très bonnes relations qui existent entre l'UFC, le CHRU et l'Etablissement français du sang (EFS), en termes de stratégie de recherche, de regroupement de locaux et de politique de révision des effectifs.

Une nouvelle convention entre le CHRU et l'UFC a été adoptée fin 2015 par le conseil d'administration (CA)¹³ de manière à préciser les actions prioritaires à mener en matière de recherche, soulignant également la volonté de développer ensemble la coopération régionale et de disposer d'une évaluation commune de la recherche. Cette convention traite également, mais en restant au niveau des principes, des questions relatives aux formations, aux stages des étudiants et à l'utilisation des plateformes communes et des locaux. Des conventions particulières sont chargées de régler les modalités pratiques. Ces actions prioritaires concernent la recherche clinique et la recherche fondamentale en biologie (axe biothérapie), mais également l'innovation thérapeutique (par exemple, micro-robots chirurgicaux avec le laboratoire FEMTO). Une démarche intéressante est engagée sur les problèmes d'éthique avec l'implication du secteur des sciences humaines et sociales (axe « Progrès médical et évolution sociétale »). Ces trois axes, affichés depuis 2010 s'inscrivent dans le cadre de la fédération hospitalo-universitaire InCREASE (Integrated Center for Research in inflammatory disEASEs).

Les bonnes relations qui existent également avec le CHU de Dijon devront s'inscrire dans la réorganisation régionale prévue avec une seule Agence régionale de santé (ARS) dont l'une des grandes missions, l'organisation de l'offre de soins en santé, n'est pas sans conséquence sur l'offre de formation et sur la recherche. La poursuite, voire l'amplification, de l'actuelle politique de mutualisation conduite en Franche-Comté est donc essentielle pour le futur.

III – Une gouvernance décentralisée qui connaît certaines limites

Le fonctionnement interne de l'UFC, et en particulier de ses instances décisionnelles, est satisfaisant. Le CA est attentif aux propositions du Conseil académique (CAC), ainsi, par exemple, toute délibération contraire aux

¹¹ L'impulsion est venue du rectorat et de la préfecture à la suite de projets présentés séparément et non retenus dans le cadre de la préparation du CPER.

¹² Programme opérationnel FEDER/FSE Franche-Comté & Massif du Jura. Annexe 1: La stratégie de spécialisation intelligente (RIS3) 2014-2020.

¹³ CA du 17 Novembre 2015.

propositions de ce dernier est systématiquement renvoyée pour un second examen avant décision définitive. Les réunions des conseils (CA, CAC -, Comité technique - CT -, Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail - CHSCT) se tiennent de façon régulière et les personnels élus (qui bénéficient de formations) sont satisfaits des documents soumis au préalable, ainsi que des comptes rendus et relevés de décisions. Le contact avec l'équipe de direction est aisé. Cela traduit un climat général sans tension majeure où les désaccords peuvent s'exprimer.

La localisation géographique relativement éclatée de l'UFC à la fois sur le site principal de Besançon, sur l'ancienne région Franche-Comté à Belfort-Montbéliard et, de manière moins importante, à Vesoul et Lons-le-Saunier peut expliquer en partie une organisation interne basée sur une gouvernance relativement décentralisée. La stratégie de l'université doit également prendre en compte la présence d'entités de recherche rassemblant des enseignants-chercheurs (EC) de plusieurs établissements (et des chercheurs d'organismes) et de différentes composantes de l'UFC, ce qui pose la question du positionnement des UFR ou instituts dans le pilotage de la recherche et de la formation.

L'organisation interne actuelle et en particulier la répartition des missions entre le central et les composantes, répond-elle aux enjeux du développement de l'établissement ? C'est pour répondre en partie à cette question que l'UFC a entrepris de renforcer la centralisation de certaines missions (gestion de l'offre de formation, du patrimoine, du numérique, etc.) et surtout de créer cinq *collegiums* dont les statuts ont été votés fin 2015¹⁴ : Sciences fondamentales et sciences pour l'ingénieur ; Sciences de la nature, environnement et territoire ; Sciences juridiques, économiques et de gestion ; Sciences de l'homme et humanités ; Sciences de la santé et du sport.

La création des cinq *collegiums* est une initiative pour lier plus étroitement formation et recherche, compte tenu de l'organisation actuelle des composantes et de leur éclatement géographique, qu'il conviendra d'évaluer en termes d'apports (comme par exemple la vue globale d'un grand secteur disciplinaire) et de limites (superposition d'avis émanant de diverses structures et pouvant être contradictoires). Les interrogations exprimées à ce sujet peuvent traduire une crainte de perte de pouvoir, voire d'existence, de la part de ces composantes qui doivent être prises en compte dans l'étape de mise en place, même si les missions des *collegiums* prévues dans les statuts sont essentiellement consultatives. Pour autant on peut s'interroger sur la pérennité des missions respectives des composantes actuelles et des *collegiums*, surtout dans le cadre de transferts importants de compétence vers l'UBFC.

Les nombreuses interrogations sur le rôle futur de ces *collegiums*, couche supplémentaire ou préfiguration d'une évolution qui pourrait irriguer la Comue, ne doivent pas occulter les questions d'organisation des services et de répartition des missions entre services centraux et services de proximité (comme le patrimoine ou la documentation). L'UFC affiche la volonté de mettre en place une assurance qualité des formations, de développer son rayonnement international, d'améliorer la qualité de vie étudiante et d'avoir un patrimoine plus adapté aux exigences écologiques et qualitatives d'une université moderne. Cette stratégie développée dans le projet d'établissement 2017-2021 est cohérente avec le constat fait sur la situation actuelle dans le cadre du RAE. Cependant, d'autres enjeux méritent également d'être considérés comme la question de la gestion de la valorisation dans le cadre des engagements du projet I-SITE, celle de la prévision pluriannuelle des emplois et des compétences nécessaires (GPEC), ou encore celle de l'organisation interne des services informatiques, ainsi que de leur harmonisation dans le cadre de la Comue.

IV – Un service communication structurant dans un contexte identitaire complexe et en évolution

Comme dans beaucoup d'universités, l'esprit de composante prend globalement le pas sur le sentiment d'appartenance à l'UFC, particulièrement en ce qui concerne les implantations hors de Besançon, et du fait d'une offre réduite de services, notamment en termes de culture et de vie étudiante, qui a été soulignée dans le RAE (par exemple toutes les associations institutionnelles sont localisées à Besançon). Les étudiants se sentent plus attachés à leur composante grâce à la proximité des personnels administratifs et enseignants. Il convient cependant de noter que, pour ce qui concerne les personnels, le sentiment d'appartenance à l'UFC s'est récemment développé, notamment par la mise en place d'actions à l'échelle de l'université par la Direction des Ressources Humaines (DRH) (réunion d'accueil des nouveaux agents, fête de Noël, billetterie pour l'ensemble des lieux d'implantation, etc.).

Dans le cadre du contrat actuel, une réorganisation du service communication, placé sous l'autorité directe du président et de son cabinet, a été effectuée pour répondre à une nouvelle stratégie dans le cadre d'un plan pluriannuel de développement de la communication, s'articulant autour d'un principe de dématérialisation des informations, une centralisation des outils numériques d'information et une décentralisation coordonnée de sa rédaction (avec un organigramme fonctionnel et des canaux de diffusion cartographiés). Cette organisation, qui s'appuie sur un réseau constitué de référents au sein des composantes et des unités de recherche, permet

¹⁴ Statuts adoptés par le CA du 15 décembre 2015 (Procès-verbal, annexe 1).

d'accompagner et mettre en cohérence les différents projets de communication en les intégrant à une démarche globale.

Le site Internet a été simplifié avec une nouvelle approche coordonnée des outils d'informations, tels que les réseaux sociaux ou un bulletin d'information. Un volet important de la communication est celui qui est lié aux activités culturelles et à la communication scientifique qui représentent des vecteurs importants de diffusion de l'image de l'UFC, en lien avec différents partenaires.

Les évolutions en cours (I-SITE, UBFC, Région BFC), les réorganisations internes (*collegiums*) et les projets à Belfort-Montbéliard et à Besançon rendent encore plus déterminante une politique de communication équilibrée préservant l'identité de l'UFC, d'une part, et valorisant l'UBFC, d'autre part. Cet équilibre est difficile à atteindre et méritera beaucoup d'attention en fonction des objectifs visés. En effet, la valorisation de la marque UBFC, aussi pertinente soit-elle par exemple sur le volet international, n'est peut-être pas aussi importante lorsqu'il s'agira de recruter des primo-arrivants. À ce stade, l'UFC dispose d'un document complet élaboré par la direction du service communication et faisant état du bilan depuis le début du contrat.

La recherche et la formation

I – Une politique de recherche dynamique, soutenue par quelques axes forts à déployer au niveau de la Comue

La répartition des effectifs dans les 24 unités de recherche (UR) est assez équilibrée entre les trois grands domaines que sont les Sciences et Techniques (ST), les Sciences de l'Homme et de la Société (SHS), et les Sciences de la Vie et de l'Environnement (SVE). En revanche, la structuration des trois domaines n'est pas comparable : les SHS rassemblent une unité mixte de recherche CNRS (UMR) et 11 équipes d'accueil (EA) et les ST seulement 3 UMR CNRS et une EA. Les SVE, pour leur part, rassemblent deux UMR Inserm, une UMR CNRS et cinq EA.

Malgré certains succès, les efforts de structuration entrepris en SHS et en biologie doivent, de l'avis du comité, être poursuivis, comme le soulignent également les rapports d'évaluation des unités de recherche publiés par le Hceres. Par exemple le rapprochement de deux équipes de biologie qui n'a pas pu aboutir pour le prochain contrat, ou la mise en place d'organisations internes favorisant les synergies et valorisant les thèmes structurants à l'instar du laboratoire ELLIADD (Editions, Langages, Littératures, Informatique, Arts, Didactiques, Discours), créé par fusion de deux anciennes unités indépendantes. Il serait peut-être pertinent d'appuyer davantage cette stratégie de regroupement sur des entités fédératives existantes ou à créer, notamment la Maison des sciences de l'homme et de l'environnement (MSHE), actuellement conçue comme un hôtel à projets et qui pourrait jouer un rôle structurant plus fort au vu de son rayonnement. Il convient en tous cas de veiller à ce que la diversité de situation n'induisse pas des déséquilibres incontrôlés entre les différents laboratoires.

Les efforts de structuration sont aussi appuyés par une politique volontariste de mise en cohérence immobilière qui commence à porter ses fruits en dépit de la difficulté intrinsèque de ce chantier, l'UFC étant répartie sur de nombreuses implantations parfois très éloignées les unes des autres. La localisation du laboratoire UTINAM (UMR Univers, transport, interfaces, nanostructures, atmosphère et environnement, molécules) a ainsi été réduite de 8 à 3 implantations. Le bâtiment de la MSHE est en voie d'achèvement et les laboratoires FEMTO-ST et THEMA (UMR Théoriser et modéliser pour aménager) bénéficient d'une nouvelle installation. Cet effort doit selon le comité être poursuivi comme y invitent également les évaluations des unités de recherche.

Pour ce qui est du pilotage et de la stratégie, il n'y a pas de véritable système d'information dédié à la recherche qui permette de piloter cette structuration. Toutefois, les instruments de pilotage ont progressé et permettent au moins une réelle anticipation dans le dialogue avec les conseils et les composantes (par exemple, pour les dialogues de gestion et les campagnes de demandes de postes).

La recherche occupe une place importante dans la stratégie de l'établissement : le succès de la Comue UBFC au Programme d'Investissements d'Avenir 2 (PIA2) avec l'obtention d'un financement I-SITE démontre que les membres de la Comue, et notamment l'UFC, ont su conforter leurs spécificités et les intégrer à une stratégie territoriale commune.

Les thématiques de recherche mises en avant dans le projet I-SITE sont claires, cohérentes et fortement adossées, d'une part, aux compétences des meilleurs laboratoires, et d'autre part, au tissu économique du territoire avec lequel les laboratoires entretiennent des liens forts. On note cependant que les trois axes de l'I-SITE ne recouvrent pas l'ensemble des champs tels qu'ils sont distribués dans les futurs *collegiums*. Le soutien aux champs hors thématiques I-SITE devra être un point de vigilance particulier afin de garantir un développement le plus large possible de l'établissement.

