

# RAPPORT D'ÉVALUATION DE L'UNIVERSITÉ DE BOURGOGNE

---

**CAMPAGNE D'ÉVALUATION 2022-2023**  
VAGUE C

Rapport publié le 28/11/2023



Au nom du comité d'experts<sup>1</sup> :

Hélène Pauliat, présidente du comité

Pour le Hcéres<sup>2</sup> :

Stéphane Le Bouler, président par *interim*

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

En vertu du décret n° 2021-1536 du 29 novembre 2021 :

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

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

# Avis du comité

## 1 /Forces principales

**Alors qu'elle vient d'opérer une réorientation stratégique risquée en annonçant sa sortie de la ComUE Université Bourgogne Franche-Comté, l'Université de Bourgogne, qui se positionne comme une université pluridisciplinaire avec secteur santé, ancrée dans son territoire régional, peut compter sur un certain nombre d'atouts, au moment de se doter d'un nouveau projet.**

- **La politique d'ancrage territorial de l'Université de Bourgogne est effective au travers des interactions importantes avec le monde socio-économique et culturel, et avec les collectivités.** Ces partenariats fructueux, facilités et amplifiés par la création d'un guichet unique à destination des entreprises, contribuent à une valorisation significative de la recherche (brevets déposés, start-up créées) et à une diffusion efficace de la culture scientifique. Elle a aussi développé de nouveaux cursus de formation spécifiques, originaux et en lien avec les préoccupations des collectivités territoriales et des acteurs socio-économiques dans quatre départements, ce qui a participé au renforcement de son attractivité dans les sites distants.
- Alors que l'UB affirme une ambition internationale, à plus ou moins long terme, **elle pourra s'appuyer, pour transformer cette ambition en une véritable politique, sur l'alliance européenne FORTHEM**, qui repose sur des partenariats dont certains sont déjà solides, et qui a une déclinaison en matière de stratégie de recherche (FIT-FORTHEM).
- Avec la mise en place d'un plan de retour à l'équilibre financier (PREF), l'UB a réussi **très rapidement à stabiliser sa situation financière**. La politique budgétaire s'est articulée autour du gel de nombreux postes pour réduire le volume de la masse salariale, des diminutions des crédits de fonctionnement et d'une gestion des ressources humaines (GRH) très contrainte. Par ailleurs, comme le recommandait le précédent rapport du Hcéres, l'établissement a su développer de manière substantielle ses ressources propres, notamment en renforçant la formation continue et l'apprentissage.
- L'Université de Bourgogne, au cours des cinq dernières années, a mis en place une stratégie en recherche avec ses partenaires régionaux et les organismes nationaux de recherche, soutenue par les financements du PIA, en faveur de la pluridisciplinarité et des collaborations régionales. Même si les évolutions de sa politique de site paraissent susceptibles de réduire les moyens mis au service de cette stratégie, celle-ci lui a permis de **hisser ou de maintenir au niveau international certaines thématiques de recherche**, en particulier la médecine clinique, l'agroalimentaire et les mathématiques et de développer une activité soutenue dans le domaine des sciences humaines et sociales.

## 2 /Faiblesses appelant une vigilance particulière

- **Afin de réaliser ses ambitions et de stabiliser sa stratégie et alors qu'elle a pour objectif de devenir le chef de file d'un nouvel établissement public expérimental (EPE), l'Université de Bourgogne n'a pas encore remédié à certaines faiblesses dont la première est l'absence d'une stratégie lisible**, comprenant des objectifs déclinés dans une feuille de route détaillée. Les actions menées par l'établissement reposent essentiellement sur des dynamiques de composantes. La ligne politique globale n'a pas été définie. Cette absence de stratégie visible et partagée amène à s'interroger sur la capacité de l'établissement à s'inscrire dans une perspective institutionnelle claire. Ces points faisaient déjà l'objet d'une recommandation du rapport du Hcéres précédent, qui n'a pas été suivie d'effet.
- Si l'UB affirme l'attention qu'elle porte à l'attractivité nationale et internationale de sa recherche et de ses formations, **la fin de l'i-site Bourgogne-Franche-Comté et le gel (aujourd'hui partiel) des crédits du Programme d'investissements d'avenir (PIA) consécutif à sa décision de se retirer de la ComUE UBFC constituent des pertes financières et un recul politique. Ceux-ci provoquent des incertitudes, qui inquiètent en premier lieu les acteurs de la recherche**, et également la communauté pédagogique qui s'interroge sur la poursuite des masters internationaux, qui permettraient de conforter l'ambition internationale de l'établissement.
- **L'organisation administrative de l'établissement, y compris les relations avec les composantes, n'est pas formalisée**. Ainsi, les dialogues d'objectifs et de moyens permettent seulement de recenser les besoins des composantes, mais sans inscription dans une dimension stratégique de l'établissement. Ces lacunes en matière de processus, de procédures, de lettres de missions, etc., représentent **une fragilité forte au regard de l'ambition de l'UB de coordonner étroitement le site dijonnais au sein d'un futur EPE**.

- Alors que l'un des axes stratégiques de l'UB est de poursuivre le développement de la professionnalisation des formations, **l'établissement n'a toujours pas généralisé l'approche par compétences. Cette lacune fragilise l'insertion professionnelle des diplômés**, d'autant que l'offre de formation initiale n'intègre pas systématiquement les compétences transversales nécessaires.

### 3 /Recommandations

- **Saisir l'occasion de la construction d'un EPE, après la sortie de la ComUE UBFC qui réduit l'ambition régionale de l'UB, pour construire une véritable stratégie sur le site dijonnais**, incluant une collaboration apaisée avec le Crous, et proposer à la communauté universitaire **une stratégie d'établissement associée à des actions, et qui soit lisible à moyen et long termes**. Cette recommandation est très proche de celle du précédent rapport du Hcéres, qui n'a pas été suivie d'effet.
- Continuer à **entretenir des relations avec l'EPE qui succédera à l'UBFC**, définir une stratégie commune permettant de pérenniser des collaborations scientifiques fructueuses, et étendre davantage ce partenariat en matière pédagogique. L'UB pourra ainsi continuer à jouer un rôle régional, tout en œuvrant, au plan local, à une coordination renforcée dans un périmètre plus restreint.
- **Porter une attention particulière à la qualité de la prévision budgétaire, insuffisante actuellement du fait de la construction du budget au niveau facultaire, et à la sécurisation des opérations pluriannuelles** ; améliorer l'analyse des coûts de l'offre de formation et établir une comptabilité analytique ; décliner une politique de ressources humaines permettant non seulement de fidéliser les personnels, mais aussi de rendre l'établissement attractif, afin d'assurer les besoins en nouveaux recrutements.
- **Développer une stratégie internationale globale, tant en recherche qu'en pédagogie, en cohérence avec une ambition renouvelée**. Cette politique pourra s'appuyer sur l'université européenne FORTHEM comme vecteur de rayonnement et d'attractivité internationaux. Dans un nouvel élan, elle devrait permettre d'engager la réorganisation des services de l'établissement pour apporter une aide efficace et pertinente aux montages de projets, d'entreprendre la démarche de labellisation de la stratégie européenne de ressources humaines pour les chercheurs (HRS4R) et de travailler sur la mobilité internationale des étudiants et des enseignants. Cette recommandation est très proche de celle du rapport du Hcéres précédent, qui n'a pas été suivie d'effet.

#### *Recommandation pour l'État :*

- Compte tenu des faiblesses importantes relevées dans le rapport d'évaluation, il apparaît que le dialogue contractuel devrait être l'occasion d'aborder les redressements à opérer afin de remédier aux insuffisances constatées et de fixer des engagements, avec des cibles claires et vérifiables.

# Présentation de l'établissement

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

### L'établissement

- **Date de création** : fondée en 1722 sous forme d'une faculté de droit, l'université de Dijon se déploie à partir de la seconde moitié du XX<sup>e</sup> siècle pour se rapprocher progressivement de sa forme actuelle ; elle devient l'Université de Bourgogne en 1984.
- **Regroupement** : membre fondateur de la ComUE Université de Bourgogne Franche-Comté (UBFC) créée en 2015 qui associe sept établissements de la région<sup>1</sup>. Le président de l'UB a annoncé en septembre 2022 la sortie de la ComUE de l'UB à l'horizon début 2024.
- **Typologie et organisation** : université pluridisciplinaire avec secteur santé structurée en 16 composantes :
  - o 8 unités de formation et de recherche (UFR) : UFR Droit, sciences économique et politique, UFR Lettres et philosophie, UFR Langues et communication, UFR Sciences humaines, UFR Sciences et techniques, UFR Sciences de la vie, de la Terre et de l'environnement, UFR Sciences de santé, UFR Staps.
  - o 8 instituts ou écoles : Institut d'administration des entreprises (IAE), Institut national supérieur du professorat et de l'éducation (INSPE), Institut supérieur de l'automobile et des transports (ISAT), Institut universitaire de technologie (IUT) Chalon-sur-Saône, IUT Dijon-Auxerre, IUT Le Creusot, École supérieure d'ingénieurs en numérique et matériaux (ESIREM), Institut de la vigne et du vin Jules Guyot (IUVV).
- **Évolution du nombre d'étudiants** : 30 578 étudiants en formation initiale, +6,1 % durant la période évaluée<sup>2</sup>, hors doctorants inscrits auprès de la ComUE UBFC, et hors formation continue<sup>3</sup>.
- **Répartition des effectifs étudiants<sup>4</sup>** : 66,6 % en premier cycle, 33,4 % en deuxième cycle, et un **troisième cycle rattaché à la ComUE UBFC** (1800 inscrits). Ces effectifs se répartissent au sein de six campus localisés dans quatre départements, celui de Dijon étant, de loin, le plus important en termes d'effectifs étudiants (environ 90 % des étudiants).

|  | Université de Bourgogne | Universités pluridisciplinaires avec santé |
|--|-------------------------|--|
| Licence                                | 42 %                    | 41,7 %                                     |
| DUT/BUT                                | 8,2 %                   | 7 %  |
| Licence professionnelle                | 3,1 %                   | 2,9 %                                      |
| Master (hors enseignement et santé)    | 14,2 %                  | 19,7 %                                     |
| Formations d'ingénieurs                | 3,2 %                   | 3,6 %                                      |
| Formations de santé                    | 18,8 %                  | 13,5 %                                     |
| Diplômes d'établissement               | 7,4 %                   | 6,1 %                                      |
| % d'étudiantes                         | 57,1 %                  | 57,6 %                                     |
| % d'étudiants de nationalité étrangère | 7,7 %                   | 10,8 %                                     |

- **Taux de boursiers sur critères sociaux** : 27 % en 2021-2022<sup>5</sup> à l'UB (moyenne nationale : 40,3 % de boursiers dans les universités la même année)<sup>6</sup>.

<sup>1</sup> Membres fondateurs : Université de Bourgogne, Université de Franche-Comté, Université de technologie de Belfort-Montbéliard, École nationale supérieure de mécanique et des microtechniques, Institut Agro Dijon, Burgundy School of Business, École nationale supérieure d'arts et métiers. Les deux universités en représentent 90 % des effectifs étudiants.

<sup>2</sup> Données 2021-2022, sources : DataESR (consulté le 19/09/2023). Nombre d'étudiants inscrits avec doubles inscriptions CPGE. Comparaison avec les données 2017-2018.

<sup>3</sup> La formation continue représente 3155 étudiants en 2020 selon le RAE.

<sup>4</sup> Données 2021-2022, sources : DataESR. Les étudiants inscrits en doctorat, auprès de la ComUE UBFC, ne sont pas compris dans le tableau, ce qui présente un écueil dans la comparaison nationale proposée. Ne sont pas indiqués les chiffres d'effectifs étudiants inscrits en DAEU et en capacité en droit.

<sup>5</sup> Donnée issue du document « Les étudiants de l'Université de Bourgogne, chiffres clés des effectifs 2021-2022 », UB.

<sup>6</sup> Note flash du SIES n° 23, Les boursiers sur critères sociaux en 2021-2022, septembre 2022.

- **Taux de réussite en licence en 3 ans** : 36,8 % en 2020. Moyenne nationale : 32,4 %.<sup>7</sup>
- **Ressources humaines**<sup>8</sup> : 2793 personnels, dont 1255 BIATSS et 1391 enseignants ou enseignants-chercheurs (EC) hors doctorants (52,6 % du personnel ; 248 professeurs des universités, 521 maîtres de conférences, 187 enseignants hospitalo-universitaires, 435 enseignants du 2<sup>d</sup> degré et contractuels).
- **Budget**<sup>9</sup> : recettes de 253,5 M€ en 2021, dont 202,9 M€ de SCSP, 22,9 M€ d'autres subventions étatiques et de financements publics (notamment par appel à projets), 2 M€ de CVEC, et 25,7 M€ de recettes propres<sup>10</sup>. 243,8 M€ de dépenses en 2021, dont 194,3 M€ de masse salariale, 30,7 M€ de fonctionnement, 23,3 M€ d'investissement.
- **Patrimoine immobilier** : 314 000 m<sup>2</sup> de surface bâtie utile-SHON sur six sites géographiques en Bourgogne dont un campus dijonnais de 113 ha.
- **Unités de recherche (nombre, tutelles et UMR)** : 30 UR dont 15 avec les organismes nationaux de recherche (ONR) : CNRS, Inserm et INRAE ;
- **Écoles doctorales** : six ED accréditées gérées par la ComUE UBFC.
- **Principaux domaines de spécialisation de la production scientifique**<sup>11</sup> :
  - l'Université de Bourgogne a une **spécialisation plus forte dans le domaine « Vie et santé »** notamment dans les sous-domaines suivants : Physiologie, physiopathologie (indice de spécialisation [IS] 1,9) ; biotechnologies et ingénierie des biosystèmes, et immunité, infection, et immunothérapie (IS 1,6) et biologie intégrative – des gènes et génomes aux systèmes (IS 1,5).
  - En sciences et techniques (ST), une spécialisation ressort en mathématiques (IS 1,9) et dans une moindre mesure dans les « constituants principaux de la matière »<sup>12</sup> (IS 1,4)
  - En sciences humaines et sociales (SHS), c'est dans les sous-domaines « l'esprit humain et sa complexité »<sup>13</sup> et « l'étude du passé humain »<sup>14</sup> qu'une légère spécialisation est visible (IS 1,2).
- **PIA** : projets obtenus par la ComUE : I-site BFC porté par la ComUE UBFC (2016-2021), une école universitaire de recherche (EIPHI), un projet Nouveaux cursus à l'université (NCU RITM-BFC), lauréate de l'appel « Structuration de la formation par la recherche dans les Initiatives d'excellence (SFRI) » en 2020 ; un financement du PIA pour le réseau des Expérimentariums.
- **Établissement labellisé Bienvenue en France, niveau 2. Membre de l'Alliance européenne FORTHEM**<sup>15</sup>.

### Contexte territorial<sup>16</sup>

- **Population de la région Bourgogne Franche Comté et dynamique démographique** : 2 805 580 habitants répartis dans huit départements. Dynamique démographique : – 0,1 % entre 2013 et 2018<sup>17</sup>.
- **Une région académique, Bourgogne–Franche-Comté regroupant les académies de Besançon et de Dijon**. Deux universités (Université de Bourgogne, Université de Franche-Comté) localisées sur onze sites de la région ; 84 000 étudiants inscrits dans un établissement d'ESR de la région. Les trois pôles les plus importants, Dijon, Besançon et Belfort-Montbéliard, accueillent 87 % des étudiants.
- **Production scientifique** : 2,4 % des publications nationales (10<sup>e</sup> rang national) et 3,1 % des dépôts de brevet (10<sup>e</sup> rang national).
- **Montant du CPER 2021-2027 consacré à l'ESR**<sup>18</sup> : 129,17 M€, dont 18,76 M€ sont consacrés aux opérations immobilières pour l'Université de Bourgogne (4,49 M€ pour le CPER précédent).
- **Personnels de l'ESR de la région** : 2 870 enseignants et enseignants-chercheurs (3 % des effectifs nationaux), 2 819 personnels administratifs (3 % des effectifs nationaux).

<sup>7</sup> Taux de réussite des étudiants de l'UB en licence en trois ans, issu du SIES, 2022 (relatif aux bacheliers en 2017). Les chiffres issus du contrat de site diffèrent en la matière (46 % pour la cohorte 2017, avec un mode de calcul différent). Taux de réussite national issu de la note flash, SIES, n° 30, novembre 2022, MESR. Donnée nationale pour les bacheliers 2017.

<sup>8</sup> Données 2020 (31/12/2020). Rapport social unique de l'Université de Bourgogne 2020.

<sup>9</sup> Données 2021. Compte financier 2021. Dépenses exprimées en autorisations d'engagement.

<sup>10</sup> Formation continue, VAE, droits spécifiques (6,5 M€), taxe d'apprentissage, dons et legs, droits nationaux, prestations de recherche et de valorisation.

<sup>11</sup> OST, Caractérisation des publications scientifiques de l'Université de Bourgogne, rapport d'indicateurs 2016-20. La nomenclature de l'ERC est retenue.

<sup>12</sup> Physique des particules, nucléaire, des plasmas, atomique, moléculaire, des gaz et optique.

<sup>13</sup> Sciences cognitives, psychologie, linguistique et philosophie théorique.

<sup>14</sup> Archéologie et histoire.

<sup>15</sup> *Fostering Outreach within European Regions, Transnational Higher Education and Mobility* – Cultiver l'engagement sociétal dans les régions européennes, enseignement supérieur transnational et mobilité - avec huit autres universités : l'université Johannes Gutenberg de Mayence en Allemagne, l'université de Jyväskylä en Finlande, l'université de Lettonie en Lettonie, l'université d'Opole en Pologne, l'université de Palerme en Italie, l'université de Valence en Espagne, l'université Lucian Blaga de Sibiu en Roumanie, et l'université d'Agder en Norvège.

<sup>16</sup> Strater Bourgogne Franche-Comté, 2022.

<sup>17</sup> Insee Flash Bourgogne–Franche-Comté, n° 144. Décembre 2021.

<sup>18</sup> AEF – Dépêche n° 650847 – Avril 2021.

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

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

| Recommandations   | Suivi                        |
|---|------------------------------|
| Construire une feuille de route à partir d'indicateurs chiffrés, fiabilisés et analysés, mis en regard d'objectifs cibles établis à l'horizon de 4-5 ans, serait utile pour la conduite de la stratégie de l'établissement, en particulier en matière financière et en matière de gestion des emplois.        | Non suivie d'effet           |
| Développer des ressources propres afin de consolider une situation financière fragile, alors que les contributions publiques se trouvent sous forte contrainte. Ceci suppose des objectifs clairement définis, inscrits dans des scénarios alternatifs (grâce au service de pilotage).                        | Partiellement suivie d'effet |
| Appuyer la rénovation pédagogique des premiers semestres à l'université pour améliorer la réussite des étudiants et améliorer l'attractivité des masters en renforçant le lien entre L et M, en particulier dans le champ des SHS.  | Partiellement suivie d'effet |
| Chercher à améliorer le ratio d'encadrement des étudiants par des actions vigoureuses en termes de recrutement d'enseignants, PU-PH et/ou autres catégories. Le champ santé-médecine est en effet sous tension compte tenu de l'augmentation du nombre d'étudiants (élargissement du numerus clausus).        | Non suivie d'effet           |
| Renforcer l'implication de l'encadrement administratif dans la vie de l'établissement en veillant à l'associer à l'élaboration et à la mise en œuvre des choix stratégiques, dans les domaines essentiels des moyens financiers et humains.   | Partiellement suivie d'effet |
| Mieux exploiter les données récoltées et renforcer la collaboration entre les services pour assurer le positionnement stratégique en matière de relations européennes et internationales.   | Non suivi d'effet            |
| Dans le contexte de rapides mutations, tant internes (ComUE, I-site) qu'externes (fusion des régions) veiller à la transparence du processus de prise de décision et améliorer la communication pour garantir le fonctionnement de la vie démocratique et l'implication de toute la communauté universitaire. | Partiellement suivie d'effet |

Trois recommandations de la précédente évaluation du Hcéres n'ont pas été suivies d'effet. Le comité regrette en particulier que ce soit le cas de la première recommandation, liée à la stratégie et à sa déclinaison en feuille de route et en indicateurs (cf. Référence 2, ci-dessous). La recommandation liée au ratio d'encadrement des étudiants était difficilement réalisable dans un contexte de PREF et sans politique de redéploiement des postes. Des données sont disponibles en matière de relations européennes et internationales, mais elles sont insuffisamment exploitées.