Le déploiement de la stratégie de recherche au sein de la Comue est engagé, par exemple grâce à l'existence de laboratoires communs entre l'UB et l'UFC, au transfert des études doctorales à la Comue, à des engagements forts pris au niveau du dossier I-SITE ; le besoin de clarifier en interne la portée exacte de ces engagements apparaît cependant nécessaire. Certains partenariats restent à améliorer ou à revivifier : les relations avec le CNRS pourraient être renforcées et celles avec l'UTBM devraient être rationalisées en tirant les leçons du dernier contrat de plan État-région (CPER).

La communauté UFC semble adhérer à cette stratégie : l'information est correctement diffusée, les conseils sont informés et consultés, et l'on note un fort soutien des directeurs de laboratoires à l'ensemble des projets, en dépit des incertitudes inhérentes aux restructurations en cours.

La politique de recherche de l'établissement contribue au développement économique de son territoire. Les partenariats sont nombreux et soutenus par des structures de valorisation et de transfert efficaces, appréciées des chercheurs. La question du maintien du Saic de l'UFC et de ses relations avec la Satt se pose cependant dans le cadre de la Comue ; une simplification du paysage paraît souhaitable.

En conclusion, l'UFC a su faire fructifier sa pluridisciplinarité pour créer de grands pôles de recherche interdisciplinaires souvent originaux et bien ancrés sur le territoire. Elle a accompli ces dernières années un effort de structuration accompagné d'un effort de rationalisation immobilière pour compenser sa dispersion géographique. Cette politique a été récompensée par l'obtention d'abord de trois Labex, d'un IRT et de cinq Equipex, puis d'un I-SITE. C'est là l'indice effectif de la cohérence et de l'efficacité de cette politique. Il reste cependant à conforter ces résultats, d'une part, en améliorant la visibilité internationale, notamment l'attractivité auprès des étudiants étrangers et le nombre de cotutelles de thèse, et, d'autre part, en contribuant à construire une Comue harmonieuse qui puisse mettre en œuvre tous les engagements du dossier I-SITE.

II – Une politique de formation renforcée et pilotée aux prises avec une offre encore trop large.

L'Université de Franche-Comté (UFC) est une université pluridisciplinaire dont l'offre de formation couvre les quatre domaines du Cadre National des Formations¹⁵, recomposés localement en cinq domaines : sciences fondamentales et sciences pour l'ingénieur ; sciences de la terre, environnement et territoire ; sciences juridiques, économiques et de gestion ; sciences humaines, lettres et langues ; sciences de la santé et du sport.

Dans son rapport d'autoévaluation, l'UFC propose une analyse stratégique de sa politique de formation déclinée en plusieurs chapitres sans que pour autant cette analyse permette véritablement d'éprouver la cohérence globale de cette politique, laquelle apparaît plus visible dans le volet n°2 du projet d'établissement 2017-2021. Ce projet explicite en effet : les principaux chantiers conduits et à poursuivre par l'UFC en matière de formation (masters CMI, professionnalisation des cursus et installation de l'Espé), un positionnement plus manifeste de son offre, une démarche qualité plus affirmée (assurance qualité incluse), les axes et formes d'innovations pédagogiques, le développement de la FTLV, la promotion de l'engagement étudiant et le recours à des outils de pilotage performants.

L'établissement se distingue par une offre de formation très substantielle dans les filières professionnalisées et technologiques : 18 DUT (dont trois comportent chacun trois options), 41 licences professionnelles et huit Cursus Masters en Ingénierie (CMI) labellisés « Initiatives d'Excellence en Formations Innovantes » (IdeFI). S'y ajoutent un diplôme d'ingénieur en génie biomédical et un large éventail de diplômes et certificats en médecine et santé, en 2nd et 3^{ème} cycle, accessibles à l'issue d'une première année préparatoire en PACES (première année commune aux études de santé) ou en APEMR (Année Préparatoire aux Etudes des Métiers de la Rééducation)¹⁶.

Par ailleurs, le centre de télé-enseignement universitaire (CTU) coordonne 14 formations à distance dont bénéficient environ 1 400 étudiants. Eu égard à la pluralité des implantations, la formation ouverte à distance (FOAD) constituerait une alternative à l'éloignement géographique et à la prise en compte des publics de la FTLV dans leur diversité. L'offre de l'UFC qui apparaît diversifiée (16 formations diplômantes et très complémentaires entre elles) mériterait néanmoins d'être enrichie dans un catalogue de formation consolidé incluant des modules pédagogiques et autres « blocs de compétences » potentiellement utiles à des *formations hybrides* (présentiel et à distance).

La multiplicité des parcours de formation, maîtrisée en licence (42 parcours¹⁷), apparaît plus problématique en Master avec 26 mentions dans le contrat actuel, soit 102 parcours¹⁸, dont 17¹⁹ parcours MEEF. L'augmentation régulière et significative des inscriptions (+ 6,5% en 2015-16, comparativement à l'année universitaire précédente) et l'intégration des cursus des professions de santé peuvent expliquer une offre apparemment foisonnante d'autant que plusieurs formations similaires de licence sont dispensées à Besançon, Belfort ou Montbéliard. Une analyse de ces situations (nombre et évolution des inscrits, différenciation des parcours) serait utile afin d'en évaluer objectivement la pertinence, qui peut répondre en licence à une attente de proximité par les étudiants²⁰. L'UFC compte par ailleurs 77 Diplômes Universitaires, dont 51 relèvent du domaine de la santé et 33 sont interuniversitaires.

¹⁵ Arrêté du 22 janvier 2014.

¹⁶ Portail des formations accessible à l'URL : <http://formations.univ-fcomte.fr>.

¹⁷ Source : site internet de l'UFC

¹⁸ Source : site internet de l'UFC

¹⁹ Source : site internet de l'UFC

²⁰ Par exemple, LEA (parcours « Commerce et Affaires » proposé à Besançon et Montbéliard), en Droit (Besançon et Belfort), en AES (Besançon et Belfort), licences « sciences du langage » et « sciences du langage, de l'information et de la communication » dispensées à Besançon et à Montbéliard.

Il faut néanmoins saluer le renforcement significatif du pilotage politique, administratif et technique des formations qui se manifeste par différentes actions et initiatives. On peut également souligner la nomination d'une vice-présidence dédiée à la formation tout au long de la vie (FTLV), complémentaire à la vice-présidence formation. Cette nomination marque une attention particulière au développement de la FTLV dans la diversité de ses modalités (alternance, apprentissage, stages FC, reprise d'études, validation d'acquis, certifications, etc.), conjointement au déploiement d'une offre renouvelée.

La mise en œuvre effective des conseils de perfectionnement est également à relever, même si leur contribution reste à évaluer. Par ailleurs, la création en 2014 d'un service universitaire (autonome) du numérique et de l'innovation pédagogique (SUNIP) constitue une initiative intéressante, relayée par l'allègement de services pour les enseignants-chercheurs primo-entrants impliqués dans ce processus d'innovation pédagogique.

La principale nouveauté introduite, outre l'observance des dispositions prévues par la loi du 22 juillet 2013, concerne la création des *collegiums* dont les statuts prévoient dans l'article 4 qu'ils participent à l'élaboration de la stratégie et à la définition des critères d'évaluation et qu'ils donnent des avis sur l'offre de formation et sur la politique RH associée. Les interrogations actuelles portent sur la mise en œuvre effective de ces *collegiums* et sur leur mode de fonctionnement, tant en interne que vis-à-vis de la Comue, laquelle se place en observatrice de cette expérimentation.

D'autres initiatives et actions sont encourageantes et bienvenues, telles que :

- la mise en place d'un outil de pilotage des formations (Qlikview) croisant, en temps réel, différentes bases de données (Apogee ; Harpege, gestion RH ; EVE, gestion des services enseignants ; ADE, gestion des emplois du temps et salles). Cette application à visée prospective doit permettre de garantir la soutenabilité de l'offre de formation²¹ ;
- la traduction en compétences, sous la forme de fiches RNCP (réécrites et déposées dès 2014), donne à lire le projet de formation de l'étudiant et d'insertion professionnelle des diplômés ;
- l'édition du supplément au diplôme (au-delà du label européen avec masque de saisie permettant de valoriser tous les parcours individuels des étudiants) ;
- de nouvelles modalités pédagogiques, comme l'évaluation participative des étudiants et l'alignement des contenus qui ont été développés à titre expérimental pour les CMI dans le cadre du projet IDEFI FIGURE ;
- l'instauration d'un collège CMI visant à harmoniser les innovations pédagogiques. Le projet professionnel est notamment pris en charge par le Service Stage Emploi (équivalent BAIP) ;
- la sensibilisation à l'entrepreneuriat et son accompagnement dans le cadre du programme PEPITE et le déploiement du Diplôme (D2E) et du Statut de l'Étudiant Entrepreneur.

Sauf à considérer quelques collaborations pédagogiques entre les composantes de l'UB et de l'UFC, la carte régionale des formations questionne la redondance entre plusieurs cursus similaires en sciences humaines et sociales, en langues étrangères, en droit ou en gestion. De l'aveu même de l'université : « *La structuration de l'offre de formation par les seules disciplines laisse peu de place au développement de compétences transversales (ou transférables)* »²². S'il apparaît difficile de renoncer radicalement à une formation généraliste préalable à une spécialisation en licence professionnelle ou en master, il serait néanmoins pertinent de mettre en place un (ou plusieurs) portail(s) de licence dans les périmètres respectifs des UFR SLHS et SJEPE. D'une manière générale, l'orientation progressive des étudiants appelle une réflexion sur un socle commun ouvrant sur des licences professionnelles et masters spécialisés accessibles en alternance.

L'UFC dispose de plusieurs atouts susceptibles de renforcer le positionnement régional et national de son offre de formation. Outre les nombreuses formations professionnelles et technologiques qui la caractérisent, l'UFC peut en effet « *s'affirmer comme un acteur majeur de la professionnalisation et de la formation tout au long de la vie* »²³. On soulignera notamment le développement très significatif de l'alternance : 51 formations sont ainsi dispensées sous contrats de professionnalisation, 27 d'entre elles étant également accessibles en contrat d'apprentissage²⁴.

²¹ Source : UFC - projet d'établissement 2017-2021, p. 27.

²² Rapport d'autoévaluation : analyse stratégique, parcours de licence et orientations, UFC, p.8

²³ Source : Projet d'établissement, UFC, p.18.

²⁴ Source : fascicule UFC « 50 et + formations en alternance à l'université de Franche-Comté ».

Cependant, les ressources de la formation continue sont en légère baisse en 2015 (1,92 M€) par rapport à 2012 (2.09 M€), restant à un niveau modeste par rapport aux ressources propres globales.

III – Un lien formation-recherche à préserver dans le cadre des transferts à la Comue

Le transfert des écoles doctorales « Carnot-Pasteur », « Sciences pour l'ingénieur et microtechniques », « Environnement-santé », « Langage, espaces, temps, sociétés » à la Comue UBFC s'accompagne de la création de trois nouvelles ED « Sociétés, espaces, pratiques, temps » ; « Droit, gestion, sciences économiques et politiques » ; « Lettres, communication, langues, arts ».

Le lien master-doctorat devra donc être préservé. Les cinq collegiums créés par l'UFC peuvent permettre la préservation de ce lien dès lors qu'ils s'articuleraient efficacement aux structures de la Comue.

Le lien formation-recherche est particulièrement important au niveau des CMI (dès la première année de licence, mais surtout à partir du L2) qui sont présentés dans l'université comme des terrains d'expérimentation à vocation de diffusion de bonnes pratiques. Cette approche est intéressante car elle renforce en interne auprès des étudiants, y compris hors CMI, l'image de la recherche dans l'université.

Le transfert d'une partie des missions de recherche (et de formation) implique que l'UFC soit attentive aux conditions permettant de conserver ce lien formation-recherche, en particulier en évitant la césure entre licence « UFC » et master/doctorat « UBFC ».

IV – Une politique documentaire caractérisée par la dispersion des implantations et des acteurs

Le Service Commun de Documentation (SCD) de l'UFC s'appuie sur dix bibliothèques universitaires (BU) réparties dans plusieurs agglomérations de la région. Son organisation se décompose en sept sections (strate de proximité) avec un niveau transversal (gestion du numérique) et une direction (stratégie globale).