Les autres recommandations n'ont été que partiellement suivies d'effets. La recommandation relative aux ressources propres (RP) a été prise en compte dans un contexte de PREF, mais en la matière le comité ne considère pas que des objectifs aient été clairement définis. De même, la recommandation liée à la rénovation pédagogique des premiers semestres à l'université a porté ses fruits, mais cette rénovation n'a pas été formalisée par une révision générale des maquettes. Quant au dialogue interne, l'administration et l'équipe exécutive travaillent ensemble dans un climat apaisé, mais le comité constate une nouvelle fois avec regret que le personnel ait été peu associé aux choix importants réalisés dernièrement par la présidence de l'établissement. Enfin, concernant la dernière recommandation, le comité a pu constater que la récente décision de sortie de la ComUE a été votée au CA sans plus d'information préalable des élus en amont ou de concertation, et que l'ensemble de l'établissement et de ses parties prenantes en ont été très surpris. La communication interne reste un enjeu très important pour l'UB dans le contexte actuel.

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

Pour préparer cette évaluation, deux principales rencontres avec le Hcéres ont été organisées avant et durant le travail d'autoévaluation de l'établissement : une rencontre stratégique d'abord, et une rencontre opérationnelle pour l'accompagnement.

Lors de la rencontre stratégique préalable à l'évaluation, l'Université de Bourgogne a exprimé des attentes pour l'évaluation sur les « focus » suivants :

- La situation financière de l'université (cf. le pilotage stratégique et opérationnel, section 9/Une amélioration de la santé financière) ;
- Le pilotage financier et la gestion des emplois (cf. le pilotage stratégique et opérationnel, section 10/Une comptabilité analytique à déployer et une qualité budgétaire à renforcer) ;
- La formation initiale, l'innovation pédagogique, l'amélioration de la réussite des étudiants et l'attractivité des cursus de master (cf. La politique de la formation, de la vie étudiante et de la vie de campus) ;
- L'apprentissage et la formation continue, en lien avec le sujet des ressources propres (cf. le pilotage stratégique et opérationnel, 9/Une amélioration de la santé financière) ;
- Le positionnement stratégique de l'UB en matière de relations internationales (cf. le pilotage stratégique et opérationnel, 1/Un pilotage stratégique et opérationnel insuffisamment lisible et trop peu formalisé)
- L'identité scientifique de l'université et au sein du site BFC, intégrant les SHS (cf. La politique de la recherche, de l'innovation, de l'inscription de la science dans la société, 5/Un soutien financier à la recherche préservé pour les laboratoires, mais des points d'alerte budgétaire et une politique d'attractivité à renforcer et 9/Une valorisation efficace des résultats de la recherche).

Pour la présente évaluation, le rapport d'autoévaluation (RAE) a été transmis au Hcéres en juin 2022. Il se présente comme un document essentiellement descriptif. La stratégie de l'établissement n'y est pas clairement explicitée, ce qui a compliqué le travail d'évaluation, celui-ci reposant sur le principe d'une évaluation du continuum entre la stratégie, les moyens et les résultats. Le RAE semble avoir été conçu sans qu'on se soucie de dégager une ligne stratégique globale mise en œuvre par l'établissement. Des éléments importants pour comprendre et apprécier la stratégie et les priorités de l'université, et pour analyser ses relations avec les partenaires du site font ainsi défaut. Des éléments de preuve manquent aussi, le RAE étant peu axé sur l'analyse d'indicateurs, notamment de données chiffrées. Preuve en est, il a été nécessaire de demander plus de 60 documents complémentaires à l'UB avant et après la visite. De plus, le RAE a été déposé en juin 2022, quelques mois avant l'annonce par l'UB du retrait de la ComUE, et donc la redéfinition du positionnement de l'UB. Cette péripétie a aussi rendu particulièrement difficile la tâche du comité, lorsqu'il s'est efforcé de comprendre l'ambition de l'UB dans un contexte mouvant.

La visite de l'établissement s'est tenue du 25 au 28 avril 2023. 60 entretiens avec les parties prenantes internes et externes de l'université ont été réalisés sur une durée de trois jours.

# Le pilotage stratégique et opérationnel

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

## 1 / Des ambitions insuffisamment lisibles, car changeantes

La présidence de l'Université de Bourgogne a souhaité conduire des changements importants au cours de la période d'évaluation et l'établissement se trouve aujourd'hui dans une période où la redéfinition de son positionnement est toujours en cours de réflexion. Cette réorientation stratégique devrait l'amener à redéfinir ses ambitions, à différentes échelles. De fait, l'ambition de l'UB a alterné ces dernières années, au gré des changements de gouvernance, des crises institutionnelles au sein de la ComUE et des événements, tels que l'arrêt de l'I-site. Le comité regrette que le rapport d'autoévaluation, transmis au Hcéres en juin 2022, ne soit pas parvenu à rendre clairement compte de ces évolutions.

### Une ambition régionale à redéfinir

Durant la période d'évaluation, l'UB s'est principalement définie comme un établissement d'envergure régionale. Ce positionnement impliquait, dans le contrat d'établissement, la participation active à la mise en œuvre de la stratégie de site portée par la ComUE UBFC<sup>19</sup>, dont l'UB faisait le vecteur de son attractivité nationale et internationale. L'UB a effectivement été membre fondateur de l'UBFC et s'est engagée aux côtés de ses partenaires notamment dans le projet d'I-site. En son sein, elle a participé au renforcement de ses collaborations de recherche et d'une dynamique de labellisation régionale des plateformes, à la construction d'un collège doctoral commun et de *graduate schools* contribuant au lien entre la formation et la recherche, ainsi qu'à l'internationalisation des masters. L'évaluation de l'I-site par un jury international en 2021 avait salué ces avancées importantes, mais souligné que le modèle institutionnel de la ComUE avait peu évolué pour dépasser le fédéralisme et intégrer davantage la gouvernance. Bien que la ComUE ait survécu un temps à la décision subséquente du ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche (MESR) d'arrêter l'I-site en 2021, une nouvelle crise institutionnelle a abouti en septembre 2022 à la décision, prise unilatéralement par l'UB, de sortir de la ComUE. Le comité n'a pas perçu avec beaucoup de clarté les raisons de cette décision, hormis le sentiment d'impasse mis en avant par la présidence de l'UB, avec le souhait d'une redéfinition générale et d'un nouveau départ, dans un périmètre limité à la Bourgogne, présentant de ce fait moins de risques de concurrence, et donnant davantage d'indépendance et de flexibilité à l'université bourguignonne.

**Les décisions en cascade (arrêt de l'I-site, retrait de la ComUE, gel temporaire des crédits du PIA) rendent l'avenir régional de l'UB incertain.** L'ambition déclarée lors des entretiens de poursuivre les actions scientifiques communes avec la structure qui succédera à l'UBFC reste incertaine dans sa mise en œuvre, alors que les modalités d'un futur partenariat ne sont pas encore clairement établies et que l'UB semble se recentrer davantage sur son périmètre immédiat. **Le comité constate que le positionnement régional de l'UB, un temps clairement exprimé, est à présent en cours de redéfinition. Le choix, qu'il identifie d'ores et déjà, d'un recentrage local est susceptible d'affecter le rayonnement international et national de l'établissement.**

**Au vu de ces éléments, le comité recommande à l'UB de redéfinir clairement ses priorités, et de les communiquer en interne à une communauté inquiète maintenue dans l'incertitude quant à l'ambition régionale de l'université et à la poursuite des actions régionales engagées.**

### Une nouvelle dynamique locale, à peine enclenchée

Au niveau local, l'UB entretient des relations fortes avec les collectivités territoriales (dont la métropole dijonnaise et les collectivités territoriales de ses sites distants). Il existe une réelle synergie entre les objectifs définis par l'université et les ambitions de la métropole dijonnaise, ce qui a conduit à des actions communes<sup>20</sup> et au soutien de cette collectivité territoriale à la structuration locale et à l'évolution vers le statut d'EPE.

L'UB a aussi des liens étroits avec ses partenaires académiques du Grand campus dijonnais (qu'elle définit comme son « premier cercle »<sup>21</sup>), dont certains sont également membres de la ComUE. Depuis l'annonce de

<sup>19</sup> Contrat de site UBFC, volet établissement.

<sup>20</sup> À l'image de la Chaire « Smart city et gouvernance de la donnée » évoquée dans la partie recherche de ce rapport, qui réunit Dijon Métropole, Bouygues Energies & Services, Citelum (groupe EDF), Suez, Kéolis Dijon Mobilités, EDF Bourgogne-Franche-Comté, ENEDIS et plusieurs laboratoires.

<sup>21</sup> L'UB définit ainsi, dans le RAE, le Grand campus dijonnais : « [...] le « Grand Campus » dijonnais forme un premier cercle de partenariat avec les écoles d'ingénieurs et de management de Dijon, les organismes nationaux de recherche, les établissements universitaires de santé et le CROUS. Le « grand campus » représente ainsi un espace de coopération déterminant au niveau local pour la politique de recherche, de valorisation et la vie étudiante. »

sa sortie de la ComUE, l'UB se recentre sur ce réseau de partenaires et affiche sa volonté de les intégrer au sein d'un futur EPE dont elle souhaite faire le nouveau vecteur de son ambition régionale et internationale<sup>22</sup>. Le périmètre ainsi défini va des écoles d'ingénieurs et de management dijonnaises, et des acteurs de la santé, aux établissements du domaine des arts et de la culture (l'École supérieure de musique Bourgogne-Franche-Comté et l'École nationale supérieure d'art et de design de Dijon). Jusqu'à présent, les coopérations avaient principalement porté sur des actions en matière de vie de campus, de recherche et de valorisation, mais les données du RAE sont partielles sur ce point. **Une nouvelle dynamique est enclenchée, avec le soutien de la métropole dijonnaise, mais l'ensemble est encore en cours de définition.** Le comité souligne que cette nouvelle ambition de l'UB est revue à la baisse par rapport aux ambitions qui avaient pu être un temps celles de la ComUE UBFC et de l'« université cible » de l'I-site.

**Le comité recommande à l'établissement, à l'issue de son travail de redéfinition, de prendre soin de revoir sa communication afin que celle-ci reflète davantage son identité et ses ambitions.**

### Une stratégie de spécialisation à faire émerger à l'échelle nationale

À plusieurs reprises, l'UB affirme aussi dans son RAE l'ambition très générale de rayonner au plan national, et indique y œuvrer grâce à différents atouts, en particulier sa politique de différenciation scientifique et la construction d'un espace de l'ESR régional puissant. Après avoir affiché six domaines de recherche construits à l'échelle du Grand campus dijonnais<sup>23</sup>, elle les a progressivement abandonnés au profit des quatre axes différenciants qu'elle a mis en avant dans le cadre de la ComUE et dans le contexte de l'I-site<sup>24</sup>. Au moment de la visite, le comité n'est pas parvenu à discerner la nouvelle stratégie de spécialisation adoptée par l'UB à la suite de son départ de la ComUE. Il constate cependant que deux thématiques tendent à se dégager : la santé – en particulier la médecine clinique – et la vigne. **Il recommande à l'établissement d'insister davantage sur ce qui fait sa notoriété, son originalité et ses spécificités à l'échelle nationale, tout en maintenant son inscription dans une dynamique régionale.**

### Une politique internationale à construire

Le développement de l'attractivité internationale est une ambition de l'UB, exprimée nettement dans le cadre de la ComUE et de l'I-site, mais également travaillée à travers la fondation en 2019 de son alliance européenne FORTHEM. Le RAE de l'UB, rédigé après la perte de l'I-site, se montre plus prudent dans sa manière d'aborder cette ambition qui, du fait des changements de stratégie opérés par l'université, porte désormais sur « le long terme »<sup>25</sup>. L'UB, qui doit en effet reconsidérer son positionnement international au vu de sa nouvelle situation institutionnelle, commence à réaffirmer ses ambitions dans ce domaine dans le contexte de la fondation d'un futur EPE bourguignon<sup>26</sup>, bien que ce projet reste imprécis. Elle peut s'appuyer sur son alliance européenne en cours de développement, qui est une tentative de dépasser les relations internationales bilatérales construites par les composantes et les acteurs de la recherche, en proposant un partenariat international d'envergure pour l'ensemble de l'université. Ce partenariat européen, qui repose sur la complémentarité de ses membres, porte tout autant sur la formation que sur la recherche et sur la valorisation. L'UB peut également s'appuyer sur les masters en langue anglaise hérités de l'I-site et qu'elle a mis en place dans le cadre de la ComUE (huit masters internationaux).

**Le comité recommande à l'UB de clarifier son ambition internationale pour la période à venir et de définir des ambitions réalistes, en s'appuyant sur des méthodes de parangonnage avec un échantillon d'universités similaires en Europe et dans le monde. L'université européenne FORTHEM pourra être l'espace de déploiement d'une stratégie de rayonnement et d'attractivité internationale, mais l'UB, si elle veut réaliser cette ambition, devra se donner des objectifs clairs et en suivre les résultats concrets pour évaluer ce que lui apporte effectivement cette alliance.**

<sup>22</sup> Entretien inaugural avec la présidence de l'université, en avril 2023, lors de la visite.

<sup>23</sup> Aliments et Environnement ; Santé et Ingénierie moléculaire ; Photonique et Matériaux avancés ; Apprentissage et Santé ; Patrimoines et Territoires ; Vigne et Vin.

<sup>24</sup> Matériaux avancés, ondes et systèmes intelligents ; Territoires, environnement, aliments ; Soins individualisés et intégrés ; Transferts et circulations.

<sup>25</sup> RAE.

<sup>26</sup> Entretien inaugural avec la présidence de l'université, en avril 2023, lors de la visite.

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

## 2 / Une stratégie peu apparente à décliner en objectifs opérationnels

L'UB a exposé dans son RAE la stratégie qui avait été la sienne durant la période d'évaluation, en reprenant les axes de son contrat d'établissement :

1. participer activement à la mise en œuvre de la stratégie de site portée par la ComUE « Université Bourgogne-Franche-Comté » ;
2. conduire une politique de formation tournée vers l'innovation et vers l'international ;
3. concilier pluridisciplinarité, rayonnement international et liens avec le mode économique ;
4. retrouver un équilibre permettant de conforter le modèle économique de l'établissement.

Le RAE présente une succession d'actions conduites par l'UB ou de dispositifs mis en place, durant la période d'évaluation, et entrant dans le champ de ces quatre axes stratégiques. Il apporte cependant peu d'éléments sur les résultats concrets, quantitatifs et qualitatifs, de cette stratégie.

**Globalement, le comité a noté que les objectifs définis par le contrat d'établissement ont été remplis, quoique partiellement pour certains, mais qu'un grand nombre d'entre eux tournaient autour d'actions de site, et sont à présent remis en cause.** Le premier axe relatif à la ComUE a connu des développements conformes au contrat d'établissement, mais il est désormais caduc. Ainsi, la signature unique des publications scientifiques, mise en place conformément au contrat de site, a un avenir plus qu'incertain et a cristallisé les dissensions. En revanche, il semble que le collège doctoral et les écoles doctorales de site, qui ont été mis en place, puissent avoir encore un avenir malgré la reconfiguration de la ComUE UBFC, ce qui reste à confirmer.

Dans son axe 2, l'UB a développé son offre de formations de master en anglais dans le cadre de la ComUE et des trois *Graduate schools* créées par cette dernière<sup>27</sup>. Cependant les actions de la ComUE devraient connaître une reconfiguration, plus ou moins profonde en fonction des discussions en cours et des décisions à venir. Ainsi, c'est surtout l'alliance européenne FORTHEM que l'UB met désormais en avant dans cet axe, en tant que réalisation majeure, alors que pendant une grande partie de la période de référence, son outil de rayonnement international était la ComUE.

Dans son axe 3, consacré entre autres aux liens avec le monde socio-économique, l'UB devait notamment créer une chaire d'entreprise dans chacun de ses six domaines de différenciation, en lien avec le Grand campus dijonnais ; une seule chaire (*Smart city et gouvernance de la donnée*) a été créée, en 2018, et renouvelée en 2021. En revanche, le déploiement d'une politique de différenciation des campus comme stratégie de maillage territorial<sup>28</sup> est réel et efficace : au cours des cinq dernières années, un pôle Nord-Bourgogne (Nevers-Auxerre) a été constitué autour de l'ingénierie, l'offre de formation à Nevers dans d'autres domaines a été étoffée, et un pôle Sud-Bourgogne, répondant aux demandes de formation spécifiques du territoire (DUT Carrières juridiques ouvert en 2019), a été structuré.

L'UB a aussi progressé durant la période d'évaluation sur un grand nombre d'indicateurs du contrat d'établissement, qu'il s'agisse des taux de réussite en licence et en master, du développement de la formation continue ou de l'accroissement des ressources propres (notamment par le biais de la formation continue), comme on le verra dans le rapport.

**À l'heure de son évaluation par le Hcéres, la stratégie définie pour l'UB en 2017 est en grande partie caduque, l'établissement ayant beaucoup misé sur la ComUE, tant en matière de stratégie de recherche, d'innovation pédagogique que d'attractivité internationale, avant de procéder à une réorientation stratégique risquée en décidant de sortir de la ComUE UBFC. Elle aura intérêt à se doter d'une nouvelle stratégie qui lui permette à la fois de continuer à s'appuyer sur certaines réalisations de la ComUE (quelle que soit l'évolution de celle-ci) et d'affirmer son nouveau positionnement.**

Au-delà de l'analyse du contrat d'établissement, que ce soit dans le RAE ou lors de la visite, **le comité n'a pas pu percevoir de stratégie lisible et clairement définie pour la période d'évaluation comme pour la période à venir.** Lors de ses échanges avec les étudiants et les personnels de l'université, il a perçu en revanche des hésitations et des incertitudes quant aux réorientations stratégiques en cours. Ses échanges avec les parties prenantes externes lui ont permis de constater par ailleurs que chacune d'entre elles avait sa propre compréhension de l'identité et de la stratégie de l'établissement. Pour expliquer ces flottements, qui paraissent résulter d'un manque de projection stratégique, l'UB évoque son plan de retour à l'équilibre financier (PREF) – constituant l'axe 4 du contrat – qui a limité, selon elle, ses capacités en la matière. Le comité relève que les

<sup>27</sup> EIPHI (*Engineering and Innovation through Physical sciences, High-technologies, and cross-disciplinary research*), TRANSBIO (*changes towards sustainable production and biodiversity*) et INThERAPI (*INnovative ThERAPIes, Pharmaco-imaging and multimodal Imaging*).

<sup>28</sup> Contrat de site, volet établissement.

difficultés de l'UB à formuler son ambition et à choisir un positionnement clair n'aident pas à bâtir une stratégie lisible et opérante. Il lui apparaît que le manque de culture stratégique, qui conduit l'UB à réorienter ses actions au gré des évolutions, sans se doter au préalable d'objectifs clairs, sans définir une trajectoire cible, et sans évaluer sa stratégie, est l'une des faiblesses majeures de cette université. Enfin, le comité a également perçu les difficultés de l'UB à formuler des orientations stratégiques qui puissent être réellement mises en œuvre en interne, en raison de son fonctionnement facultaire peu favorable au déploiement d'une stratégie centrale (cf. *infra*). **Le comité recommande à l'UB, alors que commence une nouvelle période de son histoire, d'améliorer sa démarche stratégique, en se dotant d'objectifs clairs présentant des cibles, d'un plan d'actions, d'indicateurs et de jalons pour la période à venir, et en s'assurant d'avoir les moyens de sa stratégie.**

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

### 3 / Une politique de partenariats académiques en cours de reconfiguration et encore trop limitée à l'international

Comme évoqué précédemment, la politique de partenariats académiques de l'UB est en cours de reconfiguration. Elle s'oriente vers un resserrement des liens avec les partenaires du site dijonnais, qui va de pair avec un affaiblissement de la politique de site régionale, dont les contours et les implications restent incertains. Outre ce qui a déjà été dit dans le rapport, **le comité tient à souligner combien il lui paraît important pour l'UB de continuer à entretenir des liens fructueux avec les établissements du site régional, notamment avec l'UFC, ou avec l'Institut Agro (campus de Dijon) qui n'a pas souhaité rejoindre le périmètre du projet d'EPE dijonnais.**

L'UB entretient des liens réguliers avec les organismes nationaux de recherche – le CNRS, l'Inserm et l'INRAE – avec lesquels elle partage une partie de ses unités de recherche, mais ces ONR se sont surtout projetés dans un dialogue sur une stratégie de recherche à l'échelle du site UBFC. Si ceux-ci se sont interrogés sur les conséquences des crises institutionnelles de la ComUE et de l'annonce récente du retrait de l'UB de cette communauté d'universités, ils semblent rassurés de voir le dialogue se poursuivre, à une échelle similaire, entre l'UB et la future structure de coordination de l'UFC.

Enfin, le partenariat avec les établissements de santé dijonnais et régionaux est un point fort de l'UB : le centre hospitalo-universitaire (CHU) de Dijon, le Centre Georges François Leclerc et l'Établissement français du sang en région (EFS-BFC). Les relations sont structurées : un accord-cadre lie l'UB et le CHU, le CRBSP<sup>29</sup> coordonne les activités de recherche en santé, et l'UB et le CHU se sont aussi dotés d'un comité de prospective hospitalo-universitaire en matière de profils et de mobilités du personnel hospitalo-universitaire. Des projets structurants sont nés du PIA avant la période d'évaluation et ont été déployés (un EquipEx, un LabEx, une FHU) et, plus récemment, une chaire de professeur junior (CPJ) a été créée en immuno-oncologie. **Le comité estime que cette dernière initiative est intéressante et recommande de reproduire ce type de projet dans une perspective stratégique.**

**Les partenariats internationaux sont circonscrits à l'alliance européenne FORTHEM (labellisée en 2019)**, dont le projet est né d'une collaboration de longue date avec l'Université Johannes Gutenberg de Mayence (Allemagne), ville jumelée avec Dijon. Ce partenariat a donné lieu à des collaborations multiples et fructueuses entre les deux universités, tant en formation (doubles diplômes) qu'en recherche, avec un personnel spécialement affecté à la gestion de ce partenariat. Ce sont ces liens anciens qui ont permis, dès le premier appel à projets des universités européennes, la création de FORTHEM qui intégrait cinq autres universités partenaires (en Espagne, Finlande, Italie, Lituanie et Pologne), dont l'Université de Valence, déjà partenaire de l'UB auparavant et d'Opole, avec laquelle avait déjà été créé un master trinational<sup>30</sup>. L'alliance a aussi remporté des succès en matière de recherche : le projet FIT-FORTHEM (lancé en 2021) doit permettre de construire une stratégie de recherche et d'innovation commune, l'UB faisant partie des universités les plus impliquées dans le partage de ses bonnes pratiques en matière de recherche au sein de l'alliance<sup>31</sup>.

FORTHEM présente par ailleurs un atout, celui de ne pas se limiter à un partenariat académique : ce dispositif a ainsi permis d'établir des relations entre les villes, les régions et les représentations à Bruxelles, ainsi qu'entre les chambres de commerce et d'industrie. L'Alliance a été renouvelée en 2022 avec l'intégration de deux

<sup>29</sup> Comité de la Recherche en Matière Biomédicale et de Santé Publique.

<sup>30</sup> L'Europa master, diplôme trinational (Université de Mayence, Allemagne ; Université de Bourgogne, France ; Université d'Opole, Pologne) en études européennes.

<sup>31</sup> Financement de 1 500 000 euros attribué dans le cadre de l'appel Horizon Twinning (HORIZON-WIDERA-2021-ACCESS-03), pour le projet « Establishment of a Cultural Heritage Laboratory in Central Romania (ELABCHROM) » en 2023-2025. Ce projet de l'Université Lucian Blaga de Sibiu (Roumanie) en tant que coordinateur, en partenariat avec l'Université de Jyväskylä (Finlande) et l'Université de Bourgogne doit permettre à travers des activités conjointes de réduire les disparités en termes de performance de la recherche, dans l'espace européen de la recherche.

nouvelles universités partenaires (universités de Sibiu et d'Agder), ce qui a permis un accroissement notable du financement, et l'UB est devenue coordinatrice de ce second contrat. L'objectif est de favoriser en particulier la multiplication d'accords Erasmus et de promouvoir le multilinguisme. Ce dispositif est actif et bien construit et l'UB y joue un rôle moteur, aux côtés de l'Université de Mayence. Cependant, pour l'heure, les liens au sein de cette université européenne sont encore en train de s'établir, et les résultats concrets sont peu nombreux à pouvoir être avancés. En interne, la communauté de l'UB est bien informée de l'existence de FORTHEM, mais a encore du mal à comprendre comment participer à cette dynamique. **Au-delà des projets d'actions communes, le comité recommande à l'UB de définir plus clairement ce qu'elle attend de son alliance européenne et de suivre des indicateurs cible en la matière, ce qui lui permettra aussi de fixer des priorités dans sa participation aux actions de l'alliance. Il recommande également de favoriser l'appropriation de la dynamique de FORTHEM par les composantes et les acteurs de la recherche.**

En dehors de son engagement dans l'Alliance FORTHEM, l'UB met l'accent sur des partenariats internationaux relevant de l'initiative de ses composantes et de ses unités de recherche. Le comité relève que ce mode de développement des initiatives internationales est en contradiction avec les principes définis dans le contrat d'établissement, qui stipule que l'UB doit compléter les relations internationales établies par les laboratoires et les équipes pédagogiques par une stratégie de partenariats institutionnels. **Il invite l'UB à structurer une politique internationale globale et à l'articuler avec ses ambitions stratégiques.**

## 4 / Une proximité reconnue et valorisée avec les collectivités et les acteurs socio-économiques et culturels territoriaux

Du fait de son positionnement en tant que premier établissement d'enseignement supérieur et de recherche de la région Bourgogne Franche-Comté en termes d'effectifs (étudiants et personnels) et avec ses six implantations locales (Dijon, Auxerre, Chalon-sur-Saône, Le Creusot, Mâcon et Nevers), l'UB, qui joue un rôle sociétal important, est un acteur essentiel de la dynamique socio-économique et culturelle régionale. Dans ce contexte, des liens forts ont été tissés entre l'UB et les collectivités territoriales (la Région, les cinq départements, les cinq villes et la métropole, et les communautés d'agglomérations ou urbaines où sont localisés les six campus de l'UB). Le conseil régional et Dijon Métropole ont une importance toute particulière en tant que financeurs de l'UB au travers de différents guichets (CPER, Feder, appel à projets annuel destiné aux acteurs régionaux de la recherche, plan de développement de la communauté urbaine de Dijon et de son campus, etc.). L'UB regrette que les financements de la Région soient en baisse, et elle les juge déséquilibrés à l'échelle régionale, même si la Région reste particulièrement impliquée financièrement dans le développement de l'UB et si la Métropole essaie de compenser les manques. Chacune de ces deux collectivités est représentée par un élu siégeant au CA de l'UB. Au niveau local, les collectivités sont parties prenantes de la stratégie de l'UB visant à renforcer son ancrage territorial à travers des complémentarités étroites entre les formations, la recherche et les spécificités économiques de chaque territoire. La ville de Dijon et Dijon Métropole sont cosignataires d'une convention avec l'UB ayant pour principaux objectifs de faire de Dijon une grande capitale régionale de la connaissance d'envergure européenne et de poursuivre le plan de développement de la communauté urbaine et du campus.

L'UB est un acteur essentiel de l'innovation et de la valorisation en Bourgogne, domaine dans lequel elle œuvre aux côtés de partenaires socio-économiques et des structures de soutien à l'innovation et à la valorisation (Satt SAYENS, incubateur régional DECA-BFC) ; elle remplit ainsi l'objectif fixé dans le contrat de site, qui était de renforcer le lien avec le monde socioprofessionnel et de développer les partenariats. Elle est adhérente et membre du CA de deux pôles de compétitivité (*Vitagora* et *Nuclear Valley*<sup>32</sup>), de trois clusters de filière (*Robotic Valley*, *NFC Numérique* et *Agronov*<sup>33</sup>), du technopôle *SANTENOV* (dont la vocation est de favoriser l'émergence et le développement de produits et de services innovants en santé) et de l'organisation patronale MEDEF 21. L'UB est un des membres fondateurs du GIP *Bourgogne Vigne & Vin*. Elle est aussi engagée auprès de l'IRT M2P (matériaux, métallurgie et procédés) et de deux instituts Carnot (*ARTS* sur les couplages produit-matériau-procédé et *Qualiment* en alimentation). Des liens forts existent avec les milieux socio-économiques, tant dans le domaine de la formation (initiale, par alternance et continue) que de la recherche et de l'expertise ou de la prestation (cf. parties recherche et formation de ce rapport). Une gestion des relations avec les partenaires socio-économiques a été mise en place, soit directement par l'UB à travers son Espace Entreprises, soit par la Satt SAYENS pour la valorisation de la recherche collaborative, le transfert de l'innovation, les prestations et l'expertise.

Des partenariats fructueux existent également avec le secteur culturel local, en particulier construits avec des institutions culturelles de la métropole : le Muséum d'histoire naturelle de Dijon (partenariat construit dans le cadre de l'OCIM<sup>34</sup>), la bibliothèque patrimoniale et d'étude, et plus largement le réseau des bibliothèques de Dijon. À l'échelle régionale, l'UB interagit avec le Centre de culture scientifique, technique et industrielle de

<sup>32</sup> Respectivement consacrés au secteur agroalimentaire et au nucléaire et à la défense.

<sup>33</sup> Respectivement axés sur la robotique et l'industrie du futur, les technologies numériques et l'innovation en agroécologie.

<sup>34</sup> Office de coopération et d'information muséales.

Bourgogne-Franche-Comté (ex-Pavillon des Sciences) avec lequel est organisée la Fête de la Science sur le campus de Dijon. Au niveau national, l'UB est notamment membre du réseau PATSTEC (Patrimoine scientifique et technique contemporain) géré par le Cnam.

**Le comité recommande à l'UB de poursuivre la dynamique des partenariats engagée avec les collectivités et les acteurs socio-économiques et culturels locaux et régionaux, et en raison de son potentiel, invite l'UB à accentuer encore ses activités, déjà notables, dans le domaine de la valorisation, en particulier en matière de brevets (cf. partie de ce rapport consacrée à la politique de recherche et d'innovation).**

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

## 5 / Une gouvernance dont l'organisation et le fonctionnement sont peu lisibles

Alors que la gouvernance est un enjeu majeur dans le pilotage et la mise en œuvre de la stratégie d'un établissement, le RAE se contente d'une description des différentes instances de l'UB, sans analyse de l'organisation, du fonctionnement, ou de l'animation de la gouvernance. L'organigramme général fourni au comité était peu explicite et n'a pas permis de mieux comprendre les modes de gouvernance et d'organisation interne.

L'UB est organisée au moyen des organes centraux prévus par la loi. Elle dispose d'un conseil d'administration, d'un conseil académique comprenant la commission formation et vie universitaire (CFVU) et la commission de la recherche (CR), d'un comité technique et d'un CHSCT, et de commissions préparatoires (qui peuvent fournir un travail plus ou moins formel en amont des conseils centraux). Cependant, aucun document ne permet d'explicitier la manière dont travaillent et interagissent ces différentes instances. L'existence de vice-présidences statutaires (élues par les instances), ainsi que de vice-présidences déléguées, nommées par le président, dont les liens ne sont pas formalisés, contribue au manque de lisibilité de l'ensemble. Leur dénomination ne permet pas toujours de comprendre leur périmètre d'intervention et les VP délégués ne disposent pas d'une lettre de mission qui permettrait d'identifier clairement leurs attributions. De plus, les VP délégués relèvent tous du président et non d'un VP statutaire ; une telle organisation conduit le comité à s'interroger sur le fonctionnement et les échanges à l'intérieur de l'équipe dirigeante, d'autant que les processus de décision et les modalités de travail ne sont jamais formalisés. La manière dont la stratégie de l'établissement est construite n'est pas identifiée. Il en est de même des procédures et des mécanismes qui permettraient à cette stratégie d'être déclinée dans les composantes et les unités de recherche (voir *infra*).

L'organisation centrale des services de l'université et les relations avec les entités internes n'ont pas fait l'objet d'une autoévaluation, ce que le comité regrette. L'université s'est dotée de grands pôles d'administration (recherche, formation, documentation, international, finances, RH, développement durable, qualité et pilotage, patrimoine...), mais n'est pas allée au bout de cette démarche de simplification puisqu'une multitude de services existent aussi en dehors de ces pôles. L'organisation complexe de la gouvernance rejaillit aussi sur les services de l'université, qui peuvent relever de différents VP dans leur action quotidienne. Le circuit d'un dossier et la conduite d'un projet sont difficiles à décrire, car ils relèvent plus des pratiques de chacun que de la définition de processus clairs et de procédures écrites. Une réunion entre le directeur général des services et les responsables de services centraux et des composantes est, cependant, organisée toutes les 4/5 semaines afin de diffuser l'information.

Alors que les relations avec les composantes sont cruciales pour optimiser l'élaboration et la déclinaison de la stratégie de l'établissement, celles-ci sont sommaires : une conférence des directeurs de composantes, mais dont on n'identifie ni le rôle exact, ni le positionnement dans la gouvernance générale de l'université, et une conférence des directeurs de laboratoire. Ces deux conférences « échangent et débattent de grands dossiers d'actualité »<sup>35</sup> tous les deux mois. Un cycle annuel de réunions publiques animées par le président se tient dans chacune des composantes et chacun des campus. Les objectifs de ces rencontres sont de déterminer les priorités des composantes et leurs ambitions. Le dialogue d'objectifs et de moyens avec ces mêmes composantes ne sert qu'à recueillir, à partir de fiches, leurs objectifs et leurs demandes financières en matière de fonctionnement, sans que l'inscription de ces actions dans la stratégie de l'établissement soit vérifiée. L'allocation des moyens se décide par des arbitrages, dont le conseil d'administration est saisi en fin de processus, alors même que les critères n'ont pas été débattus au sein de cette instance en début de processus budgétaire. **Alors que l'UB est un acteur majeur du site dijonnais et envisage la création d'un EPE, la présentation de la gouvernance reflète un modèle peu intégré**, où les composantes développent leurs propres priorités, celles

<sup>35</sup> RAE.

de l'université n'étant jamais clairement définies. La politique de l'établissement est souvent le simple agrégat des projets des composantes et des laboratoires.

**Le comité recommande vivement à l'UB, si elle veut se porter au niveau requis par ses ambitions, de rendre lisible son mode de gouvernance, en prenant soin de définir clairement les relations entre les différentes instances, les missions exactes des différents VP, le lien avec les services de l'université et les composantes. L'UB, pour progresser dans le sens de la simplification et de l'efficience de son organisation, pourrait s'appuyer sur un audit organisationnel. Son souhait d'adopter le statut d'EPE et d'intégrer des établissements-composantes rend plus urgente cette nécessité.**

## 6 / Une stratégie de communication à élaborer pour améliorer l'image de l'établissement et renforcer son attractivité

Alors que la communication est un élément majeur du portage de sa stratégie, l'UB regrette elle-même que sa communication soit organisée au « fil de l'eau » et non de manière stratégique<sup>36</sup>, et que les résultats des actions menées soient décevants (évolution numérique non finalisée, dossiers de communication sur la recherche interrompus, manque de communication sur la démarche des *openlabs*, site intranet peu visité...). L'actualité de l'établissement (PREF, arrêt de l'I-site BFC, sortie de la ComUE...) et ses perspectives (EPE) appellent pourtant une attention toute particulière de la gouvernance sur la communication, afin de partager les orientations et les décisions politiques avec les étudiants et les personnels. Alors qu'elle affiche l'objectif de renforcer le sentiment d'appartenance de sa communauté, l'UB n'a pas construit de stratégie de communication en lien avec les composantes de formation et de recherche, et les services, qu'il est important d'associer pour assurer une communication homogène. De plus, bien que le déficit d'attractivité de l'établissement soit une préoccupation de l'UB, elle ne s'appuie pas sur une politique de communication traitant de la mise en valeur de son image, tant en matière de formation que de recherche.

Lors des entretiens, la construction d'une stratégie de communication pluriannuelle a été annoncée. **Le comité recommande d'élaborer une stratégie de communication, en lien avec les composantes de formation et de recherche, et les services**, selon deux axes ayant chacun des objectifs bien identifiés : en externe, mettre en valeur les forces de l'établissement et accroître sa visibilité nationale et internationale pour renforcer son attractivité ; en interne, partager les orientations politiques définies par la gouvernance et développer une culture commune et le sentiment d'appartenance des personnels et des étudiants à l'UB. La définition de cette stratégie pourra ensuite être déclinée dans le cadre d'un plan d'action, en y associant les structures de formation et de recherche de l'établissement, en définissant les ressources humaines et financières nécessaires à sa réalisation, et en se fixant un calendrier de réalisation.

## 7 / Un schéma directeur numérique à revoir, une gouvernance des SI à consolider et une politique SSI à définir

Le précédent rapport du Hcéres faisait état d'un schéma directeur du système d'information (SI) pour la période 2012-2016 ayant permis de produire un descriptif complet de l'état des lieux et de l'analyse des besoins, avec la réalisation de sept projets prioritaires plus ou moins aboutie, faute de réactivité suffisante dans la mise en œuvre de la modernisation de l'administration.

Le bilan du schéma directeur du numérique (SDN) 2017-2022 précise quant à lui un taux d'exécution satisfaisant, de 67 %, des 43 projets inscrits, dont 11 projets réalisés et 27 projets avec un taux de réalisation supérieur à 60 %. Il est également fait mention de la réalisation de 35 projets non prévus initialement dans le SDN, parmi lesquels quelques projets majeurs (comme la GBCP, Sifac Démat, SIHAM PMS et DematEC), ce qui témoigne à la fois de la capacité d'adaptation du service compétent, et de la difficulté de prévision des projets au sein des SDN.

**Les différents projets réalisés par l'UB durant la période d'évaluation ont renforcé le pilotage de l'établissement**, en s'appuyant sur l'acquisition de nouveaux outils et le développement des nouvelles fonctionnalités. Ces travaux ont enrichi notablement le SI, notamment au bénéfice des fonctions support RH et finances, par la production mensuelle d'un tableau de bord stratégique incluant des indicateurs budgétaires et financiers, un suivi des emplois et de la masse salariale et des informations sur le volet numérique. Le renforcement des infrastructures numériques a aussi été opéré au bénéfice des fonctions de recherche, de formation et de communication. L'adoption du système d'information OSCAR<sup>37</sup>, développé par l'Université de Caen, a permis d'améliorer le pilotage de la politique de recherche et le suivi de l'activité contractuelle. En ce qui concerne

---

<sup>36</sup> RAE.

<sup>37</sup> Organisation et Suivi des Contrats et des Activités de Recherche (OSCAR).

la formation, l'UB a adhéré aux principales universités numériques thématiques<sup>38</sup> et a fait évoluer sa plateforme de pédagogie numérique vers un Moodle refondu, plus ergonomique et adapté au travail à distance. D'autres systèmes ont été mis en place, tels l'outil SPHINX permettant l'évaluation des enseignements, l'application « Affluences » pour la réservation d'espaces et des formations et le nouveau portail documentaire dont la création a accompagné le développement des ressources numériques pédagogiques. Concernant la communication, la stratégie a été axée sur le « tout numérique »<sup>39</sup> qui s'est traduit par une refonte des sites majeurs de l'université, la communication sur les réseaux sociaux, la dématérialisation des supports et le passage à la technologie « wordpress » facilitant l'accès par smartphones et tablettes.