Un conseil documentaire se réunit deux fois par an pour veiller à l'activité du service (vote de budget, examen des rapports et projets). La politique documentaire de l'UFC s'accompagne d'un développement de la formation à la recherche documentaire dans les maquettes (obligation pour la prochaine accréditation). Un lien fort existe avec le service Stage emploi qui dispose d'une zone dédiée au sein de chaque BU. Les sections jouissent d'une relative autonomie, assurant des relations de proximité avec les composantes, services et unités de recherche. La proximité permet de gérer ces fonds documentaires non intégrés au SCD, mais cette politique documentaire propre est un obstacle au développement d'une politique d'établissement qui apparaît nécessaire compte tenu de l'inflation des coûts et de la volonté d'avoir une coordination au niveau régional.

Une partie de la politique documentaire est assumée par les composantes, soulevant un double problème. Bien que gérée par le SCD, 17% des fonds documentaires sont acquis par les composantes²⁵. Ces achats hors SCD ne s'inscrivent *de facto* pas dans la politique documentaire de l'UFC construite par le SCD et son conseil documentaire. Le second effet est la déstabilisation des objectifs du SCD (par exemple : répartition pédagogie/recherche sur fonds propres SCD : 47,43% / 52,57% ; tous cofinancements compris : 34,16% / 65,84%). Alors que le SCD vise la parité des investissements entre recherche et pédagogie, la politique d'acquisition des composantes est majoritairement dédiée à la recherche, venant rompre la parité recherchée par le SCD.

Globalement, les dotations du SCD sont en baisse de 14% depuis 2011, avec un budget propre en 2015 de 1,6 millions d'euros. Cette baisse se justifie notamment par un désengagement des collectivités territoriales et par la prise en charge de l'abonnement à la base de données *Science Direct* par le ministère depuis 2014. L'intégration des dotations des composantes allouées à l'acquisition de fonds documentaire au budget du SCD est une piste à explorer pour avoir une mise en cohérence de la politique documentaire de l'UFC. Certaines dépenses prises en charge par le SCD (par exemple, la maintenance) gagneraient par ailleurs en cohérence à être faites par le service dédié, le budget du SCD étant alors recentré sur sa mission. Des évolutions positives pour aller vers une politique documentaire unique sont tous de même à relever : diminution des fonds non gérés, développement de financements mixtes d'acquisition (co-financement SCD et composante). La situation ne permet pas de vision globale des moyens consacrés à la documentation.

Le SCD a la particularité de gérer le fonds documentaire du CHRU et il convient de rester attentif à la part assumée par ce dernier. Il développe également un projet de partenariat au sein du nord Franche-Comté (projet BU

²⁵ Source : Chiffres 2015 du SCD, conseil du SCD du 17 juin 2015.

Belfort-Montbéliard) avec l'UTBM, l'IFSI et les collectivités. En termes d'innovation, la BU compte également sur l'aménagement d'un *learning center* sur le campus de La Bouloie inscrit dans le cadre du nouveau CPER pour un montant de 3,2 M €.

Un enjeu important dans le cadre de la Comue est celui de la cohérence des dispositifs de documentation, en particulier en lien avec le numérique. L'accès aux ressources documentaires via la carte multi-services représente un bon exemple de service mutualisé. Enfin, compte tenu des évolutions internes et externes prévisibles, le comité estime souhaitable que les conseils (CA, CAC) soient plus associés à la définition de la stratégie et des plans d'actions avec des présentations de bilans et projets par le service.

La réussite des étudiants

I – De l'orientation à l'insertion, un objectif : la professionnalisation des formations

La professionnalisation des formations, priorité de l'UFC, bénéficie du renforcement d'outils existants au service de l'insertion des étudiants (unités d'enseignement libre, nouveau portefeuille de compétences, supplément au diplôme labellisé) et d'un service universitaire reconfiguré par la fusion des services pôle info-orientation et stage-emploi (Bureau d'Aide à l'Insertion Professionnelle - BAIP) pour renforcer la visibilité de leur action (SOSE : Service Orientation-Stage-Emploi). Cette réorganisation a permis une augmentation de fréquentation (+25% en un an) et la diversification des actions (formation des enseignants à l'orientation, etc.) malgré une faible participation des personnes sollicitées (enseignants et étudiants). Le SOSE est localisé dans la Maison des étudiants (MDE), mais dispose d'espaces orientation dans chaque bibliothèque universitaire.

Le taux de réussite en L1 s'est légèrement dégradé entre 2011 et 2014²⁶ (passant progressivement de 42,5%, en 2012 à 39,1% en 2014), avec en 2014 d'importantes disparités selon les cursus (26,6% en AES, 51,3% en lettres et arts). Le taux de réussite en L2 et L3 se stabilise, respectivement à 67,4% et 79,1% pour l'année 2013-2014.

Les dispositifs d'aide à la réussite reposent principalement sur les composantes, sans coordination globale de l'UFC. Chacune gère un système de tutorat (avec des étudiants salariés de la composante) ; certaines mettent en place sur leur propre initiative des dispositifs rebonds ou d'enseignants référents. L'UFC développe également des dispositifs de lutte contre le décrochage avec ses partenaires socio-économiques (Confédération générale du patronat des petites et moyennes entreprises - CGPME - et missions locales) comme l'illustrent les actions suivantes : trois jours de prise de confiance, trois semaines de construction de projet, trois semaines en entreprise.

L'UFC effectue un bon suivi des diplômés, avec un important taux de répondants en augmentation et proche de 90%. Le taux d'insertion à 30 mois est proche de la moyenne nationale pour les diplômés de masters et pour les titulaires d'une licence professionnelle : pour les diplômés de Master en 2012, 89% à l'UFC contre 91% de moyenne nationale ; pour les diplômés de licence professionnelle en 2012, 88% contre 92%. La part de diplômés de master et de licence professionnelle trouvant un emploi hors région Franche-Comté reste supérieure aux moyennes nationales, soit respectivement de 9 et 22 points en 2012²⁷. La valorisation de l'entrepreneuriat, gérée par le bureau PEPITE local, fonctionne par projets, sans s'inscrire réellement dans la politique de l'UFC. L'UFC dispose de partenariats solides qu'elle met au profit pour la construction des cursus des étudiants. Les entreprises interviennent largement, notamment la CGPME (dispositif étudiants décrocheurs, rencontres étudiantes), et le développement du pôle Nord-Franche-Comté peut s'appuyer sur un territoire industriel et technologique.

L'UFC entretient et développe des relations avec le rectorat, par exemple en portant des opérations bac-3/+3 variées (une classe - un chercheur, 24h dans le supérieur, journée des professeurs principaux, etc.), ainsi qu'un ambitieux projet d'observatoire commun d'information, d'orientation, et de suivi (cohortes, insertion professionnelle) dont les contours et la structuration sont à préciser. L'UFC bénéficie également d'un partenariat avec l'ONISEP (rédaction commune du guide d'orientation) et les lycéens sont le premier public de SOSE²⁸.

Avec ses partenaires (dont l'UB), l'UFC a obtenu en 2012 un Idefi pour « Talents Campus », dispositif original ouvert à tous, visant à « révéler, libérer et valoriser les talents »²⁹ individuels.

II – Une politique globale de la vie étudiante qui, malgré la richesse des initiatives, peine à obtenir une participation forte des étudiants

La représentation étudiante à l'UFC s'appuie davantage sur les deux vice-présidents étudiants,³⁰ fortement impliqués et intégrés dans la vie de l'université, que sur une participation directe des étudiants (pas de

²⁶ Source : publications de l'OFVE de l'UFC.

²⁷ Source : URL : <http://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/pid24624/insertion-professionnelle-des-diplomes-2012-de-l-universite.html>. Cependant une forte baisse (9 points) a été constatée entre les diplômés de LP de 2011 et 2012.

²⁸ 40% des entretiens des conseillères de SOSE selon le tableau de bord de la vie étudiante 2014-2015.

²⁹ Source : présentation du dispositif sur www.talents-campus.fr.

³⁰ Un VPE au sens de l'article L 712-4 du code de l'éducation et un VP délégué à la vie étudiante.

représentation directe dans les conseils d'orientation des services, pas ou peu d'enquêtes de satisfaction) ou que sur celle des élus qui reste limitée à leur conseil, malgré la création d'un statut de l'élève étudiant (peu de sollicitations en dehors des conseils, peu de commissions de la CFVU). La formation des élus étudiants qui est déléguée aux organisations représentatives (avec une subvention de formation déterminée selon les résultats électoraux) pourrait être faite à l'avenir par l'UFC elle-même afin de renforcer le lien élève-université.

Un travail est mené pour faciliter l'accès à un emploi étudiant, par un partenariat avec le Crous et une centralisation du système d'information et de candidatures (185 postes proposés en 2014-2015).

Les différentes formes d'engagement sont valorisées par la création de statuts pour les régimes spéciaux d'études et par le développement d'unités d'enseignement optionnelles (sportives, culturelles, citoyennes, etc.) pouvant bonifier la moyenne de l'étudiant et s'inscrire dans le supplément au diplôme. Toutes les associations ne sont pas intégrées au même niveau en interne et l'UFC privilégie, particulièrement en matière culturelle, les associations dites institutionnelles. Au vu du nombre peu élevé de projets déposés notamment à travers le Fond de Solidarité et de Développement des Initiatives Étudiantes (FSDIE)³¹, une plus large participation des associations serait souhaitable afin d'augmenter et de diversifier les actions.

La coordination entre les différents services intervenant dans la vie étudiante pourrait être améliorée dans le cadre d'une politique globale. Le SUMPSS (Campus santé) indique décliner les politiques nationales en matière de santé, de prévention et de handicap. L'activité sportive « campus sport » n'est pas gérée par un service commun, mais par l'UPFR Sport qui a intégré le SUAPS. Les contours de la définition de la politique sportive restent flous entre la présidence et la direction de l'UPFR, qui bénéficie de fait d'une délégation, ce qui pourrait être l'un des facteurs de la relativement faible fréquentation (15% cependant en augmentation³²), en dépit d'une offre variée et gratuite d'activités sportives et de créneaux horaires.

Le bureau de la vie étudiante (BVE), en cours de reconstruction, porte des ambitions qui vont dans le sens de la dynamisation de l'investissement des étudiants comme citoyens de leur campus et de leur cité avec une démarche participative qui doit se poursuivre. Ce développement s'accompagne de moyens humains et logistiques (intégration des personnels MDE, nouveaux statuts). Tous les services de vie étudiante, dont on peut regretter que la représentation ne soit pas assurée au CFVU, sont présents sur l'ensemble des sites de manière quotidienne ou par permanence, mais avec une disparité en termes d'offre de service, qui est notoirement plus large à Besançon.

Le rôle de la MDE sur le campus de La Bouloie est à redéfinir, car il correspond à une utilisation administrative de la vie étudiante sans appropriation par les étudiants. La volonté amorcée d'activation de ce lieu interroge car le Crous a une activité similaire à proximité et l'attractivité du centre-ville en termes d'animation est réelle. Il convient donc d'analyser la situation globale avec ses partenaires pour décider du rôle de la MDE.

La vie étudiante à l'UFC peut compter sur des partenariats développés, particulièrement avec le Crous. Ces partenariats sont valorisés à travers des projets d'envergure (appel à manifestation d'intérêt du CNOUS : « L'étudiant(e) : un(e) citoyen(ne) engagé(e) ; Projet Erasmus+Sport « EMIS : Egalité, Mixité, Intégration par le Sport »³³) et la création d'outils nouveaux comme la carte multi-service (portée par l'UBFC). Ces relations pourraient être développées en les institutionnalisant par des conventions d'objectifs afin d'avoir une démarche de partenariat globale et non ponctuelle.

³¹ 60 projets déposés en 2014-2015 selon le tableau de bord de la vie étudiante 2014-2015.

³² Source : tableau de bord de la vie étudiante 2014-2015.

³³ Source : <http://www.erasmusplus-jeunesse.fr>

La valorisation et la culture scientifique

I – Une activité de valorisation soutenue par des structures multiples mais lisibles en interne

La politique de valorisation s'appuie sur plusieurs structures : le Saic, la Satt Grand Est et la fondation FC'Innov. Le Saic, dont le budget est autour de 12 M€, a en charge la sensibilisation des chercheurs, l'appui au montage de projets, la gestion de la politique contractuelle et de propriété (brevets, logiciels, marques) et les prestations de services. Les recettes en 2015 proviennent principalement de prestations de recherche ou de service pour 2,8 M€, de l'Europe pour 1,8 M€, de l'ANR pour environ 1 M€, de mesures et d'expertises pour 0,75 M€ et de la région pour 0,45 M€. Le Saic investit pour les preuves de concept en laboratoire jusqu'à hauteur de 20-30 K€, un seuil à partir duquel la Satt peut intervenir. La Satt Grand Est, structure de droit privé, a pour objet d'investir sur les projets matures des actionnaires, de fournir des prestations de service (accompagnement juridique, cartographie des labos), de gérer les contrats de recherche et de service de l'UB (Welience). La Satt est organisée en 5 domaines : Matériaux, procédés et chimie ; NTIC et nanotechnologie ; Agroalimentaire, ressources naturelles et environnement, écologie ; Santé, dispositifs médicaux ; SHS. Outre cette organisation en domaines, elle est également organisée en processus métiers : maturation, propriété intellectuelle, relations clients, réalisation des prestations.

FC'INNOV est une fondation partenariale créée par l'UFC en 2013³⁴ dont l'objet est de porter la *business unit* FEMTO-Engineering³⁵ afin de développer des technologies proches du marché nécessitant des investissements importants³⁶. Elle est financée par des prestations, des collaborations (ANR, Interreg, etc.) et du mécénat à parts égales.

Les prestations de service de l'UFC sont réalisées par des personnels en CDI (13) ou des CDD.

L'UFC jouit de la proximité avec quelques grands groupes dans les domaines de l'énergie et des transports (PSA, Alstom, General Electrics) et plus largement dans les secteurs économiques innovants. Différents éléments contribuent à cette dynamique de valorisation : la « Vallée de l'énergie », une association fédérant des industries locales, EDF et la Chambre de Commerce qui permet l'identification des besoins et le développement de la compétitivité internationale du tissu industriel de TPE et TPME. Deux pôles de compétitivité dans la région ont des problématiques qui les rapprochent de l'UFC : « Véhicules du futur » et « Microtechniques »³⁷. Ce dernier englobe le marché santé (dispositifs médicaux), luxe (horlogerie, maroquinerie, bijoux, lunetterie) et aéronautique. Ces pôles travaillent en étroite collaboration avec le Saic en animant des comités d'expertise dans lesquels sont représentés les laboratoires de recherche et le secteur économique. Ils organisent également des formations, des campus des métiers et des commissions compétences.

Cette politique de valorisation a donné lieu à des résultats tangibles. Depuis sa création, le Saic a à son actif le dépôt de 86 brevets et 41 logiciels et marques. L'ISIFC, qui a dans son enseignement un module Biotica pour développer l'entrepreneuriat, favorise des projets personnels qui peuvent donner lieu à une industrialisation (dont la propriété intellectuelle est gérée par le Saic).

La part actuelle de l'UFC dans les grands projets de la Satt est relativement faible, soit 1 projet en pré-maturation, 2 projets en maturation, 1 projet commun Inserm-CHRU-UFC (budget pour les 3 projets principaux de 720 k€), 9 familles de brevet, 3 logiciels et 3 marques. Toutefois, différents éléments suggèrent qu'elle puisse augmenter³⁸. D'une part, l'antenne de la Satt en Franche-Comté vient de recruter 2 juristes et 3 chercheurs et d'autre part, suite à l'établissement d'une convention avec le Saic, des réunions de pilotage régulières ont été mises en place

³⁴ BO MESR n° 6 du 27 juin 2013.

³⁵ Cette structure propose de la validation au laboratoire jusqu'au prototype en environnement opérationnel avec des études de faisabilité technologique, des développements, des pré-séries, des tests et des caractérisations (www.femto-engineering.fr).

³⁶ Une nouvelle business Unit de FC'INNOV plus axée sur la santé est en cours de création avec le CHRU de Besançon.

³⁷ Deux autres pôles de compétitivité existant en région BFC ont également des interactions avec des thématiques de l'UFC : Vitagora dans le domaine alimentaire et le pôle nucléaire Bourgogne.

³⁸ Depuis sa création, le bilan de la SATT GE est le suivant : 48 titres de PMI, 27 licences (en majorité déjà actives), 148 projets détectés, 73 en pré maturation et audit, 32 proposés au comité, 27 en cours de maturation et 1 projet en cotutelle Inserm, CHRU et UFC. 1009 contrats sont en cours de gestion.

pour investir sur les projets proposés par l'UFC. Par ailleurs FEMTO-Engineering gère actuellement un des projets les plus importants de la Satt GE sur les piles à combustible. FEMTO-ST a créé 15 *startups* dont 14 sont toujours actives.

L'articulation de ces nombreux outils de valorisation peut paraître complexe, mais semble plutôt bien maîtrisée et comprise. Le rôle du Saic est défini par rapport à celui de la Satt au travers d'un accord cadre qui précise que le Saic est le guichet unique pour la valorisation. La propriété intellectuelle et les projets sont donc analysés par le Saic avant un éventuel transfert vers la Satt.

Cependant, la Satt est associée au montage des projets I-SITE, eux-mêmes gérés au sein de la Comue. Le transfert des activités de gestion des contrats et de la valorisation à la Comue prévu dans le projet I-SITE implique des évolutions importantes dans ce secteur. Les évolutions des structures ne doivent toutefois pas casser la dynamique actuelle tout en respectant les engagements pris.

II – Une communication scientifique très active qui contribue au rayonnement de l'établissement

Le nombre de publications scientifiques de l'UFC se situe autour de 1 300 par an auxquelles s'ajoutent les ouvrages, les communications et les rapports soit un total d'environ 2 800 travaux publiés. Les thèses sont publiées sous forme électronique sur le portail national. La politique en matière de publication des travaux de recherche en SHS s'appuie sur le service commun des Presses Universitaires de Franche-Comté (PUFC) qui éditent quatre collections et cinq revues³⁹.

Les activités de communication scientifique à destination du grand public et des élèves sont incluses dans la mission culturelle, un service créé pendant le contrat 2012-2016 et regroupant les compétences présentes dans l'établissement. L'UFC participe à des initiatives encouragées au plan Européen (par exemple, la Nuit européenne des chercheurs) ou national (Fête de la Science, Journée des arts et de la culture dans les établissements d'enseignement supérieur, Une classe, un chercheur, visites de laboratoires, etc.), mais elle a su également développer ses propres actions avec le soutien des collectivités locales.

À ce niveau, l'UFC dispose de 4 lieux emblématiques à Besançon :

- la Fabrikà sciences, espace d'expositions scientifiques interactives et ludiques pour les lycéens ;
- l'observatoire des sciences de l'univers disposant d'une lunette méridienne ;
- le jardin botanique de l'UFC et de la ville avec 5 000 espèces offrant des activités diverses aux élèves de la maternelle à la terminale ;
- le gymnase-espace culturel du fort Griffon qui accueille un petit nombre d'expositions temporaires par an sur des thèmes très variés et a débuté une offre de résidence d'artistes.

Toutes ces activités donnent lieu à des rapports annuels (nombre de visiteurs, détail des actions spécifiques, ...) et des programmes prévisionnels. Le projet de regroupement des 3 premières activités sur le campus de La Bouloie autour d'un "Jardin de la découverte et des savoirs" est cohérent et doit renforcer le rayonnement local de l'UFC.

À noter que le site Web de l'UFC est très riche et permet d'appréhender la politique de recherche de l'Université. L'UFC a une politique active de diffusion de la culture scientifique et technique, avec des opérations visibles et bien appréciées.

Globalement, le niveau de communication scientifique est excellent, au moins au niveau de la communauté urbaine de Besançon. À Belfort-Montbéliard, c'est un partenariat avec un centre de culture scientifique régional qui est mis en œuvre. L'UFC dit poursuivre ses efforts de communication en veillant, si possible au-delà des lycéens, à une diffusion vers le grand public dans l'ensemble de la Franche-Comté.

³⁹ Collections: Annales littéraires; Didactique et pratiques des enseignements; Institut des sciences et techniques de l'antiquité; les cahiers de la maison de sciences de l'homme - CN Ledoux. Revues: BULAG; Coulisses; Dialogues d'histoire ancienne; Philosophique; SEMEN

Les relations européennes et internationales

Dans son projet d'établissement 2017-2021, l'UFC présente les orientations visant à développer l'internationalisation pour un plus grand rayonnement, une attraction des talents, une amélioration de la qualité des formations et de la recherche et comme une recherche de source de revenus. Elle affiche ainsi une volonté à nouer des partenariats avec des institutions mondiales dans différentes régions identifiées selon des critères assez généraux⁴⁰ qui ne traduisent pas des priorités précises. L'existence de 120 accords internationaux n'a qu'une valeur symbolique contrairement aux actions concrètes qui existent aujourd'hui comme des doubles diplômes (Northern Iowa, Université de Kinshasa) ou d'autres perspectives aux contours déjà précises (Kazakhstan, Bahreïn).

La politique européenne et internationale de l'UFC est pilotée par une vice-présidente qui s'appuie sur un service dédié, la DRIF, qu'elle dirige également, et qui gère les projets internationaux, les projets européens de type H2020 étant gérés par le Saic.

I – Une ouverture européenne et internationale qui dispose d'un potentiel de développement à mieux exploiter

En 2015-2016, l'UFC accueille 2 408 étudiants internationaux de 128 nationalités. Les composantes où ils sont proportionnellement les plus nombreux sont ST et SLHS (environ 20%) et le Centre de télé-enseignement universitaire (15%). Environ 800 étudiants étrangers sont inscrits en master (soit 20% du total) et 320 en doctorat (soit 45,7% du total). La répartition géographique des étudiants internationaux est similaire à la moyenne nationale avec 51% d'étudiants originaires d'Afrique, 22% d'Asie et 21% d'Europe.

L'UFC possède de vrais atouts pour le développement de ses relations internationales. Le Centre de Linguistique Appliquée (CLA) de Besançon, créé en 1958 et aujourd'hui composante de l'UFC, accueille chaque année près de 4 000 stagiaires en provenance de multiple pays et continents et répond à plus de 120 demandes d'appui dans plus de 65 pays⁴¹. Le CLA participe ainsi au rayonnement de l'UFC et place l'université en position d'acteur principal dans le monde de la francophonie. Il soutient la préparation des mobilités entrantes et sortantes en offrant des formations intensives de langues. L'UFC dispose au CLA d'un vivier d'expertises en matière d'interculturel et de communication.

Le soutien actif des collectivités locales au développement de l'international représente aussi un atout. Ainsi, dans ses délibérations du 31 mars 2016, le conseil de communauté du Grand Besançon s'est engagé à « créer les conditions d'accueil optimales, pour attirer les talents et développer une politique internationale de l'enseignement supérieur ». La ville de Besançon et la Région ont créé des bourses Victor Hugo pour soutenir des collaborations avec l'Amérique latine. Par ailleurs, l'UFC a accueilli une trentaine d'étudiants brésiliens dans le cadre du programme « Sciences sans frontières ».

Les atouts et initiatives multiples engagés pour renforcer les relations internationales ne se traduisent pas toujours par une évolution positive des indicateurs. Si les proportions d'étudiants en mobilité sortante et entrante ont respectivement augmenté de 15% et de 5,5% entre 2014 et 2015, la proportion d'étudiants internationaux⁴² est elle en faible décroissance depuis 2012⁴³ et se situe à 11, 8% pour l'année 2013-2014, une valeur plus faible que la moyenne nationale des universités⁴⁴ qui s'établit à 14,3%⁴⁵. La part des enseignants-chercheurs internationaux présente aussi la même tendance pour les PR, mais est plus favorable pour les MCF⁴⁶.

⁴⁰ Pays avancés, pays d'échange, pays à fort potentiel de développement et pays de solidarité.

⁴¹ URL : <http://cla.univ-fcomte.fr/cla>

⁴² A ces étudiants internationaux, peuvent être ajoutés des stagiaires du CLA, qui, au nombre de 3500 à 4000 selon les années, participent au rayonnement international de l'UFC, et cela même s'ils n'ont pas un statut étudiant.

⁴³ Données fournies par l'établissement.

⁴⁴ Campus France: L'essentiel des chiffres clés n. 9.

⁴⁵ RERS MENESR 2015, p 191.

⁴⁶ La part de PR/MCF internationaux à l'UFC est respectivement de 8.4% et 10.8% vs 11.0% et 9.6% au niveau national (Source : DGRH AI-1/DGRH CI-1).