Alors que le SDN doit définir les projets numériques de l'établissement et déterminer ceux qui sont prioritaires, en précisant la planification et les ressources à mobiliser pour leur réalisation, le SDN 2017-2023 s'apparente à une cartographie des projets numériques nécessaires à l'UB. Il est en effet structuré en 4 programmes, 8 axes et 155 projets ; il recense tous les projets numériques de l'établissement, même ceux dont ce dernier sait qu'il ne sera pas en capacité de les mener. Cette manière de procéder explique le volume important de projets (155), qui a doublé par rapport à la période précédente. Par ailleurs, ce document fait état d'un axe consacré au « numérique au service de la ComUE UBFC », qui justifie, du fait de la sortie de la ComUE opérée par l'UB, une réflexion approfondie sur les évolutions à prendre en compte lors de l'élaboration du nouveau SDN 2023-2027. **Le comité recommande à l'UB de définir son prochain schéma directeur du numérique en l'adaptant à son nouveau contexte politique et partenarial et en définissant les projets numériques prioritaires pour le développement de l'établissement, au regard de sa nouvelle stratégie.**

En matière de gouvernance, un comité stratégique du numérique (CoSNum) consultatif a été créé en 2015, avec une responsabilité limitée sur le portage de la politique numérique de l'établissement et sans inscription dans les statuts de ce dernier. Son périmètre d'attribution a été revu en 2022 et il a reçu pour mission d'élaborer les orientations stratégiques de l'UB en matière numérique. **Le comité juge cette évolution positive et propose d'étendre cette responsabilité à la détermination des priorités en matière de numérique et à la réalisation du suivi des projets. Le comité recommande également d'inscrire cette instance dans les statuts de l'établissement, afin de lui donner sa pleine légitimité.**

En matière de politique de sécurité des systèmes d'information (SSI), l'université a commencé à constituer un réseau fonctionnel et n'envisage de formaliser sa politique qu'à l'horizon 2024, faute de ressources humaines disponibles (vacance du poste de responsable du management SSI), qui permettent de mettre en place les premières actions prioritaires. **Le comité recommande d'engager rapidement, dans le cadre de son réseau et au sein de son CoSNum, la formalisation d'une politique SSI, ainsi que la mise en place des premières actions prioritaires.**

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

## 8 / Une démarche qualité en progression, mais insuffisamment partagée

Alors que le déploiement de la démarche qualité est un objectif affiché dans le volet du contrat de site relatif à l'établissement, la mise en place de cette politique est freinée par la déclinaison largement facultative des objectifs. Alors que l'UB est engagée dans une démarche d'amélioration continue depuis 2015, avec le référentiel Marianne (nommé depuis 2021 Services Publics +), dont l'action a été plus particulièrement orientée vers l'amélioration de la qualité de l'accueil et des services aux étudiants, l'établissement n'affiche pas, dans ce domaine, de stratégie construite qui précise les moyens incitatifs et les objectifs discutés et partagés. Au niveau des services centraux, la démarche qualité est co-portée par le pôle en charge du développement durable, de la qualité et du pilotage, par le service prospective et qualité de la DRH et par la cellule MARIAC (Maîtrise des Risques et Amélioration Continue), créée en 2021 pour renforcer le contrôle interne comptable et budgétaire. Des qualifiants ont été recrutés par les composantes, souvent comme contractuels, mais il n'existe aucun lien institutionnel entre ces personnels et ceux qui sont en charge de la qualité dans les services centraux. Les composantes développent ainsi leur propre démarche qualité et en informent la gouvernance. La définition de la politique qualité de l'établissement, ainsi que sa feuille de route, ne sont pas présentées au conseil d'administration.

**Le comité recommande à l'UB de se doter d'une politique de la qualité validée par les instances, en particulier par le conseil d'administration. Il recommande l'élaboration prioritaire d'une cartographie des risques sur l'ensemble des processus clés de l'établissement, en y intégrant les travaux menés au sein des composantes. Le comité invite également l'UB à réfléchir à l'organisation des services pour assurer une couverture efficiente**

<sup>38</sup> UNES (université numérique en santé et sport), AUNEGe (Association des Universités pour le développement de l'enseignement Numérique en Economie et Gestion), Unisciel (université des sciences en ligne), Université ouverte des humanités, et UNJH (Université Numérique Juridique Francophone).

<sup>39</sup> Selon les termes du RAE.

de la démarche qualité, tout en renforçant les liens avec les démarches menées au niveau des composantes et des laboratoires.

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

## 9 / Une amélioration de la santé financière

Le précédent rapport du Hcéres appelait l'attention de l'UB sur la fragilité de sa situation financière et la nécessité de construire une feuille de route à l'horizon de 4-5 ans, pour conduire la stratégie de l'établissement, en particulier en matière de finances et de gestion des emplois.

En raison d'indicateurs financiers dégradés en 2015 et 2016, l'UB a dû se soumettre à un plan de retour à l'équilibre financier (PREF) pendant la période 2017-2019. Les mesures ont plus particulièrement porté sur le gel d'emplois (50 E-EC et 10 Biatss). **Ces décisions ont permis un retour à l'équilibre financier de l'établissement.**

La santé financière de l'UB a connu une nette amélioration lors de la période récente, avec, pour les exercices 2020 et 2021 et un budget global de l'ordre de 250 M€, les indicateurs suivants : des résultats d'exploitation positifs, respectivement de 13 136 k€ et 11 303 k€, une capacité d'autofinancement de 17 547 k€ et 15 694 k€, un fonds de roulement de 66 518 k€ et 71 594 k€, et une trésorerie de 57 992 k€ et 65 748 k€. **Le comité salue le travail effectué par l'établissement à partir de décisions fortes, qui ont permis d'améliorer sa situation financière et recommande de maintenir un suivi rigoureux de la masse salariale, son premier poste de dépense.**

L'UB a également engagé des actions lui assurant le développement de ses ressources propres, avec une progression significative des ressources de formation continue et d'apprentissage (de 8 585 k€ en 2016 à 14 520 k€ en 2021)<sup>40</sup>. Cette progression des ressources suit une évolution différente entre l'apprentissage et la formation continue :

- Ressources de l'apprentissage – une progression forte et constante : 2345 k€ en 2016, 3412 k€ en 2019, 8 139 k€ en 2021 ;
- Ressources de la formation continue – une progression en 2016-2019 et une inflexion de la tendance depuis lors : 6 240 k€ en 2016, 7 687 k€ en 2019, 6 381 k€ en 2021.

Alors que l'UB affiche dans le contrat de site l'objectif de redéfinir son modèle économique pour conforter son développement<sup>41</sup>, le RAE ne précise pas la stratégie mise en œuvre. L'UB expose ses contraintes économiques actuelles : une progression des effectifs étudiants, un manque de financement public structurel (notamment la non-compensation du glissement vieillesse technicité [GVT]) et un développement des ressources propres ne permettant pas la stabilité du modèle économique de l'établissement. Le document présentant les axes stratégiques de l'UB pour la période à venir comprend néanmoins l'objectif de la diversification des ressources propres pour conforter la trajectoire financière. **Le comité recommande de poursuivre la dynamique de développement des ressources propres, menée par l'établissement, avec un point de vigilance sur les ressources de la formation continue.**

Enfin, le comité souligne l'absence de documents pourtant requis par les textes réglementaires : aucun projet et aucun rapport annuel de performance (Papet et Rapet) n'ont été votés par le conseil d'administration depuis 2019.

## 10 / Une comptabilité analytique à déployer et une qualité budgétaire à renforcer

**Le comité invite l'UB à poursuivre la dynamique de développement des ressources propres issues de la formation et à s'engager dans la mise en place d'une comptabilité analytique.** Une connaissance précise des coûts complets est en effet nécessaire pour définir la grille de tarification. Elle doit permettre de soutenir les charges directes et indirectes liées à cette activité, mais surtout de dégager des marges financières, afin de consolider la santé financière de l'établissement. De même, l'axe stratégique que s'est fixé l'UB dans le but de développer et de diversifier les ressources est vertueux, mais il n'est pas accompagné actuellement d'un véritable modèle économique de l'établissement, qui doit mettre en corrélation, pour chaque activité, les

<sup>40</sup> Source de l'ensemble du paragraphe : comptes financiers de l'établissement, 2016-2021.

<sup>41</sup> Contrat de site, volet établissement.

emplois et les ressources. En la matière, le comité invite l'établissement à se saisir du rapport de l'IGAENR de 2018 qui fournit une base de travail intéressante pour engager cette démarche.

Concernant le pilotage budgétaire, l'UB a réalisé au cours de la période écoulée des travaux importants en matière de SI, avec la production de nombreux indicateurs offrant une base d'informations riche. Le bilan mensuel permet de suivre les évolutions en matière de finances et de ressources humaines. **Le comité recommande de poursuivre le travail avec la projection annuelle et pluriannuelle de ces indicateurs, afin d'éclairer au mieux la prise de décision.**

Les comptes financiers et les bilans budgétaires témoignent certes d'une amélioration de la situation financière de l'établissement (cf. *supra*), mais aussi d'une surbudgétisation des dépenses, d'une reprogrammation importante des opérations pluriannuelles en fin d'année et de l'éclatement de la structure budgétaire, qui fragilisent le pilotage du budget de l'établissement et la prise de décision. Concernant la structure budgétaire, la multiplication de centres financiers avec par ailleurs de nombreux intervenants (services centraux, composantes et laboratoires) sur les lignes budgétaires, fragilise les processus budgétaires et impacte la qualité de la gestion et de la prévision budgétaire.

**Le comité recommande d'améliorer dès 2024 la qualité du pilotage, en simplifiant la structure budgétaire, en sécurisant le processus des recettes et en rendant plus rigoureuse la budgétisation des dépenses. Ces modifications pourront être réalisées en prenant appui sur les groupes de travail mis en place sur la qualité budgétaire, avec l'élaboration d'un calendrier de mise en œuvre partagé au sein du conseil d'administration.**

**Le comité confirme que les actions de professionnalisation des agents intervenant sur le budget sont opportunes et nécessaires, et recommande d'engager un travail de rationalisation sur les responsabilités internes en matière de finances (y compris la subsidiarité des responsabilités entre le niveau central et les composantes).**

Enfin, au regard du contexte de la politique de site, une vigilance forte et une évaluation précise des conséquences de la sortie de la ComUE et de l'arrêt de l'I-site sur les finances et les ressources humaines de l'UB sont nécessaires, afin de prendre les décisions qui s'imposent dans la perspective de création de l'EPE.

## 11 / Un cadrage politique à effectuer lors de la construction du budget

Les dialogues d'objectifs et de moyens (DOM) s'inscrivent dans un processus décliné en quatre phases :

1. Tableaux financiers, RH et charges d'enseignement à compléter par les composantes. Pour les RH, demandes d'ouverture de concours et de postes de contractuels (2<sup>e</sup> quinzaine d'avril).
2. Premier arbitrage de la gouvernance et première estimation des demandes budgétaires (début juin).
3. Rencontre entre l'exécutif et les composantes, les unités de recherche et les services (juin).
4. Finalisation des orientations budgétaires lors d'un séminaire de la gouvernance (1<sup>re</sup> quinzaine de juillet).

Alors que l'élaboration du budget est un acte majeur dans la stratégie d'un établissement, le processus de construction budgétaire n'est pas décrit en lien avec le cadrage des DOM. Si le déroulement du processus n'appelle pas d'observations particulières, intégrant des phases de recueil de données, d'examen, de dialogue et d'arbitrage, il conduit néanmoins le comité à s'interroger sur l'articulation entre la construction d'un budget, acte politique traduisant la stratégie portée par l'établissement, et le cadrage des DOM. Il n'existe aucun débat d'orientation budgétaire en CA, présentant les orientations budgétaires en matière de RH, d'immobilier et de numérique, ainsi que les ressources financières attendues de l'État. Aucun projet annuel de performance en lien avec le contrat d'établissement n'a été voté depuis 2019. Il n'existe pas de lettre d'orientation budgétaire diffusée aux composantes, aux UR et aux services de l'université, pour leur préciser les priorités retenues par la gouvernance en matière de budget, de RH et d'investissement. Faute d'un cadrage budgétaire pourtant nécessaire, les critères permettant des arbitrages par la gouvernance ne sont ni formalisés ni explicités.

Si la masse salariale demeure le premier poste de dépenses, le deuxième concerne les achats. Aucune politique d'achat n'a été mise en place, alors qu'elle aiderait à définir des objectifs pluriannuels en matière d'économies et à développer des clauses sociales et environnementales, en cohérence avec le plan d'action national, mais également avec les axes stratégiques de l'UB portant sur le développement durable.

**Le comité recommande à l'UB de formaliser le processus de construction budgétaire, en particulier en prévoyant un débat d'orientation budgétaire devant le CA, débat qui doit permettre à l'équipe présidentielle de présenter la stratégie de l'établissement et la manière dont elle entend qu'elle soit déclinée par les composantes. Le comité invite également l'UB à mettre en place une véritable politique d'achat, avec des objectifs d'économies pluriannuels et le développement des clauses sociales et environnementales.**

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

## 12 / Une politique de RH à formaliser, une GPEEC à installer prioritairement

Alors que le PREF a eu un impact fort sur ses ressources humaines, l'UB ne dispose pas de document de politique dans ce domaine, et n'a pas établi de priorités pour la période à venir. L'établissement se contente de présenter une politique de RH fixant deux objectifs : d'une part, l'attractivité et la lutte contre la précarité ; d'autre part, la qualité de vie au travail (QVT).

Les campagnes d'emplois ont été fortement limitées durant la période d'évaluation, compte tenu de la mise en place du PREF. Même si la dynamique de recrutement a été reprise en 2020, elle demeure contrainte par la progression de la masse salariale liée au GVT. L'absence de formalisation en matière de RH fragilise la politique de l'établissement (cf. *infra*), notamment pour les arbitrages que l'équipe présidentielle doit prendre dans le cadre des campagnes d'emplois, mais aussi pour sa stratégie globale. Dans le cadre des DOM et des campagnes d'emplois, les priorités des domaines de la recherche, de la formation et de l'administration devraient faire l'objet d'un échange politique approfondi afin de déterminer les arbitrages RH en fonction de ces orientations stratégiques. Les décisions sur les postes sont actuellement prises en fonction des priorités transmises par la composante. **Le comité recommande de repenser le processus d'arbitrage dans le cadre des campagnes d'emplois, afin de permettre à l'établissement de se doter de moyens de conduire une stratégie d'établissement.**

Les lignes directrices de gestion (LDG) ont été votées en 2021 pour les mobilités et sont actuellement à l'étude pour les promotions et la valorisation des parcours professionnels. Elles ne sont pas encore mises en place pour la stratégie pluriannuelle de pilotage des RH, notamment en matière de gestion prévisionnelle de l'emploi, des effectifs et des compétences (GPEEC). L'élaboration d'un schéma directeur des RH est en projet. **Le comité soutient la démarche en cours de définition des LDG, pour la promotion et la valorisation des parcours professionnels et il recommande d'engager rapidement l'élaboration des LDG concernant la stratégie de pilotage des RH et du schéma directeur des RH.**

Bien que le contrat d'établissement comprenne l'objectif de renforcer la politique de gestion des RH, la fonction de GPEEC n'a pas encore été mise en place pour stabiliser l'organisation fonctionnelle de l'UB. La démarche de GPEEC est seulement amorcée, du fait notamment de l'absence d'outil de centralisation des informations sur les qualifications des emplois. Alors que la situation était en voie d'amélioration avec le déploiement de SIHAM et la création d'un poste consacré à la GPEEC pour réaliser d'abord une cartographie des emplois, le comité a constaté avec regret lors de la visite que ce poste avait été réorienté vers d'autres missions. Or, les contraintes qui affectent actuellement la campagne d'emplois renforcent la nécessité d'identifier les compétences présentes et d'établir une projection pluriannuelle des effectifs et des compétences nécessaires pour accompagner la trajectoire de l'UB. **Le comité recommande à l'UB de s'engager rapidement dans la mise en place d'une GPEEC, en lien avec les composantes, les unités de recherche et les services, et d'établir dans les meilleurs délais une cartographie des postes et des compétences pour ce qui concerne les fonctions de support et de soutien, étape préalable et indispensable à la GPEEC.** Ces informations pourront être utilement utilisées dans le cadre des DOM et des campagnes d'emplois, pour établir des priorités d'emplois par rapport aux besoins courants de l'établissement d'une part, mais surtout à ses priorités stratégiques.

## 13 / Un manque d'attractivité identifié et un plan de formation à consolider

Le précédent rapport du Hcéres faisait état d'un nombre important de contractuels dans des fonctions de catégorie A et de la difficulté à conserver ces personnels dans l'établissement et à les professionnaliser dans des fonctions à forte valeur ajoutée. L'accompagnement des parcours professionnels comporte aujourd'hui deux volets à l'UB, le premier consacré aux dispositifs indemnitaires (PRP/PCA pour les enseignants et RIFSEEP/CIA pour les Biatss) et le second consacré aux dispositifs d'accompagnement des personnels (hors indemnisation), essentiellement sur le volet de la formation.

Comme elle l'a rappelé dans le RAE, au-delà du gel de postes au cours de la période écoulée, l'UB a vu sa structure d'emplois se fragiliser en raison du recrutement de contractuels au détriment des titulaires. L'UB mentionne un manque d'attractivité de l'établissement par rapport aux structures publiques et privées de la région. Cette situation pénalise fortement le bon fonctionnement, voire le développement de l'établissement, *a fortiori* quand sont en jeu des fonctions à forte valeur ajoutée. L'UB a fait voter à l'automne 2022 une nouvelle charte des contractuels (Biatss et E-EC), qui comporte des évolutions en matière indemnitaire et améliore la carrière des agents (notamment par le recours au CDI). **Le comité recommande de poursuivre cette action et**

**de travailler sur le régime indemnitaire en tenant compte des fonctions, des sujétions, de l'expertise et de l'engagement professionnel (RIFSEEP) des personnels Biatss, et en prévoyant, sur ces questions, un parangonnage entre l'UB et les administrations publiques équivalentes. Pour les agents non titulaires, le comité recommande de construire un dispositif d'accompagnement par un parcours professionnel permettant de conserver ces agents dans l'établissement en leur proposant un CDI ou de passer des concours.**

Souffrant d'une absence de stratégie globale lisible, l'UB ne parvient pas à établir chaque année des axes de formation prioritaires. En matière d'accompagnement et de soutien des parcours professionnels, le plan de formation est construit, pour les personnels administratifs, par le service de développement des ressources humaines (créé en 2019) et pour les personnels enseignants, par le centre d'innovation pédagogique et d'évaluation (CIPE) dépendant de l'Inspé. Pour les personnels intervenant en recherche, les formations sont réalisées à la demande des agents. Les deux plans de formation suivent un processus de validation parallèle avec, en fin d'année, un bilan des actions réalisées présenté devant les instances. **Le comité recommande la consolidation des plans de formation et des actions de formation liées à la recherche en un seul programme, en définissant pour chaque année les axes de formation prioritaires.**

Enfin, des lignes directrices de gestion (LDG) en matière de promotion et valorisation des parcours professionnels, sont actuellement en cours de définition à l'UB. Ces LDG devront permettre de fixer les orientations générales de l'établissement et de bâtir une stratégie pluriannuelle en la matière, en précisant les dispositifs mis en place.

## 14 / Un dialogue social bien établi et une démarche pour la QVT très soutenue

L'UB présente le dialogue social comme « constant »<sup>42</sup> et met l'accent sur sa fluidité. En dehors des réunions formelles, celui-ci est prolongé par un dialogue informel périodique entre le Président, la VP RH et les organisations syndicales (OS). Aucune proposition de la direction de l'établissement n'a donné lieu à un vote unanimement défavorable par les représentants du personnel en CT. Les différentes mesures au sujet des RH et de la QVT sont prises après consultation des OS en groupes de travail, puis en CHSCT et CT (désormais CSAE), avant leur vote formel en CA.