La multiplication des acteurs de la dimension internationale, au niveau central ou celui des composantes, tout en étant une richesse, suggère d'aller vers une coordination et un rapprochement dans le cadre de la stratégie de l'université afin de créer des synergies. Des réunions régulières ont été instaurées en 2015 par la DRIF.

II- Une ouverture européenne clairement affichée

Les outils européens liés à l'enseignement supérieur, à l'instar du supplément au diplôme, sont bien développés et des labels européens ont été obtenus reconnaissant la qualité de l'application de ces outils qui facilitent la mobilité et la reconnaissance des parcours d'apprentissage. L'université a aussi développé un référentiel de qualité interne en coopération avec l'Université Catholique de Louvain, un signe fort d'une dimension européenne en construction. Le nombre de personnels du service des relations internationales et de la francophonie, ainsi que de la Cellule Europe a été augmenté récemment grâce à des soutiens européens Erasmus+ et Interreg V. Il est important de poursuivre ces démarches.

La position géographique frontalière avec la Suisse est renforcée par une unité linguistique qui permet à l'UFC de tisser des partenariats transfrontaliers avec des institutions d'enseignement supérieur et de recherche de renom. Le projet d'établissement 2017-2021 inscrit cette stratégie majoritairement au plan de la recherche et de l'innovation même si des initiatives communes en master existent (cours et travaux pratiques communs). Plusieurs projets soutiennent le développement de ces relations notamment le développement de la Communauté du Savoir et le projet Européen Interreg récemment octroyé qui associe des partenaires académiques et industriels des deux côtés de la frontière (l'UFC anime Interreg pour la partie française). Le *collegium* international SMYLE, dont l'intitulé pourrait être source d'ambiguïtés avec les cinq *collegiums* créés par l'UFC lie l'institut FEMTO-ST à la faculté des Sciences et Techniques de l'Ingénieur de l'EPFL. Une initiative qui concerne le domaine de l'environnement est la Zone atelier Arc jurassien qui est un espace recherche labélisé par le CNRS et fait partie du réseau mondial « Long Term Ecological Research Network ». Une fédération de masters recherche franco-suisse regroupe plusieurs formations portant sur l'interaction environnement-homme-territoire. Les anciens diplômés de l'UFC conduisant une activité professionnelle en Suisse⁴⁷ participent également à son rayonnement de l'autre côté de la frontière. Ces résultats qui associent plusieurs établissements de Franche-Comté constituent un encouragement à poursuivre dans cette direction en l'élargissant au niveau de la ComUE.

La possibilité d'avoir 70% des masters orientés recherche en langue anglaise en 2025 (un engagement fixé dans le cadre du projet I-SITE) devrait conforter l'ouverture européenne (et internationale) avec une cible à atteindre.

La coordination de la politique d'internationalisation des établissements membres a été confiée à la Comue UBFC qui pilote le projet I-SITE qui prévoit différentes actions à l'international : « *fellowships grants* », doubles diplômes, masters en langue anglaise, bourses. Certains objectifs requièrent des efforts considérables de l'UFC, comme par exemple le développement de la capacité d'enseignement en anglais ou la création de documents clés en langue étrangère⁴⁸. La vision stratégique de l'UFC est conforme aux objectifs généraux de la Comue et de l'I-SITE, mais un effort de coordination et d'harmonisation des priorités et des actions est nécessaire. L'objectif d'afficher une marque UBFC à l'international est pertinent et doit permettre à l'UFC de gagner en notoriété dans ce domaine.

⁴⁷ 22% des diplômés de l'ISIFC en situation d'emploi travaillent en Suisse (Source : Observatoire des ingénieurs ISIFC : 10ème Enquête - Emplois 2014).

⁴⁸ Par exemple, le "Guide de l'étudiant", un outil très intéressant, devrait être traduit en d'autres langues.

Le pilotage

L'université de Franche-Comté se distingue par l'importance qu'elle a su donner à la question du pilotage. Le travail mené ces quatre dernières années a permis à l'équipe de direction de mener une politique budgétaire partagée et de fixer des objectifs de maîtrise de la masse salariale réalistes. La méthodologie adoptée est fondée sur une politique volontariste de dialogue préalable avec les composantes et unités de recherche qui permet de définir en concertation, une trajectoire pluri annuelle.

I – Des outils performants, complets et partagés en faveur d'un pilotage efficace et au service d'une politique qualité

Afin de mettre en œuvre sa stratégie, l'UFC s'est donné les moyens de se doter d'outils de pilotage performants. Outre la cellule de pilotage interne à la DRH, un service de pilotage et de suivi de gestion a été mis en place. Il est constitué de 8 personnels techniques de catégorie A. Couvrant l'essentiel de l'activité de l'université, ce service centralise l'ensemble des données relatives aux domaines financiers, de la formation et des études. Ses missions se répartissent en quatre blocs : l'appui aux processus (dialogue de gestion, certification des comptes, audit des fonctions supports, etc.), l'analyse (charge d'enseignement, comptabilité analytique, devenir des diplômés, tableau de bord DGS), les publications (tableau de bord des formations, bilan social) et la contribution à la démarche qualité. Cette structuration a permis la constitution d'outils de pilotage performants, reprenant les données de l'ensemble des applications du système d'information existant en les mettant en cohérence les unes par rapport aux autres.

La conception des tableaux de bord ergonomiques dans les domaines des finances, de la formation et des RH a été menée avec l'ensemble des acteurs concernés : service centraux, responsables de composante. C'est donc un outil partagé par l'ensemble des responsables de l'université tant par son contenu que par sa disponibilité directe en consultation par les personnes concernées (Directeur général des services, directeurs de composante, chefs des services centraux, responsables administratifs des composantes). Lors des dialogues de gestion, les débats portent désormais sur les sujets de fond et non plus sur l'exactitude des données.

La méthode d'allocation des moyens suit un calendrier resserré permettant de tenir des dialogues de gestion avec les composantes en incluant les UMR. En 2015, 42 dialogues de gestion ont pu être tenus. L'équilibre des responsabilités entre les services centraux et les composantes a été recherché : face à la problématique du volume des heures complémentaires et à la nécessité de le réduire, le choix a été fait d'en déléguer la gestion aux composantes dans le cadre d'une enveloppe financière déterminée. Cette politique a eu pour conséquence d'économiser 1 M€ de masse salariale en quatre ans, notamment par la mutualisation des unités d'enseignement. Les allocations de moyens aux composantes sont stables depuis deux exercices. Cependant, au terme de cette période, le système atteint ses limites et une nouvelle méthode d'allocation des moyens est en cours d'élaboration afin, notamment, de limiter les écarts de dotations budgétaires entre les différentes composantes de l'université et de prendre en compte l'évolution des effectifs étudiants. Les outils de pilotage permettent de prévoir l'évolution de la masse salariale de façon fiable sur une période de trois années (calcul du glissement vieillissement technicité - GVT-, prévision des départs en retraite, des entrées et sorties de personnels). La présidence de l'université dispose donc des données permettant d'orienter sa politique lors notamment de la campagne d'emploi.

Cependant, la masse salariale atteignant 82,8% du budget de fonctionnement, la marge de manœuvre de l'établissement se tend. Outre la recherche de nouveaux financements, l'UFC devra nécessairement porter la réflexion, lors de la prochaine campagne d'accréditation, sur la cohérence entre l'offre de formation, les ressources humaines et la soutenabilité budgétaire.

Si l'intérêt pour ces outils a pu être constaté, il ressort des entretiens menés qu'une réelle appropriation des outils de pilotage par les responsables de composantes, tant directeurs que responsables administratifs et financiers ainsi que l'exploitation fine des données, notamment celles concernant la formation restent à parfaire et seront nécessaires à la définition de la stratégie à venir.

La mise en place d'une politique de qualité s'est illustrée par l'élaboration d'indicateurs précis, notamment pour l'offre de formation (le taux de réussite, la capacité à insérer des diplômés proposés par l'université). Près de

70% des formations de niveau licence et 56% des formations de niveau master font l'objet de l'enquête « EVAL », le taux moyen de réponses se situe entre 23% pour le niveau L et 34% pour le niveau M⁴⁹.

En termes de politique de ressources humaines, un des objectifs est d'obtenir le label européen HRS4R⁵⁰ (Human Resources Strategy for Researchers) qui vise à améliorer les pratiques des organismes et établissements de recherche en matière de recrutement et de cadre d'exercice des chercheurs, notamment en s'inscrivant dans le respect des principes énoncés dans la Charte européenne du chercheur et du Code de conduite pour le recrutement des chercheurs (textes publiés par la commission européenne en 2005). L'obtention de ce label permettra de bénéficier de financements européens dans le domaine de l'enseignement et la recherche. À ce titre, l'université met progressivement en place une politique d'accompagnement des enseignants chercheurs, notamment lors de leur entrée dans les métiers (décharge, formation).

Les différentes publications, telles que le bilan social, le livret « Repères » analysant un certain nombre d'indicateurs de performance, sont autant d'éléments permettant de mesurer l'impact d'une politique de qualité.

II – De grandes fonctions de pilotage maîtrisées dans l'ensemble, même s'il reste des marges de progression

- 1 ● Une gestion des ressources humaines sereine qui reste à développer pour l'accompagnement des carrières des personnels.

La gestion des ressources humaines s'effectue dans un climat serein entre la direction et les composantes, et entre la direction de l'établissement et les organisations syndicales. Tout en restant dans leur rôle, les organisations syndicales qui sont toutes représentées dans la plupart des instances de l'université y participent sans défiance notamment en raison de la qualité des données qui leur sont fournies. Il semble qu'il n'y ait pas eu de blocage lors de la mise en œuvre de la restructuration immobilière ayant engendré des déménagements de services (sujet toujours sensible dans une structure), ni de la RIFSEEP, ce qui montre que le dialogue social est effectif au sein de cet établissement.

La politique de recrutement de l'université en ce qui concerne les enseignants chercheurs vise à garantir, outre une transparence dans les modalités par la mise en place d'une procédure interne intégrant une « mise en situation professionnelle », une diversification des critères de recrutement. Conformément aux exigences du label HRS4R, l'endo-recrutement est limité au profit d'une ouverture aux candidatures extérieures.

La politique de recrutement des personnels Biatss a pour principal objectif de pouvoir répondre aux besoins en compétences nouvelles engendrées par le passage aux RCE et à la professionnalisation des équipes. La mobilité des personnels de catégorie A est encouragée.

Le plan annuel de formation reflète la volonté politique d'accompagner les personnels lors de leur prise de fonction ou au cours de leur carrière notamment à destination des enseignants chercheurs : outre la journée d'accueil commune à l'ensemble des nouveaux personnels, des formations d'adaptation à l'emploi sont proposées comme l'accompagnement à la pédagogie et au management. Ceci résulte de la prise en compte de la nécessité de former les nouveaux enseignants chercheurs afin d'éviter des difficultés professionnelles liées à l'inexpérience. Cependant, l'accès à ces formations se fait sur la base du volontariat, la décharge des néo-entrants de 64h d'enseignement n'étant pas accordée en contrepartie de la participation à ces formations.

En ce qui concerne les personnels Biatss, si la quasi-totalité des entretiens professionnels sont faits et remontés à la DRH, ils ne sont pas exploités à des fins d'accompagnement de carrière et d'évolution des compétences. L'accès aux formations se fait également sur la base du volontariat ; l'université ne dispose pas à ce jour d'outils d'analyse permettant de mettre éventuellement en place des formations pour un public désigné dans la perspective de la gestion des emplois et des compétences.

- 2 ● L'université bénéficie d'une situation financière solide avec cependant une part des dépenses de masse salariale qui se tend

Depuis 2012, l'université a présenté un résultat net comptable oscillant entre 3 M€ et 2 M€. Le budget primitif 2015 prévoyait 203,7 M€ de dépenses de fonctionnement, le compte financier fait état de 200,1 M€. La masse salariale prend une part croissante dans le budget de fonctionnement de l'établissement (161,5 M€, soit 82,8% en

⁴⁹ Source : indicateurs du contrat 2012-2016.

⁵⁰ Depuis la visite, l'UFC a obtenu ce label le 17 mai 2016.

2015 contre 81,8% en 2012) ce qui réduit les marges de manœuvre de l'établissement. La direction de l'établissement est consciente que le modèle d'allocation des moyens internes ne peut plus à lui seul permettre de retrouver une marge de manœuvre plus importante, une réflexion sur l'optimisation de l'offre de formations est désormais nécessaire.