Le fonctionnement des instances est classique. Néanmoins, ces instances ne sont pas des lieux de discussion et de partage de la stratégie générale de l'établissement. Par exemple, la décision de sortie de la ComUE n'a pas été portée à la connaissance du CT avant le vote du CA. De plus, les conséquences de cette sortie sur les personnels n'ont pas fait l'objet d'un débat au sein des instances CT et CA. Enfin, les résultats tangibles du dialogue informel qui a été établi ne sont pas mesurés. **Le comité insiste sur la nécessité d'associer davantage les représentants du personnel à la stratégie de l'établissement.**

Insistant, dans la partie du contrat de site relative à l'établissement, sur l'attention qu'elle porte à la QVT, l'UB en a fait un axe fort de sa politique, en créant un poste de VP déléguée à la QVT. Cette vice-présidence couvre le domaine de la QVT ainsi que l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes et la lutte contre les VSS et le harcèlement. Un comité de pilotage de la QVT a été mis en place au second semestre 2020, avec pour mission d'organiser, de manière participative, une réflexion sur les priorités de la démarche pour la QVT avec six axes de travail : le sentiment de reconnaissance, l'évolution professionnelle, l'organisation du travail, l'environnement physique de travail, et l'équilibre entre la vie personnelle et la vie professionnelle. Cette instance s'appuie sur deux ingénieurs d'études chargés du développement de la QVT, deux chargées de mission (médiation sociale, et égalité et diversité), et sur le travail mené par la psychologue du travail. Cette instance est rattachée au VP en charge de la QVT et travaille aussi en lien avec le service du pilotage. Un comité de pilotage chargé de l'égalité entre les femmes et les hommes a été également instauré au second semestre 2020, et un plan d'action voté par le CA en avril 2021 a été décliné en quatre points : la réduction des écarts de rémunération, l'accompagnement de l'avancement de carrière, l'amélioration de l'articulation entre la vie professionnelle et la vie personnelle et le traitement des discriminations et des VSS.

Les différents entretiens lors de la visite du comité ont permis de confirmer qu'un portage politique fort de la QVT et de l'égalité professionnelle existe au sein de l'UB. **Le comité ne peut que recommander de poursuivre les actions menées en matière de dialogue social et de qualité de vie au travail, sans oublier de travailler la politique RH sur les emplois et la rémunération en lien avec la QVT.**

---

<sup>42</sup> RAE.

## 15 / Une organisation et un outillage permettant un pilotage efficace de la politique immobilière

Poursuivre la politique de rationalisation du patrimoine immobilier est l'un des objectifs affichés dans la partie du contrat de site relative à l'établissement. L'UB a pour partie atteint les objectifs qui lui étaient fixés dans ce domaine. Elle bénéficie pour cela d'une organisation et d'un outillage lui permettant de connaître et de suivre l'évolution de son parc foncier et immobilier. L'organisation de cette fonction est centralisée avec une direction de l'immobilier qui couvre l'ensemble des activités suivantes : l'inventaire physique, la définition et la conduite de la politique d'entretien et de maintenance du patrimoine et la maîtrise d'ouvrage des opérations. Elle assure également la gestion du fonctionnement du patrimoine du site principal, des sites délocalisés et des composantes dérogatoires ainsi que la gestion du foncier du campus dijonnais pour le compte des autres établissements (Crous, Institut Agro...). L'UB a aussi une série d'outils favorisant la bonne connaissance de son parc foncier et immobilier, tels qu'une application, des plans, diverses fiches et diagnostics techniques, ainsi que des schémas directeurs (sécurité, immobilier...).

Quelques points d'attention sont cependant à noter. Un rapport de la Cour des comptes paru en 2014<sup>43</sup> mentionnait déjà que le schéma directeur faisait apparaître un excédent des surfaces de 31 %, en particulier sur les sites délocalisés, avec un impact évident sur le budget de fonctionnement. Il recommandait de rationaliser la gestion des surfaces. L'UB, qui a pris connaissance de ces remarques, sans pour autant mettre en application ces recommandations, fait valoir, en guise d'explication, la forte croissance du nombre d'étudiants au cours des dernières années et la difficulté à réduire les surfaces au sein de bâtiments de plus de 40 000 m<sup>2</sup>. De plus, les opérations de rénovation énergétique se faisant en site occupé, ce qui est particulièrement délicat, l'existence d'une marge de manœuvre dans l'utilisation des locaux est utile. La circulaire de la Première ministre du 8 février 2023, concernant la nouvelle doctrine d'occupation des immeubles tertiaires de l'État et le respect de ratios entre les plafonds d'occupation exprimés en surface utile par poste de travail, dans le cadre de l'élaboration de nouveaux projets, doit néanmoins conduire l'établissement à une réflexion d'ensemble sur le sujet pointé par la Cour. **Le comité recommande à l'établissement de prendre appui sur son organisation et sur ses outils pour améliorer le taux d'occupation des espaces et travailler à la rationalisation des surfaces**, en prenant également en compte le développement de nouvelles pratiques numériques en matière de formation, voire d'organisation de l'administration (télétravail notamment).

## 16 / Une programmation et une soutenabilité des projets pluriannuels immobiliers à sécuriser

L'université dispose d'un patrimoine immobilier de 67 bâtiments répartis sur six sites (Auxerre, Chalon-sur-Saône, Dijon, Le Creusot, Mâcon et Nevers), avec une unité de lieu de son campus dijonnais. L'UB entretient et exploite de manière autonome ce bâti, et n'évoque pas à l'heure actuelle (ni dans son RAE ni lors de la visite), le sujet de la dévolution partielle ou totale du patrimoine (qui pourrait pourtant être tout au moins étudié par l'université).

Ces dernières années, l'université a conduit de grands projets immobiliers structurants, qui ont été soutenus financièrement par l'État et les collectivités territoriales (plans de relance, CPER, contrats métropolitains...). L'amélioration de la situation financière de l'établissement lui offre aussi la possibilité de faire appel à ses fonds propres (fonds de roulement mobilisable) pour apporter les compléments de financement nécessaires. L'établissement a une bonne connaissance de son bâti, et a mis en place des outils prospectifs et d'analyse en validant un SDIA<sup>44</sup> en 2013, un SPSI<sup>45</sup> en 2019 et d'autres schémas directeurs et diagnostics, lui permettant de définir sa programmation pluriannuelle d'investissement. Alors que l'UB a clairement défini une politique d'investissement avec des plans de financement, les incidences sur le budget de fonctionnement ne sont pour ainsi dire pas analysées. Or, les conséquences budgétaires peuvent rapidement fragiliser l'équilibre budgétaire de l'établissement. **Le comité recommande à l'UB de travailler sur les besoins budgétaires de fonctionnement induits par ses projets immobiliers et sur la mobilisation des ressources financières nécessaires pour les soutenir**. Le comité recommande également de sensibiliser et de responsabiliser les structures (services et entités de

<sup>43</sup> Cour des comptes, Université de Bourgogne - Observations définitives, 2014 ; et Rapport de suivi des observations et recommandations de la Cour - Exercices 2013 et suivants, 2021.

<sup>44</sup> Schéma directeur immobilier et d'aménagement.

<sup>45</sup> Schéma pluriannuel de stratégie immobilière.

formation et de recherche) dans leur gestion patrimoniale et ses incidences budgétaires, notamment en ce qui concerne l'évolution des coûts de fonctionnement, d'entretien et de maintenance.

Même si la situation financière de l'établissement s'est améliorée, la gestion budgétaire des opérations pluriannuelles immobilières reste fragile avec une reprogrammation importante des tranches annuelles en fin d'exercice<sup>46</sup>. Ces reports rendent difficile la prévision d'atterrissage du résultat et par voie de conséquence les décisions d'optimisation ou de régulation de ce résultat, mais également la bonne sécurisation des financements rattachés aux projets d'investissement immobilier. Un travail est entamé depuis 2022, pour développer un outil interne permettant de renforcer le pilotage des opérations pluriannuelles et leurs reprogrammations. **Le comité encourage cette démarche et souligne la nécessité de concrétiser ces travaux dans les meilleurs délais, afin de sécuriser le pilotage budgétaire (en dépenses comme en recettes) des opérations immobilières pluriannuelles.**

Présentant le développement durable comme une priorité, l'UB affiche une politique immobilière volontariste et ambitieuse avec trois objectifs majeurs<sup>47</sup> pour la période à venir : agir pour satisfaire les besoins des formations, accompagner le développement des activités de la recherche et moderniser le patrimoine immobilier. Dans le cadre de cette politique, la transition écologique et énergétique est prise en compte avec la présentation d'un plan d'actions en quatre échelles de temps : agir sans attendre sur les consommations d'eau ; agir fortement d'ici deux ans sur les consommations électriques et agir fortement d'ici cinq ans sur les consommations de chauffage, en informant et sensibilisant les publics à chaque étape, puis inscrire dans la durée une politique d'amélioration des performances des bâtiments.

Le RAE rappelle également les outils utilisés, les actions menées et quelques résultats obtenus en matière de rénovation énergétique des bâtiments, de gestion des ressources naturelles, de mobilité, de gestion des déchets et de biodiversité. Une chargée de mission « empreinte environnementale » au sein du pôle « développement durable, qualité et pilotage » intervient sur les projets immobiliers, afin de prendre en compte les enjeux environnementaux. Une commission en charge de la biodiversité installée en 2018 a étendu son périmètre d'actions à l'empreinte environnementale, en intégrant les problématiques de la gestion des déchets, des communications et de l'empreinte carbone des activités.

**Le comité salue l'engagement de l'UB en matière de transition écologique, énergétique et environnementale et lui recommande de poursuivre son action en formalisant ses indicateurs cibles et en faisant apparaître les résultats concrets qu'elle a obtenus, afin de consolider cet axe stratégique et d'engager des démarches de labellisation.**

## Conclusion du domaine « pilotage stratégique et opérationnel »

### Forces

- Des partenariats économiques, sociaux et culturels pérennes inscrits dans le territoire ;
- Une situation financière améliorée, un dialogue social fluide et une politique immobilière engagée dans les transitions énergétique et environnementale ;
- Une ambition affirmée sur le campus dijonnais, à présent conçue comme un positionnement alternatif à la ComUE UBFC, avec la construction d'un EPE dijonnais en cours de réflexion ;
- Une politique de qualité de vie au travail très soutenue avec des moyens notables.

### Faiblesses

- Une stratégie d'établissement peu explicitée, construite à partir des composantes, limitant fortement la trajectoire de l'UB, et ne se projetant pas vers un horizon pluriannuel pour allouer les moyens au regard de priorités ;
- Un revirement stratégique quant à sa participation à l'UBFC, qui n'a pas été préparé et dont toutes les conséquences n'ont pas été mesurées ;
- Une organisation de la gouvernance illisible et une animation de l'équipe de gouvernance à définir ;
- Une insuffisance de formalisation des procédures et des relations avec les composantes et les laboratoires ;
- Un positionnement international limité à FORTHEM.

### Recommandations

- Afficher, à la suite du revirement stratégique opéré sur le site, une stratégie claire, partagée avec les composantes et les unités de recherche, pour que chacune identifie les objectifs à atteindre et s'inscrive dans cette perspective ;

---

<sup>46</sup> Comptes financiers

<sup>47</sup> Document des axes stratégiques pour la période à venir, fourni par l'UB.

- Redéfinir en conséquence la politique partenariale avec les acteurs académiques et scientifiques, tout en poursuivant les relations avec la structure de coordination qui succédera à l'UBFC pour renforcer les partenariats de recherche et développer les complémentarités en pédagogie ;
- Rendre lisible le mode de gouvernance choisi par l'UB, en prenant soin de définir clairement les relations entre les différents niveaux, les missions des différents VP, le lien entre les services de l'université et les composantes ; formaliser l'organisation et le fonctionnement de l'établissement (processus, procédures, qualité...) ;
- Réfléchir à une réorganisation budgétaire pour éviter les surbudgétisations et permettre à la gouvernance de disposer d'une prévision fiable, nécessaire pour mener une stratégie adaptée ;
- Renforcer la politique de gestion des ressources humaines en insistant sur la GPEEC, indispensable pour s'assurer de la pertinence des recrutements et envisager, à plus long terme, des redéploiements au sein de l'établissement ;
- Effectuer des regroupements de services pour affirmer et afficher une ambition collective dans les activités essentielles de l'UB, plusieurs de ses politiques étant freinées par un éclatement des services (documentation, formation des enseignants) ;
- Adosser plus fortement la politique de communication à l'équipe de gouvernance, pour lui permettre de porter les projets stratégiques de l'établissement.

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

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

## 1 / Une stratégie pertinente, à revisiter dans le cadre du projet d'EPE

L'UB est soucieuse de promouvoir une stratégie de recherche qualitative et pluridisciplinaire, et d'offrir un espace de recherche équilibré entre ses différents domaines. Elle s'appuie pour cela sur 30 UR (dont dix avec le CNRS, deux avec l'Inserm et deux avec l'INRAE) et 988 EC, 146 chercheurs et 433 personnels d'appui à la recherche (PAR). Ses personnels représentent 81 % des EC et 32 % des PAR<sup>48</sup>.

La recherche structurée ces dernières années en six domaines au sein de l'UB a évolué avec le temps pour s'organiser en quatre axes issus du travail commun avec la ComUE UBFC (cf. référence 1 de ce rapport). L'UB dispose d'une recherche pluridisciplinaire de qualité, et notamment d'une reconnaissance internationale de premier plan en science alimentaire et technologie, en médecine clinique et en mathématiques<sup>49</sup>, et dispose d'une communauté importante en SHS<sup>50</sup>. Au cours de la période 2016-2020, l'université a participé à 7500 publications (soit 1500 par an en moyenne), dont environ 50 % de co-publications internationales, pourcentage inférieur à la moyenne nationale<sup>51</sup>. Il existe des différences importantes dans l'évolution de l'indice d'internationalisation pour chacun des domaines<sup>52</sup>. Alors que cet indice progresse au niveau national pour les trois grands domaines scientifiques, il ne présente pas de tendance claire durant les cinq dernières années pour l'Université de Bourgogne et est en retrait de la moyenne nationale dans les trois domaines, surtout en SHS et SVE, ce retrait étant moins fortement marqué en ST.

La stratégie de l'i-site a permis une augmentation du nombre de projets associant les UR de l'UB et celles des partenaires de la ComUE UBFC. L'i-site avait donné des moyens pour mener une politique de recherche régionale ; sa perte en 2021, liée aux difficultés institutionnelles, a largement affecté cette politique. Cette perte a aussi été durement vécue par un certain nombre de chercheurs et enseignants-chercheurs. **Le comité recommande fortement à l'UB de maintenir un espace de discussion régional, incluant les ONR, après la sortie de la ComUE.**

Depuis plusieurs années, l'UB a développé une stratégie partenariale au sein de différentes structures régionales en cohérence avec sa marque scientifique. On peut noter par exemple, l'adhésion au pôle Vitagora (agroalimentaire) et au GIP Bourgogne Vigne & Vin, respectivement en soutien à l'axe Aliments et Environnement et à l'axe Vigne et Vin.

Les directeurs d'unités de recherche (DU) ont été informés du projet d'EPE autour du Grand campus dijonnais et le soutiennent. **Le comité recommande de construire la stratégie scientifique du projet d'EPE de manière plus collaborative en impliquant pleinement les DU.**

## 2 / Des partenariats de recherche forts, recentrés sur le territoire du Grand campus de Dijon

Durant la période de référence, l'UB ambitionnait d'être un partenaire déterminant dans la ComUE UBFC, dont elle était un membre fondateur. Elle a contribué à l'obtention d'un certain nombre de projets du PIA et de l'i-site et à la définition, en lien avec les autres établissements de la ComUE, notamment l'UFC, de quatre axes stratégiques (cf. supra). La politique de la recherche entre établissements de la région a été réfléchi dans le cadre d'un COS BFC impliquant aussi les trois principaux ONR, et les conventions avec les ONR avaient parfois été signées par l'échelon de la ComUE (CNRS, INRAE). L'annonce du retrait de l'UB de la ComUE en septembre 2022 a conduit les partenaires à s'interroger fortement sur l'avenir, même s'ils considéraient que le problème qui a motivé la décision de l'UB concerne plus la gouvernance que la qualité de la recherche et des laboratoires eux-mêmes. L'UB avait déjà signé une convention avec l'INRAE et s'apprête à en signer une avec l'Inserm. À présent, forte de sa participation de longue date à la dynamique scientifique de la métropole de Dijon, l'UB se

<sup>48</sup> Hcéres, Synthèse de l'évaluation des unités de recherche, 2023.

<sup>49</sup> Trois domaines dans lesquels l'Université de Bourgogne est classée dans les 300 premiers établissements des classements thématiques de Shanghai, 2022. Synthèse de l'évaluation de la recherche de l'Université de Bourgogne, Hcéres, 2023.

<sup>50</sup> Elle représente la moitié de ses unités de recherche et le plus grand nombre de son personnel de recherche (405 personnels en SHS, 349 en ST et 186 en SVE). Données Hcéres, Synthèse de l'évaluation des unités de recherche, 2023.

<sup>51</sup> OST, Rapport d'indicateurs 2016-2020, 2023. On compte 50 % de co-publications internationales en 2020 (49 % en 2016) pour l'Université de Bourgogne, pour un taux moyen en France de 65 % en 2020 (59 % en 2016).

<sup>52</sup> OST, Rapport d'indicateurs 2016-2020, 2023.

recentre sur le Grand campus dijonnais qui comprend plusieurs établissements de recherche organisés autour d'un COS comprenant entre autres les ONR.

En matière de santé, un partenariat a été construit avec plusieurs établissements, dont le CHU de Dijon (avec lequel il existe une convention), le CGFL en cancérologie et l'EFS de Bourgogne Franche-Comté. La restructuration du CHU a permis de concentrer sur un même lieu les acteurs principaux de la santé. L'approche concertée, notamment au travers du CRBSP, a permis aux différents partenaires de santé des succès structurants (Équipex, Labex, FHU, et récemment le projet STRADA). Des liens avec le CHU de Besançon sont solides également, comme en témoignent les projets communs en odontologie, en santé publique ou le FHU. Lors des entretiens, en lien avec ces bons résultats aux appels à projets (AAP) nationaux et l'évolution positive du secteur de la santé de l'UB dans les classements internationaux, le comité a constaté la volonté des différents acteurs de poursuivre et de développer des projets communs, qui seront au cœur de l'EPE.

Enfin, les liens avec le conseil régional de Bourgogne-Franche Comté restent aisés, même si l'UB perçoit comme une menace la modification de la gestion des réponses aux AAP de la Région, davantage pilotés par celle-ci et s'appuyant de manière croissante sur les *Graduate schools*, au détriment des choix de l'établissement. Cette évolution, du point de vue de l'UB, induit notamment une menace pour ses champs d'expertise non inclus dans l'EUR EIPHI et les *Graduate Schools*, qui perdent leur accès aux financements régionaux. **Le comité considère que les modalités de financement de doctorats par la Région devraient faire l'objet de nouvelles discussions. Néanmoins, une nouvelle discussion à ce sujet ne saurait être productive sans que l'UB ait clairement défini sa stratégie scientifique, autour d'axes différenciants, sur lesquels les acteurs publics comprendraient la nécessité d'investir.**

### 3 /Une activité de recherche visible à l'international, un amorçage de la recherche dans FORTHEM, une labellisation HRS4R à obtenir

Les ambitions internationales affichées par l'UB en matière de recherche ont trouvé une concrétisation dans les classements. L'UB a réalisé une progression notable, en partie liée à la signature unique dont elle a pu bénéficier par la confusion entre UB et UBFC, dans le classement général Arwu où elle est passée en quelques années du rang 701-800 au rang 501-600. Cependant, la délégation de la signature des publications de l'UB à la ComUE UBFC et la signature unique ont conduit à de multiples difficultés (disparition de l'UB dans les classements de Leiden, dégradation des relations avec l'UFC liée à la prise en compte présumée et probable, dans certains classements, des publications de cette dernière au bénéfice de l'UB).

Une avancée importante de l'internationalisation de l'UB a été en 2019, dès le premier AAP des alliances européennes, d'être lauréate avec six autres universités du projet FORTHEM, dont un volet spécifique a été mis en place pour la recherche, sous le label FIT-FORTHEM. L'UB y dirige un programme de travail visant à établir un bureau de liaison pour structurer des réponses communes aux AAP européens. Le renouvellement en 2022 de l'alliance FORTHEM, son élargissement à deux nouveaux partenaires et une forte croissance de son financement de 5,7 à 14,4 M€ sont des signaux favorables à la montée en puissance de ce dispositif. Si les chercheurs ont connaissance de l'Alliance européenne et commencent à se l'approprier pour leur dynamique de projets, la réflexion sur l'international demeure largement individuelle. Si l'accueil des doctorants et des postdoctorants étrangers est fonctionnel grâce à la mise en place du centre de services Euraxess Bourgogne (une dizaine d'accueils par an), la labellisation européenne HRS4R, en matière de qualité de la politique de ressources humaines pour la recherche, indispensable pour postuler aux programmes européens dans les années à venir, n'est pas amorcée. **Le comité recommande à l'établissement d'engager rapidement la démarche de labellisation HRS4R pour atteindre ses objectifs en matière de rayonnement international et de concrétiser l'ambition portée par FORTHEM en matière de recherche.**

### 4 /Des démarches en faveur de l'intégrité scientifique et de la science ouverte qui se mettent en place

L'UB développe des actions de sensibilisation et de formation, notamment depuis quelques années pour ses doctorants<sup>53</sup>, en matière d'éthique et d'intégrité scientifique. Ces actions sont adaptées aux différents publics visés, dans divers cadres (UBFC, FORTHEM). Un référent à l'éthique et à l'intégrité scientifique a été nommé pour l'établissement en mars 2021. En octobre 2022, une journée de sensibilisation destinée à l'ensemble du personnel impliqué dans la recherche a été organisée, en partenariat avec le Centre INRAE de Bourgogne Franche-Comté et l'Institut Agro de Dijon. Un cycle de conférences labellisées FORTHEM sur l'intégrité académique dans l'enseignement supérieur a aussi été mis en place. Il cible les questions de la fabrication de données, de la falsification et du cyberplagiat. Pendant la période de référence, le comité d'éthique était quant à lui en place

<sup>53</sup> Formation transversale proposée par les écoles doctorales et un MOOC « Intégrité scientifique dans les métiers de la recherche », d'une durée de 15 heures, proposé systématiquement à tous les doctorants

à l'échelle de la ComUE UBFC, mais le comité d'experts n'a pas pu échanger avec son président, lors de la visite, pour comprendre le devenir de cet outil commun.

Attentive à faire de la science ouverte un axe stratégique de l'établissement, l'UB a développé un catalogue des publications dans l'archive ouverte HAL et a souhaité définir une politique plus complète depuis 2020. Une chargée de mission, rattachée au VP délégué à la recherche, a alors été nommée parallèlement à la mise en place d'un comité de pilotage et de groupes de travail sur cette thématique. Ces initiatives ont abouti en juin 2022 à l'adoption par le CA d'une feuille de route pour la science ouverte se déployant dans cinq thématiques : les publications, les abonnements et les frais de publications, l'édition ouverte, les données de la recherche, et enfin la sensibilisation, la communication et la formation.

En revanche, alors qu'elle en fait une priorité dans la partie du contrat de site consacrée à l'établissement, l'UB n'a pas encore déployé d'actions en matière de développement durable à destination des acteurs de la recherche, même si un projet de déploiement d'outils pour le calcul de l'empreinte carbone et le bilan de gaz à effet de serre des laboratoires est prévu avec le rectorat. **Le comité recommande de développer la prise en compte de l'enjeu du développement durable dans la recherche au cours des prochaines années.**

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

## 5 /Un soutien financier à la recherche préservé pour les laboratoires, mais des points d'alerte budgétaire et une politique d'attractivité à renforcer

Le budget annuel de la recherche est d'environ 4,4 M€ : 2,5 M€ pour les laboratoires, 1,4 M€ pour les crédits mutualisés (dont 1,1 M€ pour le pôle patrimoine), et 430 k€ pour des crédits transversaux fléchés vers la recherche. L'université a maintenu, dans la période du PREF, les crédits récurrents alloués à ses laboratoires. L'affectation de crédits récurrents aux UR dépend de quatre facteurs : l'effectif des enseignants-chercheurs et des chercheurs permanents du laboratoire, le champ académique, l'historique de financement et un coefficient de performance. Une enveloppe financière spécifique de 44 k€ a été ajoutée depuis 2021 pour les UR des secteurs Stic et SHS suivant le constat d'une sous-dotation des unités concernées. Le volume des crédits récurrents et les modalités de leur répartition ne suscitent pas de critiques de la part des DU<sup>54</sup>, conscients de l'effort qu'a représenté pour l'établissement le maintien de l'enveloppe destinée aux UR dans le cadre du PREF.

L'UB a cependant pris des mesures de réduction du budget de soutien à la recherche dans la même période, dont l'ensemble représente une baisse de 600 k€ environ par rapport à la situation antérieure au PREF, baisse liée aux suspensions de la ventilation du préciput ANR<sup>55</sup>, à la suspension du soutien au montage de projets au moyen du bonus qualité recherche (BQR) ainsi que la réduction du soutien aux programmes transversaux du BQR (par exemple le financement de moyens de calcul scientifique ou de zootechnie). Par ailleurs, les équipes de l'UB avaient obtenu des financements de projets par le PIA, avec un portage de la ComUE. À la suite de l'annonce de la sortie de l'UB de la ComUE, ces crédits avaient été suspendus, ce qui avait suscité une véritable inquiétude chez les chercheurs, qui ont vu leurs efforts contrariés par les oppositions de gouvernance. Depuis lors, un dégel partiel des crédits est intervenu.

Pour sécuriser les ressources, le système d'information OSCAR a été mis en place afin de maîtriser les dépenses des UR. Il permet un suivi efficace des conventions par le pôle de la recherche, qui en est satisfait. Toutefois l'objectif plus global de renforcer les capacités de pilotage de la recherche (inscrit dans le contrat d'établissement) n'a pas été complètement atteint. **Le comité a relevé un manque d'indicateurs financiers analysés en matière de sources de financement de la recherche. De plus, le SI recherche est encore incomplet. Le comité recommande de poursuivre le déploiement du SI recherche au bénéfice d'un meilleur pilotage de la recherche.**

Le gel de postes d'EC lors du PREF a limité le renouvellement de certains postes et a aussi induit une augmentation des heures complémentaires. Cette situation a conduit à diminuer le temps consacré par les EC à la recherche, notamment dans les petites UR. Par ailleurs, du fait des difficultés financières de l'UB, la reconnaissance du travail des BIATSS a fait l'objet d'une politique indemnitaire moins attractive, ce qui, à terme, pourrait limiter l'attractivité des postes et ainsi affecter le fonctionnement des UR et des plateformes. **Pour soutenir la recherche, le comité recommande à l'UB de prendre en compte de manière plus affirmée les besoins de la recherche dans la définition de la politique des ressources humaines concernant les EC et les BIATSS.**

<sup>54</sup> Entretiens lors de la visite.

<sup>55</sup> 220 000 € jusqu'alors principalement affecté au sein des laboratoires pour soutenir des investissements d'infrastructures, plateformes ou équipements. RAE.

L'endo-recrutement a été faible pour les MCF ces dernières années (6 % en 2020, 18 % en 2021), plus fort pour les postes de professeur en 2020 et 2021 (de l'ordre des deux tiers), ce qui n'est pas nécessairement critiquable si cela permet de garder et faire évoluer les meilleurs des maîtres de conférences, mais ne doit pas exclure un renforcement de la politique incitative de l'UB visant à attirer des chercheurs venus d'autres établissements français ou étrangers. **Le comité recommande de mieux articuler la politique de repyramidage des postes permettant la promotion en interne des meilleurs MCF habilités et la politique de recrutement de chercheurs extérieurs.** Les UR en sciences et techniques, en santé et dans quelques disciplines des SHS comme la psychologie ont fait usage des dispositifs de type « tenure track » financés par l'I-site (2 en 2018, 4 en 2019) et CPJ. **Dans un contexte budgétaire contraint, le comité encourage l'UB à œuvrer à ce que toutes les disciplines des SHS s'emparent du dispositif de CPJ. Le comité recommande aussi la création de chaires avec un contrat doctoral fléché pour attirer à Dijon des chercheurs internationaux, venant par exemple d'établissements de l'alliance FORTHEM.**

## 6 / Une politique de soutien à l'activité scientifique appréciable et à amplifier

En dépit du PREF, l'université a quand même mis en place un nouvel appel à projets interne, « recherche en réseau » à compter de 2019, pour favoriser l'émergence de projets interdisciplinaires, en cohérence avec le positionnement de l'UB (environ une dizaine de projets financés par an en 2019, 2020, 2021 et une vingtaine en 2022 et 2023 ; 350 k€ pour la période 2019-2023). L'UB a également une politique de soutien aux manifestations scientifiques, qui apporte une aide notamment aux SHS : une enveloppe de 50 k€ est distribuée par la commission de la recherche, après un appel à projets ; elle prévoit une allocation pouvant aller jusqu'à 3 k€ par événement selon sa typologie. L'UB met aussi à disposition des chercheurs plusieurs locaux pour l'organisation de ces manifestations.

Malgré la suppression de la ligne de soutien au montage de projets européens qui figurait dans le BQR, les chercheurs sont accompagnés, d'une part, par le pôle de la recherche pour répondre aux AAP lancés par la Région, et d'autre part, par le Service d'ingénierie des projets européens et nationaux (SIPEN), dépendant du pôle finances et composé de deux personnels, pour la veille sur les projets nationaux (ANR notamment) et européens, et pour leur accompagnement. Si l'aide apportée par les personnels de ces services est appréciée des chercheurs, le comité juge que cette organisation, héritée de l'histoire, est source de complexité et **recommande le rapprochement du pôle de la recherche et du SIPEN par la création d'une cellule intégrée d'aide au montage de projets visant à renforcer la politique de soutien à l'activité scientifique.** Une piste de réflexion est de doter cette cellule d'un dispositif efficient tel qu'Open4Research afin de trouver les guichets de financement de projets. Les chercheurs bénéficient également pour le montage de projets de l'aide de la Maison des Sciences de l'Homme (MSH) de Dijon et de la délégation Centre-Est du CNRS.

Cette politique de soutien a contribué aux réussites de l'UB : au cours de la période considérée, 22 projets européens et 97 projets ANR ont été financés pour 6,3 M€ et 15 M€ respectivement. Pour chacune des catégories, 155 et 260 projets ont été accompagnés par le SIPEN. **Cependant, le comité juge, en accord avec des partenaires de l'UB entendus en entretien, que la qualité de la recherche de l'UB pourrait permettre des succès encore plus nombreux, notamment aux AAP européens.** Les axes stratégiques de l'UB traduisent la sensibilité de la gouvernance à l'enjeu du financement au travers d'appels à projets sélectifs pour accroître les ressources de la recherche. Ils montrent aussi sa volonté de rendre plus performant et d'amplifier le soutien à cette activité à travers plusieurs actions prévues : faire émerger une équipe mutualisée entre pôles et incluant l'ensemble des compétences en montage de projet, s'appuyer sur l'expertise de certains établissements de l'alliance FORTHEM et des collègues de l'UB membres de l'IUF et en accorder des décharges d'enseignement aux EC se lançant dans le montage de projets européens. **Le comité recommande à l'Université de Bourgogne de mettre en œuvre rapidement ces pistes d'action afin de capitaliser sur les capacités de sa communauté de recherche en matière de projets européens.**

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

## 7 / Un acteur essentiel de la dynamique régionale de l'innovation

L'UB est un acteur essentiel de l'innovation et de la valorisation sur le site bourguignon, aux côtés de l'ensemble de ses partenaires, notamment les collectivités territoriales et les acteurs socio-économiques. En cohérence avec son positionnement thématique, elle est impliquée dans différentes structures, à la gouvernance desquelles elle participe, et qui se situent à l'interface de la formation, de la recherche et du monde socio-économique (les deux pôles de compétitivité Vitagora et Nuclear Valley ; les trois clusters de filière Robotique

Valley, NFC Numérique et le pôle d'innovation en agroécologie Agronov ; la Satt SAYENS ; l'incubateur régional DECA-BFC ; le technopôle SANTENOV ; le GIP bourgogne Vigne & Vin et le MEDEF 21). Elle est aussi engagée auprès de l'IRT M2P et des deux instituts Carnot (ARTS et Qualiment).

En lien avec ses partenaires, l'UB a pour ambition d'être une université de proximité ancrée dans son territoire et à l'écoute de l'évolution des besoins de ce dernier. Pour cela, elle a développé une stratégie de valorisation claire, à la fois pour accompagner efficacement la conduite des résultats de sa recherche vers l'innovation, et pour améliorer sa communication et donc sa visibilité auprès des acteurs socio-économiques, notamment les entreprises. Depuis 2013, conformément à son engagement<sup>56</sup>, l'UB a transféré la totalité de ses activités de valorisation et de transfert de technologie à la Satt SAYENS, qui est donc son unique opérateur en matière de détection et de maturation des projets issus des UR, de gestion de la propriété intellectuelle et de commercialisation des résultats au moyen d'accords de licence ou de la création de *start-up*, en synergie avec l'incubateur régional DECA-BFC. La Satt gère également les dispositifs de recherche et de développement (R&D), tels que les contrats de collaboration (dont les thèses Cifre), les prestations et l'expertise. L'interface entre l'UB et la Satt a été confiée à un vice-président (VP) délégué à la valorisation, qui est aidé d'une chargée de mission.

Pour améliorer la communication à destination des acteurs socio-économiques, deux dispositifs ont été mis en place, à l'échelle locale. Le premier est l'Espace Entreprises créé par l'UB pour organiser son inscription de la science dans la société. Il correspond à un **guichet unique pour les interactions avec les entreprises**, tant au niveau de la formation (alternance, formation continue, stages, etc.), de la recherche (collaboration de recherche, prestation), du recrutement (stagiaires, jeunes diplômés) que du soutien à l'établissement (collecte de la taxe d'apprentissage, mécénat, sponsoring et partenariats). Le second dispositif, mis en place en 2021 par la Satt SAYENS en réponse à une commande de la Région, est la plateforme « Science Expertise » permettant de décliner les domaines dans lesquels l'UB met son expertise et ses compétences à disposition des secteurs académique et non académique. À cela, il faut ajouter que deux conventions ont été signées avec les CCI de la Nièvre et de la Côte d'Or pour mieux répondre aux besoins des entreprises locales (recherche et développement collaboratif, prestations).

L'ensemble de ces actions a dynamisé les relations et les contractualisations avec les entreprises. Pour exemple, en ce qui concerne les collaborations de recherche et les prestations, au cours de la période 2016-2020, le financement annuel moyen par les entreprises a été de 3051 k€/an, alors qu'il était de 1909 k€/an<sup>57</sup> au cours de la période 2012-2015. En lien avec les six domaines de recherche différenciants de l'UB, quelques partenariats forts ont aussi été mis en place avec des acteurs industriels de dimension nationale (Alstom, EDF, Suez, Bouygues Énergie, etc.) **Le comité recommande de poursuivre cette stratégie de développement de partenariats avec des acteurs socio-économiques au niveau national et de la développer au niveau international, principalement européen, en prenant appui sur l'alliance FORTHEM. Il recommande aussi de mettre en place une stratégie de communication plus offensive à destination des acteurs socio-économiques nationaux et européens.**

## 8 / Une politique dynamique d'inscription de la science dans la société

**L'UB fait preuve de dynamisme dans le développement d'une politique de culture scientifique visant à l'inscription de la science dans la société, en cohérence avec son ambition d'ancrage dans le territoire.** Elle a été pionnière en ce domaine. Des actions sont menées sur les sites universitaires : campus de Dijon (qui a accueilli la Fête de la Science), site délocalisé du Creusot (politique de culture scientifique de l'IUT à destination d'établissements scolaires). L'objectif est de développer ces actions sur les autres sites de l'UB, ce que la célébration des 300 ans de l'université a permis d'amorcer. D'autres actions sont menées en dehors de l'université : dans les écoles où se rendent des doctorants, dans des cafés avec des animations, par exemple sur la thématique des femmes et de la science, dans l'espace public avec l'affichage sur les grilles du jardin Darcy de panneaux présentant les projets de recherche. D'autres actions ont en revanche échoué, comme les « Dossiers de la recherche »<sup>58</sup>. Cet échec est à rattacher à la nécessité de repenser globalement l'articulation entre la politique de communication de l'UB et les grands axes politiques qu'elle porte. L'UB est adhérente à *The Conversation* et la mission en charge de la culture scientifique encourage les chercheurs à y publier, en regrettant une certaine frilosité, contrebalancée par l'intervention dans d'autres médias en raison de leur expertise sur divers sujets (crise ukrainienne, écologie, climatologie...). **Le comité encourage l'UB à inciter ses chercheurs à valoriser leur expertise dans les médias et à dépasser la frilosité qu'il a pu constater.**

<sup>56</sup> Volet établissement du contrat de site.

<sup>57</sup> Rapport de suivi des observations et recommandations de la Cour des Comptes, 2021, et Contrat de site UBFC – Indicateurs et cibles de performance de l'UB.

<sup>58</sup> Le service communication avait lancé une action de communication intitulée « Les dossiers de la recherche » entre septembre 2015 et avril 2017. Pour chaque dossier, un axe de recherche était décrypté. Le laboratoire et les chercheurs concernés étaient présentés, ainsi que les formations en lien avec le thème. Six « dossiers de la recherche » ont été rédigés. Ces supports étaient consultables sur le site internet de l'université. Cependant, étant donné le peu de consultations recensées, il a été décidé l'arrêt de cette action de communication.

La mission en charge de la culture scientifique est intégrée dans le pôle de la culture. Elle est dotée de six ETP (médiauteurs, chargés de valorisation et conservatrice du patrimoine scientifique). Elle travaille en liaison avec le centre de culture scientifique, technique et industrielle régional, l'Université de Franche-Comté et la ComUE UBFC. Des actions ont pu être financées par des réponses aux AAP lancés par la Région, très impliquée dans la politique de développement de la culture scientifique. La ComUE UBFC a reçu le label SAPS, doté de 235 k€ à consommer jusqu'en mai 2025, somme qui bénéficiera pour partie à l'UB. Cette dotation permettra de renforcer les formations à la médiation scientifique offertes aux EC-C. Une cellule sera créée pour les accompagner, au moment de la genèse de leurs projets de recherche, dans l'intégration d'actions de dialogue avec la société. Le projet labellisé promeut l'organisation de rencontres, telles que « OVNI » et « l'Experimentarium », programme lancé en 2001 par l'UB, dans une douzaine de villes, le soutien aux recherches participatives régionales, ainsi que le développement de deux ateliers (associant élus et chercheurs d'une part, et élèves et chercheurs d'autre part). Le budget obtenu permettra aussi la pérennisation des « Festivals des Jeunes chercheurs » (l'édition 2022 a réuni à Dijon une cinquantaine de doctorants et de jeunes docteurs) et la mise en œuvre de la future « Grande Expérience Participative », qui sera menée lors de la Nuit européenne des Chercheurs 2023. **Le comité recommande de veiller à ce que les restructurations institutionnelles à l'œuvre sur le site UBFC n'affectent pas le succès de ce projet structurant en matière d'inscription de la science dans la société.**

L'UB mène aussi une politique soutenue pour valoriser l'expertise, en incitant ses chercheurs à participer à la plateforme « Science Expertise » développée efficacement par la Satt SAYENS. Celle-ci a pour objectif de mieux faire connaître les compétences et les expertises des chercheurs de l'UB auprès des industriels et des acteurs socio-économiques, mais aussi des associations.