Une capacité d'autofinancement positive de 5,7 M€⁵¹ permet de mener à bien chaque année une politique d'investissement pédagogique, priorité de la politique budgétaire de l'établissement avec dans cet objectif la programmation de 0,6 M€ sur deux années⁵².

En termes d'organisation des opérations financières, actuellement un certain nombre de dépenses (maintenance, fluides, etc.) est à ce jour pris en charge au niveau des composantes, avec pour les charges communes un système complexe de facturation interne entre unités. Une gestion des charges communes, notamment des fluides, permettrait, outre une optimisation des contrats, d'éviter cette comptabilité interne et de laisser aux composantes la seule gestion des dépenses spécifiques à leur activité. La mise en place d'un service facturier unique est actuellement à l'étude afin d'optimiser la gestion des procédures financières.

3 ● Un système d'information opérationnel, mais une organisation des services à optimiser

L'UFC s'est dotée d'un système d'information efficace, notamment en ce qui concerne la corrélation entre les formations, les emplois du temps et la gestion des ressources humaines. Une gestion intégrée a été rendue possible entre le logiciel des emplois du temps (ADE) et le logiciel de gestion des heures d'enseignement (EVE). Cette structuration a notamment permis l'élaboration des outils de pilotage décrits plus haut.

Cependant, ce système d'information ne couvre pas la totalité de l'activité de l'établissement. L'immobilier est géré par le biais du logiciel Excel, qui permet d'avoir une connaissance fine de l'état du parc et de son taux d'utilisation, mais reste un outil structurellement fragile.

En matière d'organisation, la répartition des compétences entre DSI et Cri est théoriquement définie : relève de la DSI les applicatifs métiers (ADE, annuaire, maquette de formation, la plate-forme pédagogique) et du Cri la téléphonie, l'infrastructure réseau, l'hébergement. Dans la pratique, la séparation des champs de compétence des deux services n'est pas complètement effective, les domaines d'activité se recoupant. Les composantes conservent également en leur sein des compétences de développement locales qui ne sont pas toujours mutualisées.

Cette organisation bicéphale ne facilite pas un pilotage pluriannuel du système d'information malgré un comité de pilotage réunissant mensuellement les deux chefs de services, le DGS et le VP numérique. Les demandes d'évolution sont traitées au fur et à mesure des remontées des composantes ou services sans véritable mise en perspective à moyen terme. L'organisation d'un comité de pilotage stratégique (COSTI) réunissant les directeurs de composante 3 à 4 fois par an n'aboutit pas non plus à l'élaboration d'une stratégie globale dans ce domaine. L'absence de schéma directeur des systèmes d'information, pourtant prévu dans le contrat 2012-2016, ne permet pas d'avoir une visibilité pluriannuelle des opérations à tenir.

4 ● Une politique dynamique de restructuration des locaux

L'université a su se doter d'outils d'analyse efficaces tels que des tableaux de bord permettant de connaître précisément le taux d'utilisation des locaux, la répartition entre formation et recherche ainsi que leur état. La connaissance fine de l'utilisation et de l'état des locaux a permis d'engager une politique de restructuration de l'immobilier.

Au cours de la précédente mandature une politique active d'optimisation d'utilisation des locaux de l'UFC a permis de réduire les surfaces occupées. Ainsi, environ 30 000 mètres carré de locaux ont été rendus à l'État ou aux départements en 3 ans. Mais la dispersion actuelle du bâti permet encore d'envisager des mutualisations ou regroupements afin de favoriser une meilleure synergie des activités de l'établissement. Si en superficie les besoins sont satisfaits, ils ne le sont pas sur le plan qualitatif : l'architecture des années 60 ne correspond plus aux normes de haute qualité environnementale actuelle (HQTE) et est source de surcoût en ce qui concerne la consommation des fluides.

Dans la répartition de ses compétences, le service immobilier, composé de 15 personnes, prend en charge les principales opérations immobilières telles que la maîtrise d'œuvre des opérations inscrites au CPER. Il n'assure pas

⁵¹ Source : tableau des indicateurs budgétaires et financiers de 2007 à 2015.

⁵² Source : document budgétaire 2015.

l'entretien courant des locaux resté à la charge des composantes, ce qui peut donner lieu à une certaine dispersion de l'activité logistique. Dans la perspective d'une optimisation de l'activité liée à l'immobilier, une réflexion sur un pilotage plus global pourrait être nécessaire afin d'améliorer l'efficacité de la gestion courante.

La politique patrimoniale, par le biais du nouveau contrat de plan Etat-Région, est axée sur un principe de mutualisation des locaux de recherche et de formation et la réhabilitation énergétique notamment pour le campus de La Bouloie - Témis (5,9 millions)⁵³ et l'éco campus (2 millions). Pourtant, au vu du patrimoine existant, le CPER actuel ne suffit pas à couvrir l'ensemble des besoins en matière de rénovation. Une actualisation du schéma directeur immobilier datant de 2011, permettrait de mesurer les besoins réels sur une période supérieure à celle du CPER.

⁵³ CPER 2015-2020.

Conclusion

Suite aux engagements pris dans le contrat 2012-2016, les actions menées en interne par l'UFC ne peuvent être analysées qu'au regard des évolutions liées à la loi de 2013, en particulier la création de la Comue UBFC, et plus récemment la fusion des régions Franche-Comté et Bourgogne, ainsi qu'à la réussite à l'appel à projets I-SITE.

La politique de formation orientée vers la professionnalisation des parcours a fait l'objet de développements importants avec un pilotage central renforcé et la mise en place d'outils dans l'objectif d'une assurance qualité interne basée sur un référentiel propre développé à titre expérimental dans les CMI, un label étant proposé pour les formations y répondant pleinement. L'UFC s'est engagée résolument dans ce processus qualité encore peu développé dans les universités françaises et qui sera progressivement déployé en interne avec l'objectif de renforcer l'attractivité et la soutenabilité de l'offre de formation.

La recherche de l'UFC s'appuie sur des unités de qualité regroupant souvent, au-delà des organismes, des personnels d'autres établissements de la Comue. Le projet I-SITE offre l'opportunité de développer l'excellence dans les trois domaines visés, avec un effet d'entraînement attendu pour l'ensemble de l'établissement, en particulier en ce qui concerne la pluri- ou l'interdisciplinarité.

La dynamique de valorisation est également à noter, même si elle s'appuie sur un système complexe, aujourd'hui clairement lisible en interne, mais qui devrait évoluer vers un transfert à la Comue.

Un projet important pour l'UFC est celui lié à la création de cinq *collegiums* dont l'objectif initial est de renforcer le lien recherche-formation. Leur fonctionnement futur doit démontrer l'utilité d'une telle structure supplémentaire qui pourrait conduire à des changements plus profonds à l'avenir au sein de l'UFC ou de l'UBFC.

Compte tenu de la disparité de ses implantations, l'UFC, en lien avec les collectivités, a entrepris un effort de restructuration en vue d'aboutir à une spécialisation de ses sites. Ces efforts qui concernent les implantations à Besançon comme celles du pôle Nord Franche-Comté ont pour but de faire gagner en lisibilité et en qualité de vie. Cet éloignement des sites, qui perdurera nécessairement, justifie la nécessité d'une politique globale, qui a été effectivement renforcée dans le contrat en cours, afin de développer davantage le sentiment d'appartenance au sein de l'établissement. À cet effet, des secteurs qui influent sur le quotidien professionnel des personnels et des étudiants comme le patrimoine, la documentation, le numérique pourraient faire l'objet d'une réflexion stratégique.

Les activités culturelles et la communication scientifique se situent à un très bon niveau alors que l'offre d'activités sportives semble moins attractive. Les efforts devraient être poursuivis pour améliorer la qualité de vie étudiante en lien avec le Crous et les collectivités territoriales, ainsi que l'implication des associations étudiantes dans des projets. Lors du prochain contrat, le futur de l'UFC s'inscrira pour une grande part dans le cadre de la Comue UBFC. Ainsi, il s'agira pour l'UFC de prendre les dispositions nécessaires en interne pour les transferts de compétences prévus (doctorat et HDR, stratégie recherche et financement récurrent, valorisation, formations en langue anglaise) dans le cadre du projet I-SITE, et donc de la Comue, afin de conforter son rôle moteur dans la Comue, tout en veillant à renforcer le sentiment d'appartenance à cette dernière.

La volonté de l'UFC est de renforcer son attractivité internationale qui, malgré les efforts entrepris, n'utilise pas pleinement le potentiel disponible. Il s'agira pour l'UFC de préciser sa stratégie et son pilotage en matière d'internationalisation en tenant compte des trois niveaux UBFC-UFC-composantes - tant sur le plan de la formation que de la recherche. L'UBFC pourra ainsi promouvoir une marque reconnue en Europe et à l'international. Cela suppose notamment d'utiliser au mieux le positionnement transfrontalier de l'UFC, ainsi que l'attractivité du CLA en termes de formation linguistique.

I – Les points forts

- Une politique de professionnalisation des formations et le développement d'un processus d'assurance qualité prenant en compte le modèle européen par compétences ;
- Une stratégie recherche qui s'appuie sur des partenariats forts associée à une politique de valorisation dynamique ;
- Une implication forte de l'Université de Franche-Comté dans la dynamique régionale qui a contribué à la mise en place de la Comue et au succès de la réponse à l'appel à projets I-SITE ;

- Un climat général dans l'établissement qui favorise les discussions et les décisions sur les évolutions internes et externes en cours ;
- Des outils de pilotage performants s'appuyant sur un large ensemble de données ;
- Des projets en partenariat local ou national qui soutiennent la vie étudiante et favorisent une activité culturelle et une communication scientifique de qualité.

II – Les points faibles

- Une offre de formation encore trop large malgré des efforts visant à la maîtriser ;
- Une attractivité européenne et internationale insuffisamment développée compte tenu d'une situation frontalière favorable à une dynamique partenariale ;
- Une organisation actuelle des services qui s'accompagne d'une dispersion des missions et ne permet pas d'optimiser les compétences disponibles dans l'établissement ;
- Un patrimoine bâti vieillissant, qui nécessite des travaux importants pour améliorer la qualité d'accueil des étudiants et des personnels et respecter l'environnement.

III – Les recommandations

- Veiller à assortir la mise en place et le fonctionnement des collegiums 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 ;
- 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: collegiums) et externe (Comue, Région UBFC) ;
- 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 ;
- Poursuivre la restructuration et la spécialisation des différents sites, en lien avec les collectivités territoriales et les autres acteurs académiques et socio-économiques ;
- Favoriser l'appropriation de l'UFC par ses étudiants avec une participation active aux processus internes d'évaluation et de décision ;
- 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 ;
- Faire aboutir le schéma directeur numérique de nature à optimiser les outils de pilotage au service des différentes missions de l'établissement ;
- Développer la formation continue, y compris en enseignement à distance, en cohérence avec la professionnalisation des formations et la politique de Formation tout au long de la vie affichée par l'établissement ; le tissu socio-économique est particulièrement favorable à ce développement ;
- Renforcer le processus de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) par une politique incitative d'accès à la formation.

Liste des sigles

A

AC	Agent comptable
Acmo	Agent chargé de la mise en œuvre des règlements d'hygiène et de sécurité
Ader	Association pour le développement de l'enseignement et de la recherche
ADAENES	Attaché d'administration de l'éducation nationale et de l'enseignement supérieur (grade de l'AENES)
Ademe	Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie
ADE	logiciel de gestion des emplois du temps et salles
AENES	Administration de l'éducation nationale et de l'enseignement supérieur
AERES	Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur
AES	(Filière) Administration économique et sociale
Amue	Agence de mutualisation des universités et établissements d'enseignement supérieur et de recherche
ANPE	Agence nationale pour l'emploi
ANR	Agence nationale de la recherche
Anvar	Agence nationale de valorisation de la recherche
AP	Assistance publique
APEMR	Année préparatoire aux études des métiers de la rééducation
Apogee	Application pour la gestion des étudiants et des enseignements
ARTT	Aménagement et réduction du temps de travail
Assedic	Association pour l'emploi dans l'industrie et le commerce
Astre	(Logiciel de gestion de la paie des personnels rémunérés sur budget d'établissement)
Ater	Attaché temporaire d'enseignement et de recherche

B

Baip	Bureau d'aide à l'insertion professionnelle
BDE	Bureau des élèves
BFC	Bourgogne Franche-Comté
Biatss	Bibliothécaires, ingénieurs, administratifs, techniciens, et personnels sociaux et de santé
Bib	Bibliothèque (application informatique)
BQF	Bonus qualité formation
BQR	Bonus qualité recherche
BRGM	Bureau de recherches géologiques et minières
BTS	Brevet de technicien supérieur
BU	Bibliothèque universitaire
BUIIO	Bureau universitaire d'information d'insertion et d'orientation
BVE	Bureau de la vie étudiante

C

3C	(Pôle) Comportement cerveau cognition
C2I	Certificat informatique et internet
CA	Conseil d'administration
CAC	Conseil académique
CAE	Centre d'analyse économique
Capes	Certificat d'aptitude au professorat de l'enseignement du second degré
CCI	Chambre de commerce et d'industrie
CCRA	Comité consultatif de la recherche architecturale
CCSTI	Centre de culture scientifique technique et industrielle
CDD	Contrat à durée déterminée
CDI	Contrat à durée indéterminée
CEA	Commissariat à l'énergie atomique et aux énergies alternatives
CEAA	Certificat d'études approfondies en architecture
CEF	Centre pour les études en France
Cerege	Centre européen de recherche et d'enseignement des géosciences de l'environnement
Cerimed	Centre européen de recherche en imagerie médicale
CFVU	Commission de la formation et de la vie universitaire

CFA	Centre de formation d'apprentis
CG	Conseil général
CGPME	Confédération générale du patronat des petites et moyennes entreprises
CHRU	Centre hospitalier régional universitaire
CHS	Comité d'hygiène et de sécurité
CHU	Centre hospitalo-universitaire
CIES	Centre d'initiation à l'enseignement supérieur
Cifre	Convention industrielle de formation par la recherche
Cive	Conseil des initiatives et de la vie étudiante
CLA	Centre de linguistique appliquée
Cles	Certification en langues de l'enseignement supérieur
CM	Cours magistraux
CMI	Cursus masters en ingénierie
Cnap	Corps national des astronomes et physiciens
Cnes	Centre national d'études spatiales
CNOUS	Centre national des œuvres universitaires et scolaires
CNRS	Centre national de la recherche scientifique
CNU	Conseil national des universités
Comue	Communauté d'universités et établissements
COP	Conseiller d'orientation psychologue
Cos	Comité d'orientation stratégique
Costi	Comité d'orientation pour les systèmes et technologies de l'information
CPE	Commission paritaire d'établissement
CPER	Contrat de plans État-région
CPGE	Classe préparatoire aux grandes écoles
CPR	Conseil de la pédagogie et de la recherche (Écoles d'architecture)
CPU	Conférence des présidents d'université
CRCT	Congés pour recherche ou conversion thématique
CR	Commission de la recherche
Cri	Centre de ressources informatiques
Crous	Centre régional des œuvres universitaires et scolaires
CS	Conseil scientifique
CTI	Commission des titres d'ingénieur
CTU	Centre de télé-enseignement universitaire
Cuef	Centre universitaire d'études françaises
CV	Curriculum vitae
D	
D	(LMD) Doctorat
DAEU	Diplôme d'accès aux études universitaires
DEA	Diplôme d'État d'architecte
DEA	Diplôme d'études approfondies
DEEA	Diplôme d'études en architecture
Depp	Direction de l'évaluation, de la prospective et de la performance
Deve	Direction des enseignements et de la vie étudiante
DGESIP	Direction générale de l'enseignement supérieur et de l'insertion professionnelle
DGS	Directeur général des services
DPEA	Diplôme propre aux écoles d'architecture
DRH	Direction des ressources humaines
DRIF	Direction des relations internationales et de la francophonie
DRRT	Délégation régionale à la recherche et à la technologie
DRV	Direction de la recherche et de la valorisation
DSI	Direction des systèmes d'information
DU	Diplôme universitaire
DUT	Diplôme universitaire de technologie
E	
EA	Équipe d'accueil
EC	Enseignant chercheur
ECN	Examen classant national

ECTS	<i>European credit transfer system</i> (système européen d'unités d'enseignement capitalisables transférables d'un pays à l'autre)
ED	École doctorale
EFS	Établissement français du sang
Engref	École nationale du génie rural, des eaux et des forêts
Eni	École nationale d'ingénieurs
ENM	École nationale de la magistrature
ENSA	École nationale supérieure d'architecture
ENSMM	École nationale supérieure de mécanique et des microtechniques
ENT	Environnement numérique de travail
EPA	Établissement public à caractère administratif
EPCS	Etablissement public de coopération scientifique
EPFL	École polytechnique fédérale de Lausanne
EPS	Éducation physique et sportive
EPST	Établissement public à caractère scientifique et technologique
EPU	École polytechnique universitaire
Equipex	Équipement d'excellence
EQUIS	(Certification) <i>European quality improvement system</i>
Erasmus	<i>European action scheme for the mobility of university students</i> (programme européen)
ERP	Etablissement recevant du public
ESR	Enseignement supérieur et recherche
ESA	<i>European Space Agency</i> - Agence spatiale européenne
ESC	École supérieure de commerce
Espé	Ecole supérieure du professorat et de l'éducation
ETP	Équivalent temps plein
EVE	logiciel de gestion des services enseignants

F

FCS	Fondation de coopération scientifique
Feder	Fonds européen de développement régional
FIGURE	Formation à l'ingénierie par des universités de recherche
FLE	Français langue étrangère
FLTV	Formation tout au long de la vie
FOAD	Formation ouverte et à distance
FR	Fédérations de recherche
FR-EDUC	Fédération de recherche - EDUC
FSDIE	Fonds de solidarité et de développement des initiatives étudiantes
FST	Faculté des sciences et techniques

G

GBCP	Gestion budgétaire et comptable publique
Geisha	Gestion des enseignements Informatisée et suivi des heures assurées (application informatique)
Gip	Groupement d'intérêt public
Gis	Groupement d'intérêt scientifique
GPEC	Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences
GRH	Gestion des ressources humaines
GVT	Glissement vieillissement technicité

H

Harpege	Harmonisation de la gestion des personnels (application informatique)
HC	Heures complémentaires
HCERES	Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur
HCR	Haut comité à la recherche
HDR	Habilitation à diriger des recherches
H/E	Nombre d'heures d'enseignement équivalent TD par étudiant
HMONP	Habilitation à la maîtrise d'œuvre en son nom propre
HRS4R	Human resources strategy for researchers

I

IAE	Institut d'administration des entreprises
IAR	Institut d'aménagement régional

latss	Ingénieurs, administratifs, techniciens, et personnels sociaux et de santé
IdEFI	Initiatives d'excellence en formations innovantes
IDEX	Initiative d'excellence
IEP	Institut d'études politiques
IFR	Institut fédératif de recherche
Ifremer	Institut français de recherche pour l'exploitation de la mer
Ifsi	Institut de formation en soins infirmiers
Ifsttar	Institut français des sciences et technologies des transports, de l'aménagement et des réseaux
IGAENR	Inspection générale de l'administration de l'éducation nationale et de la recherche
IGE	Ingénieur d'études
IGR	Ingénieur de recherche
Ineris	Institut national de l'environnement industriel des risques
Inpi	Institut national de la propriété industrielle
Inra	Institut national de la recherche agronomique
Inria	Institut de recherche en informatique et en automatique
Insa	Institut national des sciences appliquées
Insee	Institut national des statistiques et des études économiques
Inserm	Institut national de la santé et de la recherche médicale
Insu	Institut national des sciences de l'univers
IP	Internet protocol (adresse identifiant une machine sur le réseau)
Ipag	Institut de préparation à l'administration générale
IRD	Institut de recherche pour le développement
Irstea	Institut de recherche en sciences et technologies pour l'environnement et l'agriculture
ISBA TP	Institut supérieur du bâtiment et des travaux publics
Iso	Organisation internationale de normalisation
ISIFC	Institut supérieur d'ingénieurs de Franche-Comté
IST	Information scientifique et technique
I-SITE	Initiatives Science - Innovation - Territoires - Economie
ITA	(Personnels) Ingénieurs, technique et administratif
ITER	<i>International Thermonuclear Experimental Reactor</i>
IUF	Institut universitaire de France
IUP	Institut universitaire professionnalisé
IUT	Institut universitaire de technologie

J

JE	Jeune équipe
----	--------------

L

L	(LMD) Licence
L/L1/L2/L3	(LMD) Licence, licence 1re année, 2e année, 3e année
LabEx	Laboratoire d'excellence
LEA	Langues étrangères appliquées
LLSH	Lettres, langues et sciences humaines
LMD	Licence-master-doctorat
Lolf	Loi organique relative aux lois de finances
LP	Licence professionnelle
LRU	Loi relative aux libertés et responsabilités des universités
LSH	Lettres et sciences humaines

M

M	(LMD) Master
M/M1/M2	(LMD) Master, master 1re année, 2e année
MA	Maître assistant
MAAF	Ministère de l'Agriculture, de l'Agroalimentaire et de la Forêt
MCF	Maître de conférences
MCU-PH	Maître de conférences des universités - praticien hospitalier
MDE	Maison des étudiants
MDPH	Maison départementale des personnes handicapées
MEEF	Métiers de l'enseignement, de l'éducation et de la formation
MEDDE	Ministère de l'Écologie, du Développement durable et de l'Énergie
MENESR	Ministère de l'Éducation nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche

MERRI	Missions d'enseignement, recherche, référence, innovation
MCC	Ministère de la culture et de la communication
MRE	Mission relations entreprises
MSG	Maîtrise des sciences de gestion
MSH	Maison des sciences de l'homme
MSHE	Maison des sciences de l'homme et de l'environnement
MST	Maîtrise des sciences et techniques
MUE	Mission université entreprise
N	
NBI	Nouvelle bonification indiciaire
Neige	Nouvelle écriture informatique de gestion des étudiants
NTIC	Nouvelles technologies de l'information et de la communication
O	
OEVP	Observatoire des études et de la vie professionnelle
OFVE	Observatoire des formations et de la vie étudiante
Onera	Office national d'études et de recherches aérospatiales
Onisep	Office national d'information sur les enseignements et les professions
Osu	Observatoire des sciences de l'univers
OVE	Observatoire de la vie étudiante
P	
P	(Master) professionnel
P/B	Potentiel/besoins
PACES	Première année commune aux études de santé
PCRD	Programme cadre de recherche et développement (programme européen)
PDG	Président directeur général
PES	Prime d'excellence scientifique
PEDR	Prime d'encadrement doctorale et de recherche
PEPITE	Pôles étudiants pour l'innovation, le transfert et l'entrepreneuriat
PHRC	Programme hospitalier de recherche clinique
PIA	Programme d'investissements d'avenir
PIB	Produit intérieur brut
PME	Petite et moyenne entreprise
PMI	Petite et moyenne industrie
PPE	Projet professionnel de l'étudiant
PPF	Programme pluriformations
PR	Professeur des universités
Pres	Pôle de recherche et d'enseignement supérieur
PES	Prime d'excellence scientifique
PRL	Plan réussite en licence
PRM	Personne responsable des marchés
PUFC	Presses universitaires de Franche-Comté
PU-PH	Professeur des universités-Praticien hospitalier
R	
R&D	Recherche et développement
RCE	Responsabilités et compétences élargies
Renater	Réseau national de télécommunications pour la technologie, l'enseignement et la recherche
RH	Ressources humaines
RI	Relation internationales
RIFSEEP	régime indemnitaire tenant compte des fonctions, des sujétions, de l'expertise et de l'engagement professionnel
RNCP	Répertoire national des certifications professionnelles
ROF	Référentiel de l'offre de formation (logiciel de gestion d'accréditation et de publication de l'offre de formation)
Rome	Registre officiel des métiers et emplois
RTRA	Réseau thématique de recherche avancée