**Le comité salue la diversité des initiatives de l'UB en matière d'inscription de la science dans la société, en cohérence avec son positionnement. L'UB pourra renforcer la valorisation de l'expertise de ses chercheurs par le développement de nouveaux partenariats publics-privés, y compris à l'échelle européenne, en profitant de son alliance FORTHEM.**

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

## 9 / Une valorisation efficace des résultats de la recherche, mais une activité de transfert technologique vers les PME/ETI régionales à améliorer

La Satt SAYENS conduit l'ensemble des opérations de valorisation et de transfert de technologies. Aujourd'hui, le chiffre d'affaires dégagé pour le compte de l'UB est de 5 M€/an. 30 des 70 agents permanents de la Satt gèrent les activités liées aux contrats de collaboration, à la prestation et à l'expertise de l'UB. Au cours de la période 2016-2020, ces activités ont produit une ressource cumulée de 15 253 k€, soit 1,7 fois plus que pendant la période 2011-2015, moment où la Satt a été créée (2013)<sup>59</sup>. L'ensemble de ces actions de valorisation, de transfert et d'interactions avec la société concerne les trois domaines : SHS (sciences humaines et sociales), ST (sciences et technologies) et SVE (sciences de la vie et de l'environnement), mais les dynamiques sont inégales au sein de chacun d'entre eux<sup>60</sup>. Les interactions avec le monde socio-économique sont nombreuses et s'appuient sur une diversité d'acteurs : principalement des entreprises pour les domaines ST et SVE, auxquelles il faut ajouter notamment le monde politique et les institutions (administratives et judiciaires), les collectivités locales, des fédérations sportives et la Fondation de France pour les SHS.

Concernant le domaine des SHS, les relations avec ces acteurs s'appuient sur une diversité de supports, dont la presse écrite et audiovisuelle, deux chaires (la chaire universitaire de droit rural et environnemental et la chaire industrielle Smart City et gouvernance de la donnée, en lien avec le domaine ST) et des plateaux techniques (notamment pour l'étude du mobilier archéologique). En 2016-2021, les interactions avec le monde socio-économique ont notamment été formalisées par 18 contrats doctoraux du dispositif Cifre.

**Dans le domaine ST, les activités de valorisation peuvent être considérées comme très bonnes, voire excellentes**, pour les panels mathématiques, physique, chimie et sciences pour l'ingénieur. Différentes formes d'interactions avec le monde socio-économique existent. À titre d'exemple, à elles seules les trois UR IMB, ICB

<sup>59</sup> Rapport de suivi des observations et recommandations de la Cour des Comptes, 2021 ; et Contrat de site UBFC – Indicateurs et cibles de performance de l'UB.

<sup>60</sup> Rapport Hcéres de synthèse des évaluations de la recherche de l'UB – Campagne 2022-2023 Vague C.

et Pam<sup>61</sup> sont impliquées dans 42 dispositifs Cifre, trois LabCom<sup>62</sup>, deux chaires industrielles avec Framatome et General Electric, 318 contrats industriels et plus de 80 contrats d'expertise technique.

Pour ce qui est du domaine SVE, les activités de recherche et l'expertise dans les champs disciplinaires agroécosystèmes, biodiversité, environnement et évolution biologique engendrent de **nombreuses et fructueuses interactions avec le secteur industriel** (TotalEnergies, Bonduelle, BASF, Bayer, Biospringer, Blédina, Clarins, Danone pour ne citer qu'eux). Trois des panels de ce domaine (Biogéosciences – Agroécologie – Physiologie et physiopathologie humaine, vieillissement) valorisent très activement leurs collaborations avec les entreprises. Cette valorisation se traduit notamment par des contrats doctoraux du dispositif Cifre (13 Cifre en Agroécologie), deux LabCom<sup>63</sup>, 134 contrats industriels (pour un montant de 4,5 M€, rien qu'en Agroécologie), auxquels s'ajoutent plus de 150 expertises techniques et 40 essais cliniques. Les interactions avec le grand public se sont traduites par des interventions dans différents médias (plus de 200 pour les panels Biogéosciences et Agroécologie) ou sous la forme de diffusion des résultats de la recherche pour le panel Physiologie et physiopathologie humaine, vieillissement (initiation des jeunes à la génétique, nuit internationale des chercheurs, élaboration d'une brochure nationale de référence sur l'alimentation, etc.).

**Le comité recommande de consolider ces actions de valorisation, en particulier pour le secteur SHS, de façon à mettre en évidence une politique globale avec la Satt.**

Les 49 plateformes de l'UB (sur lesquelles la Satt intervient en tant qu'opérateur juridico-commercial) représentent un formidable et efficace outil de transfert. Leur visibilité auprès des acteurs socio-économiques a augmenté avec la mise en place de la plateforme « Science Expertise ». Aucune donnée précise n'a été mise à disposition du comité pour estimer les revenus dégagés par les plateformes. Cependant, les entretiens ont confirmé que l'utilisation de ces outils a été essentielle pour la réalisation des prestations et des expertises pour le compte des partenaires socio-économiques. L'absence d'appel à projets régional en faveur des plateformes en 2023 a par ailleurs soulevé des inquiétudes en matière de financement de ces outils. **Le comité recommande donc à l'UB de déterminer un modèle économique des plateformes qui permette leur pérennisation indépendamment des crédits régionaux, en utilisant en particulier les ressources propres qu'elles peuvent engendrer. Le comité recommande aussi d'améliorer le fonctionnement et la visibilité des plateformes en réduisant leur nombre grâce à des regroupements sur la base de la proximité de l'expertise ou de la complémentarité.**

Pour les quatre dernières années, le chiffre d'affaires cumulé de l'activité de transfert de technologies pour l'UB s'approche des 2 M€, soit 40 % des activités de la Satt. En moyenne, chaque année, pour le compte de l'UB, la Satt assure le dépôt de dix brevets (pour la période 2017-2023 ont été déposés 73 brevets, 21 enveloppes SOLEAU et 11 logiciels), de quatre à cinq souches de micro-organismes et permet, en étroite collaboration avec l'incubateur DECA-BFC, la création de quatre à cinq start-up. L'investissement de la Satt dans les projets de maturation s'élève à 800 k€/an. L'activité de transfert technologique par des licences se partage en trois parts égales entre les start-up, les grands groupes industriels et les PME et les ETI régionales. **En cohérence avec son ambition d'université de proximité, le comité recommande à l'UB d'accroître son activité de transfert technologique vers les PME/ETI régionales.**

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

### Forces

- Une université disposant d'une recherche pluridisciplinaire de qualité et visible à l'international, notamment en médecine clinique, en agroalimentaire, et en mathématiques, et une activité soutenue dans le domaine des SHS ;
- Une activité de valorisation bien organisée et efficace et un entrepreneuriat bien développé qui débouche sur des créations notables d'entreprises ;
- Une politique culturelle et de culture scientifique dynamique qui a connu de récents succès (label SAPS) ;
- Des équipes de recherche motivées et répondant avec succès à des appels à projets, aidées efficacement en cela notamment par le pôle de la recherche, malgré des vicissitudes dans la structuration du site.

<sup>61</sup> L'Institut de Mathématiques de Bourgogne (IMB) (UMR CNRS-Université de Bourgogne), Laboratoire interdisciplinaire Carnot de Bourgogne (ICB)(UMR Université de Bourgogne ; Université de technologie de Belfort-Montbéliard-CNRS) et l'unité Procédés alimentaires et microbiologiques (Pam) (UMR Université de Bourgogne-Institut Agro).

<sup>62</sup> NanoSense (ICB-ARDPI-UB), FLAMme (ICB-laser Rhône Alpes-UB), LIMPE (CEA-UB).

<sup>63</sup> IRD-Biogéosciences et LNC-COVALAB.

## Faiblesses

- Une stratégie de recherche manquant actuellement de lisibilité pour les acteurs externes susceptibles d'apporter un soutien financier à la recherche et imparfaitement reliée à la stratégie internationale ;
- Un soutien financier à la recherche en partie préservé (dotation récurrente aux laboratoires) malgré le PREF, mais ne permettant pas de compenser la perte de l'I-site, tandis que l'annonce du retrait de la ComUE UBFC inquiète une partie de la communauté (gel temporaire des financements du PIA) ;
- Une recherche entravée par le poids des heures d'enseignement lié au gel des postes lors du PREF ;
- Des succès aux AAP européens encore en deçà du potentiel de l'université.

## Recommandations

- Prendre en compte de manière plus affirmée les besoins de la recherche dans la définition des politiques RH pour ce qui concerne les EC et les BIATSS ;
- Poursuivre le développement du SI recherche et réorganiser l'aide au montage et à la gestion des projets nationaux et européens par des rapprochements ou la fusion de services ;
- Porter la labellisation HRS4R de l'UB dans les meilleurs délais et accompagner le développement de FIT-FORTHEM pour internationaliser davantage la recherche ;
- Garantir le financement des plateformes pour assurer leur pérennité, et envisager enfin leur réorganisation ;
- Améliorer la communication sur les forces de l'UB en recherche et en innovation à destination des partenaires socio-économiques nationaux et internationaux ;
- Prendre en compte la dimension du développement durable dans les orientations scientifiques des actions de recherche.

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

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

## 1 / Des formations déployées sur les territoires, mais une politique générale peu explicitée

L'Université de Bourgogne a organisé ses formations en six domaines (environnement, terre, aliments, sciences biologiques ; sciences et techniques ; santé, sport, psychologie ; droit, science politique, économie ; sciences humaines, lettres, langues ; formations technologiques, ingénierie, management). Elle propose 1 DEUST, 29 licences, 25 licences professionnelles, 18 bachelors universitaires de technologie (BUT) ainsi que les diplômes de formation générale en sciences maïeutiques, médicales et pharmaceutiques, portés par 13 composantes. L'offre de deuxième cycle se compose de 51 masters accrédités ou co-accrédités par l'UB (40 portés par l'UB, 1 porté par l'Institut Agro Dijon et co-accrédité avec l'UB, 9 co-accrédités avec l'UFC, 1 porté par l'Université de Lorraine), de 12 mentions accréditées par la ComUE (8 pour l'UB et 4 pour UFC) et de 4 diplômes de santé. Les masters portés par la ComUE UBFC sont intégrés dans les trois *graduate schools* EIPHI (Engineering and Innovation through Physical sciences, High-technologies, and cross-disciplinary research), TRANSBIO (changes towards sustainable production and biodiversity) et INTHERAPI (INnovative THERAPIes, Pharmaco-imaging and multimodal Imaging). Enfin, six écoles doctorales sont portées par la ComUE UBFC au sein d'un collège doctoral. Au-delà des masters, la collaboration avec d'autres établissements d'enseignement supérieur français est aussi marquée par les co-accréditations de quatre licences professionnelles avec l'Institut Agro Dijon. Toutefois, l'université annonce la disparition d'une part importante de ces co-accréditations dans le cadre du prochain contrat, notamment avec l'université de Franche-Comté<sup>64</sup>. Les partenariats locaux et régionaux avec les CFA existent également (CFAI, IFRIA, CGFA Banque, CFA Sport) et permettent notamment la mutualisation d'équipements (par exemple, la plateforme d'excellence en robotique). Les liens avec les lycées sont aussi importants pour des licences professionnelles.

La pluridisciplinarité, pleinement revendiquée par l'UB, trouve sa place dans diverses formations au travers d'une UE à choisir librement dans un autre département ou une autre composante que ceux d'origine de l'étudiant. De plus, de nouveaux diplômes associent des champs disciplinaires distincts. Par ailleurs, une cinquantaine de formations s'inscrivent directement dans le champ du développement durable et de la responsabilité sociétale, tandis qu'une centaine d'autres abordent ces enjeux. Pour autant, l'UB ne développe pas de « marque » la rendant clairement visible sur cet axe.

Les formations se déploient sur les six campus de l'UB, avec la volonté de correspondre au maillage du tissu socio-économique régional et de contribuer à l'équité sociale et au développement économique des territoires. Le développement des formations sur les campus territoriaux, engagé lors du précédent contrat, a été poursuivi : on note ainsi l'ouverture de formations nouvelles (par exemple, le BUT Carrières juridiques à Chalon-sur-Saône) malgré un contexte budgétaire très contraint (PREF). Dans le champ de la santé, la réforme du premier cycle a conduit l'UB à faire travailler en cohérence l'UFR de Santé avec sept autres composantes afin de mettre en place les LAS (licence accès santé) et les PASS (parcours accès santé spécifique). Par ailleurs, afin d'offrir une possibilité locale d'accès aux études de santé sur un territoire éloigné de Dijon, un PASS a été ouvert en format hybride sur le site de Nevers dès 2020. Toutefois, le comité n'a pu déterminer si les ouvertures de formation sur les sites distants permettent de bien mettre en valeur l'expertise de l'UB. Le processus d'ouverture de formations n'est pas explicité en fonction de la stratégie de l'établissement et les ouvertures risquent ainsi de ne pas être pleinement lisibles pour les lycéens. **Le comité recommande à l'UB de développer les initiatives de communication de son offre de formation vers les lycées distants de Dijon.** De plus, le comité signale un point d'attention quant aux formations dispensées sur des campus éloignés pour le peu de lien de ces formations avec l'université et en particulier avec la recherche. **Le comité recommande à l'UB de bien veiller à l'ancrage dans la recherche des enseignants-chercheurs nommés sur ces sites.**

L'UB, pour définir sa future offre de formation, a décidé de conserver un budget constant pour chaque composante. Ce choix conduit le comité à s'interroger sur les réelles capacités d'évolution de l'offre, alors que dans le même temps, l'université souhaite mettre en avant la pluridisciplinarité. L'activité de formation manque aussi de cadrage de la part de l'échelon central : curieusement, aucun n'a été formulé lors de la transformation des DUT et licences professionnelles en BUT, et la lettre de cadrage du prochain contrat n'a pas toujours un caractère obligatoire. Par exemple, la possibilité de mise en place des nouveaux portails de première année

<sup>64</sup> Quatre co-accréditations de licence, trois co-accréditations de licences professionnelles, et huit mentions de master avec l'UFC, sont concernées, ainsi qu'une licence professionnelle et deux mentions de master avec l'Institut Agro Dijon.

de licence y est mentionnée, mais sans obligation. Le lien entre licence (L2) et licence professionnelle n'a pas fait jusqu'à ce jour l'objet de dispositifs particuliers, mais il fait partie des points d'attention de la lettre de cadrage pour 2024-2028. L'absence de cohérence entre les parcours d'un même master, avec parfois plusieurs responsables de parcours, mais sans responsable de mention, est un point faible sérieux auquel l'université a toutefois prévu de remédier pour le prochain contrat. **Face à ces constats et ces interrogations, le comité recommande à l'UB de se donner les moyens de conduire une politique de formation et de renforcer le cadrage de l'offre de formation, en lien avec sa stratégie.**

Enfin, l'UB est concernée par plusieurs projets du PIA qui impactent son offre de formation : un projet NCU (RITM-BFC), un projet SFRI (avec trois *graduate schools*) et plusieurs campus des métiers et des qualifications (CMQ). Compte tenu des éléments fournis dans le RAE et lors de la visite, il apparaît qu'elle se préoccupe peu de la manière dont ces projets vont transformer durablement l'offre de formation et donc la politique de l'établissement, une fois la période des financements écoulee, et en particulier pour ce qui est des CMQ. **Le comité recommande à l'UB de veiller à une réelle intégration de ces objets dans la politique de l'établissement.**

## 2 / Une volonté marquée d'internationalisation des formations

L'UB affiche une volonté et un dynamisme significatifs en matière d'internationalisation, essentiellement en deuxième cycle. Huit masters internationaux se déploient à l'UB parmi les douze masters qui sont portés par la ComUE UBFC, ce qui traduit la volonté de renforcer l'attractivité de l'UB. Outre ces masters, diverses initiatives existent notamment dans l'aire européenne, qu'il s'agisse de la délocalisation d'une formation (licence de Staps en Grèce) ou de doubles diplômes (à Prague, Bucarest, Vérone). Néanmoins, les actions d'internationalisation sont rares en premier cycle en dehors des formations relevant du périmètre du BUT, et les flux entrants et sortants d'étudiants de deuxième cycle restent globalement faibles.

FORTHEM a permis le développement de nombreux modules en anglais dans différents formats, dispensés à distance ou en présentiel. À ce stade, FORTHEM a essentiellement permis la création d'une plateforme commune, compatible avec les plateformes numériques d'enseignement de toutes les institutions membres. Toutefois, à ce jour, malgré la vocation de FORTHEM à promouvoir le multilinguisme, aucune préparation des étudiants bourguignons aux langues des universités partenaires n'est disponible, ce qui limite la possibilité pour eux d'évoluer dans le contexte de FORTHEM. **Alors que la préparation des étudiants à la mobilité reste centrée sur les formalités administratives associées, le comité recommande de définir des objectifs de mobilité (hors FORTHEM, dans FORTHEM, par cycles d'études...) et en conséquence d'offrir des formations spécifiques à la langue et/ou à la culture des pays d'accueil.**

## 3 / Une politique de formation à et par la recherche de qualité, mais encore perfectible

En matière de lien entre la formation et la recherche, le comité a tout d'abord constaté que les domaines utilisés pour la formation ne sont pas ceux adoptés pour aborder l'activité de recherche, et qu'il n'existe aucun élément permettant d'apprécier la manière dont ces premiers s'articulent avec l'organisation de la recherche.

Au niveau du premier cycle, des initiatives existent, même si elles restent limitées dans leur déploiement<sup>65</sup>. Un levier du programme NCU RITM-BFC, porté par la ComUE, est consacré au renforcement du lien entre la formation et la recherche en premier cycle au travers de parcours adaptés à un public limité d'étudiants plus exigeants et plus motivés. Plusieurs FabLabs ont aussi été mis en place, dont deux dans la période de référence (l'un à l'IUT Dijon-Auxerre, l'autre au sein de l'UFR Sciences et Techniques) permettant ainsi la découverte, l'expérimentation et une première sensibilisation à la recherche.

Les formations de deuxième cycle sont bien adossées à la recherche<sup>66</sup>, et les équipes pédagogiques largement constituées d'enseignants-chercheurs. Plusieurs masters s'intègrent aussi dans les *graduate schools*, organisées dans le cadre du projet SFRI « UBFCInteGrate ». Toutefois, il existe des masters qui font exception dans ce domaine, ce qui constitue un point de vigilance pour l'UB. De plus, l'UB ne fournit pas de cadrage fixant les modalités et les objectifs des stages de master. Elle n'a pas non plus fourni au comité des éléments statistiques permettant d'apprécier la proportion d'étudiants de master s'orientant vers un doctorat même si près d'un tiers des doctorants sont issus des masters de la région.

La politique doctorale, définie par le collège doctoral de la ComUE UBFC, harmonise et fédère les pratiques. Son fonctionnement est une réussite et le comité estime qu'elle **ne doit pas être remise en cause par la réorganisation du site**. Un règlement intérieur fixe les règles générales de fonctionnement des écoles doctorales (ED), toutes partagées entre établissements. Chaque ED propose un éventail spécifique de formations, tandis que le collège doctoral propose un large spectre de formations transversales, mais seule l'éthique est une

<sup>65</sup> Hcéres, Rapport d'évaluation du bilan du 1er cycle de formation, Université de Bourgogne, 2023.

<sup>66</sup> Hcéres, Rapport d'évaluation du bilan du 2<sup>e</sup> cycle de formation, Université de Bourgogne, 2023.

composante obligatoire de la formation des doctorants. Il convient de souligner que toutes les formations sont décrites à travers le prisme des compétences, en référence à la fiche RNCP du doctorat. **La formation à l'enseignement revêt des formats variables selon les ED, parfois peu adaptés aux besoins et aux aspirations des doctorants : c'est un point que le comité recommande d'améliorer.** Les écoles doctorales sont toutes dotées d'un secrétariat, parfois encore fragile, qu'il importe aussi de ne pas désorganiser avec la restructuration du site. En effet, les ED sont mutualisées entre les établissements, mais les postes de secrétariat sont financés par la ComUE, l'UB ou l'UFC ; une inquiétude sur la pérennisation des postes est légitimement exprimée par les directeurs d'ED.