S

Saic	Service d'activités industrielles et commerciales
Satis	(Département) Sciences, art et techniques de l'image et du son
Satt	Société d'accélération du transfert de technologies
Sc	Sciences
SCD	Service commun de documentation
SCUIO	Service commun universitaire d'information et d'orientation
SCUIOP	Service commun universitaire d'information, d'orientation et d'insertion professionnelle
SDV	Sciences de la vie
Seva	Service de la valorisation de l'université
SG	Secrétariat général
SGA	Secrétaire général adjoint
Shon	Surface hors œuvre nette
SHS	Sciences humaines et sociales
SIHAM	Application de gestion et de pilotage de la masse salariale et des emplois
Sifac	Système d'information financier analytique et comptable
SIUAPS	Service interuniversitaire des activités physiques et sportives
SIUH	Service interuniversitaire handicap
SJEPG	Sciences juridiques, économiques, politiques et de gestion
SLHS	Sciences du langage, de l'homme et de la société
SMP	Sciences médicales et pharmaceutiques
SMYLE	Smart systems for a better life
SOSE	Service orientation-stage-emploi
SPI	Sciences pour l'ingénieur
ST	Sciences et techniques
Staps	Sciences et techniques des activités physiques et sportives
STGI	Sciences, techniques et gestion de l'industrie
Stic	Sciences et technologies de l'information et de la communication
STS	Section de technicien supérieur
SRI	Service des relations internationales
SUAPS	Service universitaire des activités physiques, sportives
SUIO	Service universitaire d'information et d'orientation
SUFA	Service universitaire de formation tout au long de la vie
SUMPPS	Service universitaire de médecine préventive et de promotion de la santé
SUNIP	Service universitaire du numérique et de l'innovation pédagogique
SVE	Sciences de la vie et de l'environnement

T

TD	Travaux dirigés
TIC	Technologies de l'information et de la communication
Tice	Technologies de l'information et de la communication dans l'enseignement
TG	Trésorerie générale
TGU	Très grandes unités
TOEFL	<i>Test of english as a foreign language</i> (test d'anglais en tant que langue étrangère)
TOEIC	<i>Test of english for international communication</i>
TP	Travaux pratiques
TPE	Très petite entreprise
TPME	Très petite et moyenne entreprise

U

UB	Université de Bourgogne
UBFC	Université de Bourgogne-Franche-Comté
UE	Unité d'enseignement
UFC	Université de Franche-Comté
UFR	Unité de formation et de recherche
UMR	Unité mixte de recherche
UMVF	Université médicale virtuelle francophone
UNR	Université numérique en région
UNT	Universités numériques thématiques
UPA	Unité pédagogique d'architecture
UPFR	Unité de promotion formation recherche

UPR Unité propre de recherche
UPS Unité propre de service
USR Unité de service et de recherche
UTBM Université de technologie de Belfort-Montbéliard
UV Unité de valeur

V

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

W

Wifi *Wireless Fidelity* (Fidélité sans fil)
WoS *Web of sciences*

Observations du directeur



LE PRESIDENT

Besançon, le 14 octobre 2016

A

Monsieur le Directeur du HCERES
Département d'évaluation des établissements

Référence à rappeler :
JB/NG : 2016.

2 rue Albert Einstein
75013 Paris

Vos réf : DEE /MR /SO/2016/2062

Monsieur le Directeur, cher collègue,

Je tiens tout d'abord à remercier le comité d'évaluation et son Président pour la qualité de l'évaluation menée et pour la clarté de ce rapport. Mes remerciements vont également aux représentant-e-s du HCERES.

Je ne vais évidemment pas revenir sur les points forts relevés mais plutôt considérer les points faibles et expliquer comment nous comptons les améliorer à la lumière des recommandations.

Quatre points faibles ont été soulevés :

- 1) L'ampleur de l'offre de formation.
- 2) L'attractivité Européenne et Internationales encore insuffisante.
- 3) L'organisation des services encore dispersée.
- 4) L'investissement nécessaire en faveur du patrimoine immobilier vieillissant.

Concernant l'offre de formation je partage votre constat.

En effet, l'offre est trop importante, cela se traduit notamment par un montant d'heures complémentaires de 7 millions d'euros annuel, volume que nous avons réussi à réduire d'un million d'euros mais qui a enregistré une hausse l'année passée du fait de l'augmentation des effectifs étudiants en licence. La mise en œuvre de la prochaine offre de formation est au centre de nos préoccupations, nous y travaillons à la lumière de QlickView, outil que nous avons développé et qui permet l'étude dynamique des coûts complets de la carte de formation. Le dimensionnement de l'offre de formation aux ressources humaines de l'UFC, permettra un enseignement de qualité, l'investissement sur de vrais outils pédagogiques innovants et aidera à préserver l'équilibre financier de l'université, condition essentielle au bien être et à la sérénité de la communauté universitaire. Il est à noter que ce dimensionnement de l'offre de formation passera par des

choix précis et argumentés qui se feront dans l'esprit d'une université pluridisciplinaire, soucieuse de la qualité de ses formations qu'elle souhaite centrées sur l'étudiant, liées à la recherche et en prise avec l'environnement économique et social, ce qui écarte d'emblée des choix exclusivement économiques.

Concernant l'attractivité internationale, il est clair que les relations transfrontalières avec la Suisse représentent un point spécifique de l'UFC qui demande davantage de développement. Il existe actuellement le Collegium Smyle avec l'EPFL, la zone atelier Arc jurassien associant l'université de Lausanne et l'université de Neuchâtel et la Communauté du Savoir avec les universités et écoles de l'Arc Jurassien, mais les coopérations, bien que portées institutionnellement, méritent de dépasser le stade actuel par la mise en place d'une stratégie de coopération bien plus intégrée, et qui reflète les niveaux de partenariat et de fédération atteints. Nous nous heurtons là à des problématiques purement réglementaires (exemple de co-diplomation de Masters) mais nous allons chercher les solutions pratiques pour y aboutir.

En plus de ce développement naturel avec la Suisse, l'université compte poursuivre sa stratégie basée sur une approche différenciée à travers une typologie de pays : les pays avancés, les pays d'échange et les pays d'attraction à fort potentiel de développement. Cette politique de différenciation est décrite dans le prochain projet d'établissement.

L'Université de Franche-Comté développe la renommée de son centre de linguistique appliquée (CLA) pour appuyer ses efforts. Le CLA est en effet reconnu pour son rôle de pionnier en France dans le domaine de l'apprentissage des langues, en formant chaque année plusieurs milliers de stagiaires venant du monde entier depuis plus de cinquante ans.

Cette démarche d'internationalisation sera accompagnée du renforcement de la démarche qualité des formations et d'un accueil de qualité des étudiants et enseignants chercheurs étrangers, condition sine qua non d'attractivité de l'UFC.

Concernant l'organisation des services, l'éclatement des campus à Besançon et plus encore sur tout le territoire de la Franche-Comté demande un effort d'optimisation et une vue globale des fonctions supports de l'université. J'ai demandé au Vice-Président RH, aux services RH et au DGS de fournir un état détaillé des ressources par fonction support et leur localisation, le but étant de mieux répartir ces supports dans un objectif d'efficacité et de service rendu aux enseignants chercheurs et aux étudiants. Le cas le plus emblématique à mes yeux est celui des laboratoires dans le domaine des sciences humaines et sociales et des langues qui pour certains d'entre eux ne disposent pas de secrétariat alors que l'UFC admet, comme vous le notez un ratio Biatss/EC supérieur à la moyenne nationale.

La solution dans ce cas passe sans doute par la création d'un pôle de secrétariat au service des laboratoires rattachés à la MSHE Nicolas Ledoux. Ceci n'est évidemment qu'un exemple. Nous étudions actuellement des ratios d'activité pour les métiers support à tous les niveaux de l'établissement.

Concernant le patrimoine vieillissant de l'UFC, nous avons comme vous l'avez noté diminué les surfaces de 10%. Nous considérons également la politique immobilière comme un levier au service des enseignants-chercheurs, des étudiants et des laboratoires. C'est pour cette raison que nous nous attachons à regrouper géographiquement les unités de recherche. Cela est fait depuis longtemps pour le LMB, pour Chrono-Environnement, pour Théma, pour l'ISTA, plus récemment pour Femto-ST (bâtiment Temis), pour la MSHE (inauguration prochaine des nouveaux locaux). Cette action est en cours pour UTINAM même si l'unité de lieu pour ce dernier laboratoire n'est pas encore complètement satisfaisante. Nous aurions aimé que le CNRS soit plus actif et volontariste à ce sujet.

Sur le même sujet, le projet Eco Campus permet de réunir les chercheurs et les étudiants dans le domaine de l'énergie en un lieu commun partagé entre l'UTBM et l'UFC.

La création d'un véritable campus à Vesoul par regroupement de l'ESPE et de l'IUT est également une belle avancée dans ce domaine.

Il reste la question de la localisation d'une antenne de l'ESPE et d'une licence professionnelle à Lons le Saunier, le rapport financement par étudiant est démesuré comparé à la moyenne de l'université. Je solliciterai le CA sur le sujet pour décider de l'avenir de ce site.

Concernant la partie relative à la vie étudiante et aux activités sportives le comité relève la qualité des actions mises en place même si des difficultés demeurent, l'éclatement des sites ne simplifiant pas les choses. La restructuration de la MDE, les missions du BVE et la priorisation des actions sont en cours. Des permanences se tiennent maintenant également au nord Franche-Comté.

Pour la politique sportive spécifiquement, si l'intégration du SUAPS au sein de l'UPFR des Sports peut nuire à la visibilité de la politique sportive, elle génère par contre une plus grande efficacité d'action. J'ai décidé de nommer un chargé de mission, je lui ai défini ses missions en lui demandant de veiller à porter la politique de l'établissement en lien direct avec le Président et le bureau.

Un point de recommandation faite par le comité d'évaluation concerne la mise en place des collegiums. Nous sommes conscients des inquiétudes que suscite la création de ces composantes à dimension stratégique pour l'établissement. Et face à ces inquiétudes nous souhaitons réaffirmer que les collegiums sont une avancée pour l'université car ils permettent d'avoir une vision globale par domaine identitaire et non plus par composante, de conduire la stratégie de l'établissement à cette échelle et d'y rendre cohérentes entre elles les politiques de recherche, de formation et de valorisation. Nous veillerons à ce que la mise en place effective des collegiums soit faite en toute transparence, en s'aidant d'indicateurs objectifs permettant leur appropriation par tous.

Si demain la Comue se dote d'un analogue des collegiums pour ces pôles ou divisions, alors il ne sera plus utile de préserver ceux de l'UFC. Je voudrais à ce titre faire remarquer que les collegiums ne sont pas une couche supplémentaire dans le cadre de la création d'une nouvelle entité Comue mais plutôt un moyen de simplification du

dialogue avec celle-ci. Peut-on imaginer des dialogues systématiques entre Comue, Universités et toutes les composantes des universités ?

Je voudrais pour finir, parler du regroupement des établissements d'ESR en Bourgogne Franche-Comté, il est vrai que la rapidité des mutations du monde universitaire, la cohabitation de deux universités pluridisciplinaires semblables à plusieurs titres, a pu créer des interrogations et des incompréhensions sur les rôles que doivent jouer les universités et la Comue UBFC. Je considère que ces tensions sont normales étant donné les circonstances. On observe les mêmes tensions dans la quasi totalité des régions, mais je n'ai aucun doute sur le fait que ces tensions sont la voie logique au développement d'un nouveau modèle de schéma de l'ESR en région. Je suis convaincu que les universités et les écoles sauront faire face à ce défi. Pour ma part, la clé est dans la reconnaissance d'une double identité établissement – Comue UBFC. Nous travaillerons à cultiver cette double identité dans l'intérêt de l'ESR et dans celui de la région Bourgogne Franche-Comté.

Veillez recevoir, Monsieur le Directeur, cher collègue, l'assurance de mes sentiments les meilleurs.



Jacques Bahi

A handwritten signature in blue ink, which reads "Jacques Bahi". The signature is written in a cursive style.

Président de l'Université de Franche-Comté

Organisation de l'évaluation

L'évaluation de l'Université de Franche-Comté a eu lieu du 2 au 4 mai 2016. Le comité d'évaluation était présidé par Jean-Pierre GESSON, professeur des universités à l'université de Poitiers.

Ont participé à l'évaluation :

- Florian BEAUCREUX, Etudiant en Master 2 Management des Entreprises de l'Economie Sociale, Université de Reims ;
- Patrice DE LA BROISE, Professeur en sciences de l'information et de la communication, Université de Lille - Sciences Humaines et Sociales ;
- Florence HOUSSET, Secrétaire générale adjointe, Académie de Créteil ;
- Patrick LUSTENBERGER, PUPH - Professeur émérite, Université de Nantes ;
- Sylvie MELLET, Directrice de recherche CNRS en sciences du langage, Université Côte d'Azur ;
- Chafic MOKBEL, Professeur en automatique et traitement du signal, Université de Balamand (Liban).

Stéphane Onnée, délégué scientifique, et Faïza Naït-Bouda, chargée de projet, représentaient le HCERES.

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

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