Les processus de recrutement des doctorants sont variables selon les ED. **Ainsi, le comité recommande la formalisation d'une procédure de recrutement plus harmonisée pour gagner en transparence.** Le taux de thèses financées est, de manière assez classique, supérieur dans les ED relevant du domaine ST où la quasi-totalité des doctorants dispose d'un financement, tandis qu'à l'inverse 40 % des doctorants des ED LECLA et SEPT (SHS et ALL) sont sans financement, qu'il soit public ou issu d'une activité salariée. Les conditions d'encadrement des doctorants ne sont pas toujours optimales, comme en témoigne le nombre de doctorants par encadrant relevé dans certaines ED, bien supérieur à la limitation théorique fixée par ces mêmes ED (SEPT, SPIM et LECLA), même si une amélioration peut être soulignée<sup>67</sup>. De plus, le collège doctoral propose des formations à l'encadrement pour les encadrants, mais elles sont encore trop peu suivies<sup>68</sup>. **Les ED ont mis en place des comités de suivi individuel des doctorants, mais leurs modalités d'organisation et de fonctionnement sont divergentes, et parfois non conformes à la réglementation : le comité considère qu'il s'agit d'un point de vigilance pour l'université.** La participation à des événements scientifiques, voire à leur organisation, est par ailleurs très diversement soutenue selon les ED. Enfin, le collège doctoral a mis en place des actions pour le bien-être des doctorants (en particulier l'accès à des consultations avec des psychologues, en présentiel ou en ligne, spécialement conçues pour les étudiants) et **le comité recommande d'accroître la notoriété de ces services.**

## 4 / Une politique documentaire dynamique, mais structurellement fragile

La documentation est accessible au sein de 13 sites en Bourgogne, au plus près des étudiants. Il faut moduler ce point positif en signalant aussi l'existence de 33 bibliothèques associées et donc un service de la documentation éclaté, ce qui constitue une singularité de l'UB. **Le comité recommande de dépasser la dimension historique de cet état de fait pour rationaliser l'offre de documentation.**

L'amélioration des espaces documentaires a fait l'objet d'une attention particulière avec, outre des améliorations dans diverses bibliothèques, deux opérations immobilières majeures, que sont l'ouverture d'une bibliothèque sur le campus d'Auxerre et une opération encore en cours de rénovation de la BU Sciences (Le Cortex, *learning lab* tourné vers l'innovation pédagogique).

Les emprunts de documents physiques ont subi une baisse régulière et importante, et la documentation en ligne est maintenant prioritaire dans la politique d'acquisition, puisqu'elle représentait 70 % du montant financier en 2021<sup>69</sup>. La consultation des ressources numériques est en progression de 43 % de 2019 à 2021 et contribue à l'égalité entre les territoires. Le budget de la documentation a été presque divisé par deux dans le cadre du PREF. Son financement est morcelé entre le service central et les composantes et/ou les laboratoires, ce qui induit, là encore, une fragilité structurelle, et peut même, dans certains cas, limiter l'accessibilité aux ressources pour les membres de telle ou telle structure.

L'université a maintenu ses formations à la recherche documentaire, même si le cadrage de l'offre de formation n'impose pas un module de ce type dans toutes les formations de premier cycle, ce qui surprend au regard des enjeux.

**Le comité recommande la création d'un SCD au périmètre élargi (regroupant l'ensemble des bibliothèques) et au financement repensé pour que la politique de documentation de l'UB gagne en efficacité et en pérennité.**

## 5 / Une professionnalisation très volontariste en master au moyen de l'alternance, un projet fort autour de la formation continue

Le développement de l'alternance et de la formation continue est l'un des objectifs phares de l'UB depuis plusieurs années. Celle-ci a développé une politique très volontariste en la matière, y étant incitée par la nécessité de développer les ressources propres dans le cadre du PREF. À titre d'exemple, l'ouverture de chaque nouveau master est conditionnée à son autofinancement par l'alternance. Le service commun de formations continue et par alternance (Sefca) accompagne les responsables de formation dès le début d'un projet

<sup>67</sup> Hcéres, rapport d'évaluation du bilan du 3e cycle, 2023.

<sup>68</sup> Entretiens lors de la visite.

<sup>69</sup> Rapport d'activité des BU de l'Université de Bourgogne, 2021.

d'ouverture. Une note démontrant l'intérêt du monde socio-économique pour une nouvelle formation est produite. Cette politique porte ses fruits comme en témoignent le nombre croissant de diplômés de la formation continue (2089 en 2016 et 3155 en 2020) ou d'apprentis (respectivement 314 et 1467 pour ces mêmes années), et la multiplication par sept du nombre de formations ouvertes à l'apprentissage entre 2016 et 2021. Pour ce faire, l'UB s'appuie sur les différents CFA de branche et a créé en 2020 son propre CFA (certifié QUALIOP) dans le but d'accompagner au plus près ses composantes. **Le comité salue ce développement et ne peut que recommander à l'UB de maintenir une vigilance constante quant au modèle économique de ces activités.**

Dans certains masters se côtoient des publics inscrits en formation initiale et sous statut d'apprenti, ce qui a obligé à développer une ingénierie pédagogique particulière en prévoyant des activités orientées vers le public en formation initiale pendant que les alternants sont en entreprise. L'université va s'appuyer sur sa réussite très récente à l'appel France 2030 ASDESR (Accompagner l'excellence de nos écosystèmes d'enseignement supérieur, de recherche et d'innovation, projet STRADA) pour modulariser son offre par une ingénierie de formation en blocs de compétences, et pour numériser une partie de son offre de formation afin de proposer des formations hybrides adaptées aux contraintes professionnelles des stagiaires. **Le comité recommande de poursuivre le développement de la formation continue et sa professionnalisation en mobilisant efficacement les moyens obtenus à travers le plan France 2030 et en veillant à ne pas déconnecter le travail d'approche par compétences mené sur la formation continue d'une part, et initiale d'autre part.**

La professionnalisation prend des formes variées en premier cycle, et est systématisée en DUT/BUT, licence professionnelle et DEUST. Toutefois, le comité n'a pas trouvé de cohérence et de marque d'une ligne directrice affirmée en licence : la politique des stages n'y est pas lisible, tant les situations sont variées (stages obligatoires ou facultatifs, ne donnant pas toujours droit à des crédits, de durées très variables), les sensibilisations à l'entrepreneuriat sont rares et les dispositifs de construction du projet professionnel sont disparates. Alors que la part des intervenants issus du monde socio-économique est significative en DUT/BUT, et en LP, elle est plus restreinte et hétérogène en licence. **Le comité recommande à l'établissement de définir un cadrage général en matière de professionnalisation des formations.**

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

## 6 / Une prise en compte du développement des compétences des étudiants qui reste à réaliser

L'UB ne s'est pas encore pleinement saisie de la question du développement des compétences et de leur certification. La part de l'acquisition des compétences dites transversales (culture numérique, langues, recherche documentaire, RSE et développement durable<sup>70</sup>, connaissance de l'entreprise...) reste faible, tout particulièrement en licence, où leur place n'est pas très affirmée dans le cadrage 2024-2028. La certification en langue n'est pas systématique à l'UB<sup>71</sup> et le choix du Cles<sup>72</sup> pour la généralisation de la certification des compétences linguistiques devait faire l'objet d'une analyse quant à sa faisabilité et sa soutenabilité budgétaire. Les étudiants présentant des lacunes en français peuvent faire appel au CEPREO (Centre des Pratiques de l'Écrit et de l'Oral) de l'UB, mais l'université ne propose pas de dispositif de certification, par exemple en faisant appel à une solution nationale.

Le déploiement de l'approche par compétences (APC) progresse à vitesse variable, parfois à pas mesurés. Dans la période passée, seuls l'Inspé et l'IUT de Dijon semblent avoir réellement avancé sur la question, naturellement contraints par la réglementation. Pour le reste, la dynamique est certes annoncée dans la lettre de cadrage des formations 2024-2028, mais la proposition de deux « options » pour la mise en place de l'APC laisse, dans le contexte d'une communauté universitaire parfois peu convaincue, le comité dubitatif, car dans l'une des options elle ne semble pas aller jusqu'à la redéfinition des contenus et méthodes pédagogiques associés. La mise en place, effective, de « référents compétences » dans toutes les composantes risque de ne pas suffire sans la mobilisation, plus qu'elle ne l'est actuellement, de la ressource indispensable que sont les accompagnateurs pédagogiques (ingénieurs, conseillers), afin d'aider et de guider les équipes pédagogiques qui s'engagent dans la démarche. Le chantier de l'acculturation des étudiants à la démarche par compétences et de l'outil offert par le portfolio, qui pourrait étayer tout à la fois l'APC et la valorisation des compétences acquises par les étudiants en dehors des cursus, devrait également être engagé pour assurer le

<sup>70</sup> Sujet sur lequel il existe pourtant une expertise au sein de l'UB, comme le relève le rapport d'évaluation du bilan du 2e cycle, Hcéres, 2023.

<sup>71</sup> Rapport d'évaluation du bilan du 2e cycle, Hcéres, 2023.

<sup>72</sup> Certificat de compétences en langues de l'enseignement supérieur (CLES).

succès de la mise en place de l'APC. **Le comité recommande de déployer une stratégie proactive et partagée pour la mise en place de l'APC avec des objectifs clairs.**

## 7 / Des atouts à mieux exploiter pour la diversification des pratiques pédagogiques

La politique de l'établissement en matière de diversification des méthodes pédagogiques et d'accompagnement des enseignants n'est pas présentée dans le RAE. Pourtant, l'UB a recruté une chargée de mission « Stratégie pédagogique » et a organisé des États généraux de la formation en 2020-2021 (1200 participations en ligne). Ceci a abouti à 30 propositions dans des domaines variés, remises au président de l'université, dont certaines sont déjà en cours de mise en œuvre. Le comité note par exemple des expériences de décloisonnement entre CM, TD et TP, et l'existence d'un planning de déploiement jusqu'en 2024. L'UB a fait le choix d'adhérer à plusieurs universités numériques thématiques, mais ne dispose pas de données sur les usages de ces ressources par les étudiants et les enseignants. De même, rien n'est précisé au sujet de l'impact de la crise sanitaire sur une éventuelle politique de développement de ressources à distance ou de l'enseignement hybride. Les enseignants utilisent la plateforme d'enseignement en ligne Plubel (instance Moodle), mais aussi Teams, et leurs usages respectifs semblent devoir être clarifiés, en particulier pour faciliter le travail des étudiants.

L'UB dispose de deux services d'accompagnement des enseignants pour leurs pratiques pédagogiques, le service Pédagogie numérique et ressources, positionné dans la direction du numérique, et le CIPE, service créé à l'Inspé. Le CIPE dispose de vraies compétences et d'une singularité dans le paysage français, à savoir une activité de recherche reconnue, dont les apports sont réinvestis notamment dans la formation à la pédagogie des nouveaux maîtres de conférences, qui figure parmi ses missions, comme l'accompagnement à la mise en œuvre de l'APC et l'accompagnement individualisé des enseignants demandeurs. L'éclatement des missions d'appui à l'enseignement entre deux services, voire trois si le service de documentation, qui opère pour partie aussi dans ce champ, est comptabilisé, relève de l'histoire. Cette situation mériterait d'être remise en cause, tant le clivage entre pédagogie et outils numériques relève d'une conception qui n'a plus lieu d'être, particulièrement après l'épisode de la crise sanitaire. **Le comité recommande le positionnement « en central » d'un service unifié, gage de visibilité pour servir l'ambition de transformation pédagogique de l'établissement.**

Enfin, l'établissement est engagé dans le NCU RITM-BFC porté par la ComUE UBFC, dont l'objet est la rénovation pédagogique en premier cycle pour améliorer la réussite étudiante. Cette action a été évaluée positivement par le jury international en 2022, quatre années après son lancement, et fonctionne très bien. Au moment de la visite, une partie du projet était mise en suspens du fait du gel des crédits de l'ANR suite à la décision de l'UB de sortir de la ComUE. **Le comité recommande à l'UB de mettre plus à profit les leçons et les transformations issues de ce projet NCU, notamment celles qui pourraient essaimer au-delà du périmètre initial des licences.**

## 8 / Une mobilité internationale aux aspects disparates

En dehors de quelques partenariats spécifiques<sup>73</sup>, les mobilités étudiantes entrantes et sortantes sont relativement rares, alors même que l'UB affiche dans la partie du contrat relative à l'établissement une politique de formation tournée vers l'international et qu'elle indique avoir plus de 300 conventions recensées.

La mobilité sortante a concerné 407 étudiants (hors stages) en 2021-2022, dont 297 en mobilité Erasmus. Le RAE est avare de données sur les dispositifs préparant les étudiants à cette mobilité. Si l'enseignement de l'anglais est présent en premier cycle, peu d'étudiants se présentent à une certification. Des dispositifs d'« internationalisation à domicile » sont prévus dans le cadre de l'Alliance FORTHEM.

La mobilité entrante a pour sa part concerné environ 1000 étudiants étrangers de manière individuelle en 2021-2022, auxquels s'ajoutent plus de 200 étudiants en échange. Les masters internationaux enseignés en anglais, qu'ils soient portés par l'UB ou par la ComUE, constituent indéniablement une belle réussite. L'établissement gagnera à maintenir les dispositifs d'accueil développés par la ComUE afin de continuer à offrir un service de qualité aux entrants. Le site web de l'université offre un certain nombre de renseignements aux étudiants étrangers qui souhaitent intégrer l'UB, mais sa déclinaison pour l'heure limitée en anglais n'est pas en phase avec la stratégie d'internationalisation. En matière d'accueil des publics internationaux, l'UB met en place des journées d'accueil spécifiques à la rentrée. Elle propose également un accompagnement pour les étudiants en exil (diplôme universitaire « Passerelle – Étudiants en exil »).

---

<sup>73</sup> Relevés dans les rapports d'évaluation du bilan du 1er cycle, Hcéres, 2023 : un cursus franco-allemand développé en ALL et SHS en s'appuyant sur un partenariat avec l'université de Mayence, des DUETI (une année d'étude dans une université étrangère partenaire après le DUT) développés par les DUT/BUT tertiaires et un partenariat de la LP « Maintenance et technologie : contrôle industriel » avec deux universités étrangères concrétisé par un DU.

L'Afrique constitue un enjeu majeur pour l'UB puisqu'elle est le continent d'origine de plus de 70 % des étudiants internationaux entrants. Toutefois, assez peu de coopérations structurantes ont été montées pour traiter ce sujet, même si des conventions ont été signées récemment avec l'Université Cheikh Anta Diop de Dakar au Sénégal et l'Université Joseph Ki-Zerbo de Ouagadougou au Burkina Faso.

**Afin de progresser en matière de mobilité internationale pour les étudiants, le comité recommande de définir un cadrage plus ambitieux et de monter des coopérations structurantes favorisant aussi des mobilités des étudiants au-delà de l'Europe.**

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

## 9 / Une action énergique en faveur du continuum entre enseignement secondaire et enseignement supérieur

Globalement, l'établissement a enregistré une augmentation importante de ses effectifs d'étudiants : +15,2 % d'étudiants en dix ans (2011-2021), en augmentation presque constante, mais avec un tassement récent, entre 2020 et 2021. En 2021-2022, 71 % des étudiants de première année étaient Bourguignons, tandis que 5,7 % avaient obtenu le baccalauréat à l'étranger. Des efforts notables sont déployés pour accroître l'attractivité en licence, justifiés par le fait que l'augmentation du nombre d'étudiants est inférieure à l'évolution démographique, que le tassement des entrants en premier cycle est sensible (-7,1 % entre 2020-2021 et 2021-2022), et que seuls 38 % des bacheliers généraux et technologiques de l'académie se sont inscrits à l'UB en 2021-2022, marquant un recul par rapport aux six années précédentes. Dans le cadre du dialogue stratégique de gestion 2021, des moyens ont été obtenus pour recruter des ingénieurs d'études et créer un réseau d'ambassadeurs. La promotion des formations dans les sites distants (qui regroupent environ 10 % des étudiants) se fait au moyen de salons organisés localement pour toucher les lycéens et leur famille, et d'actions de promotion auprès des professeurs principaux des lycées au travers de différents dispositifs : Journées Portes Ouvertes, semaine « cours ouverts ».

Depuis 2019, l'accroissement significatif du nombre d'étudiants dans les formations en apprentissage (+30,7 %) et en formation continue (+18,7 %) se fait au détriment des formations initiales (-4,6 %). On note également une décroissance des étudiants en contrat de professionnalisation (-26,4 %).

**Le comité salue les efforts menés par l'UB afin d'améliorer l'attractivité des formations pour les étudiants. Concernant la formation en apprentissage, il recommande de suivre attentivement son évolution qui doit rester maîtrisée, et non subie, et rester en adéquation avec les moyens humains disponibles.**

## 10 / Des dispositifs d'accompagnement divers et évalués

Les performances des formations sont évaluées sur la base des taux de réussite dans les différents diplômes et de leur évolution. Une hausse du taux de réussite en licence en trois ans est observée par l'UB dans son suivi des indicateurs du contrat de site (de 44,8 % à 50,3 % entre 2017 et 2021)<sup>74</sup>. La hausse du taux de réussite est encore plus significative en master (53,4 % à 67,7 %). Les chiffres en matière de taux de réussite sont similaires, voire légèrement supérieurs, à la moyenne nationale<sup>75</sup>. D'autres indicateurs sont également mobilisés comme le taux de réinscription ou le taux de sortie. L'utilisation de ces indicateurs à des fins de pilotage n'est toutefois pas explicitée.

Une analyse des caractéristiques des nouveaux entrants à l'université en L1 est en outre menée par le CIPE. Les informations sont données à chaque équipe pédagogique et une formation leur est proposée pour accueillir dans les meilleures conditions les nouveaux bacheliers. Le dispositif AGIL (dispositif « oui si » de l'établissement) assure un suivi spécifique pour les étudiants identifiés comme « à risque ». Le tutorat d'intégration et disciplinaire est largement déployé. Des dispositifs de remédiation et d'aide à la réussite sont mis en place : le semestre de réorientation (REO) et le tutorat. Des évaluations de ces dispositifs sont faites régulièrement, notamment par le CIPE, et l'université mène une réflexion approfondie quant à leur évolution, ce que le comité salue.

<sup>74</sup> Chiffres issus du contrat de site (indicateurs de performance de l'UB). Les données du ministère (note Flash SIES n° 30 de novembre 2022) donnent des valeurs très différentes, avec un taux de réussite en 3 ans en licence de 36,8 % (pour les bacheliers 2017, taux observé). Ils montrent aussi que cela est variable selon les disciplines : par exemple on enregistre 32,9 % en Droit et science politique et 42 % en ALL SHS.

<sup>75</sup> En comparant les données du SIES pour l'échelle nationale et l'UB, pour une même année de référence.

## 11 / Des données d'insertion professionnelle pas toujours disponibles

Les nouveaux diplômes proposés par l'UB semblent répondre à des demandes et à l'évolution de la société, mais il n'est pas possible d'étayer pleinement ce constat par les données d'insertion professionnelle. En effet, si celle-ci est bien suivie par le service pilotage et son observatoire de l'étudiant, les données disponibles en ligne sont anciennes (promotion 2018 pour les DUT, 2019 pour les masters, 2012 pour les docteurs...)76. Dans le contrat de site, les chiffres relatifs aux taux d'insertion des diplômés ne sont disponibles que pour un nombre très limité de formations, de surcroît avec un taux de réponse insuffisant pour certains diplômes (taux de réponse moyen de 45 % en licence professionnelle et de 56 % pour les masters, inférieurs aux moyennes nationales, respectivement de 67 % et 70 %). Lorsque ces chiffres sont disponibles, ils sont similaires à la moyenne nationale. **Le comité recommande de mettre en œuvre une politique associant les alumni afin, entre autres, de remédier à ce faible taux de réponse.**

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

## 12 / Un point d'équilibre à trouver dans l'emploi des ressources humaines en enseignement

La mise en œuvre du PREF a impacté les ressources humaines et financières et a conduit à une réduction des heures dispensées dans les formations afin de limiter le nombre d'heures complémentaires effectuées et le nombre de personnels non permanents intervenant dans les formations (Ater, vacataires, lecteurs, Past). Le gel de 48 postes d'enseignants et enseignants-chercheurs et de 11 postes de BIATSS, associé à l'augmentation du nombre d'étudiants, a eu des conséquences sur le taux d'encadrement dans les différentes filières. Ce taux, déjà considéré comme insuffisant lors de la précédente évaluation du Hcéres, a diminué depuis 2016 et il oscille entre 15 et 17 pendant la période 2017-2021.

La période 2016-2021 a vu le nombre de formations en alternance et de formations continues augmenter significativement, en lien avec les besoins en ressources propres, mais les moyens humains restent limités pour assurer tous les objectifs et les missions : la formation initiale, le développement de la formation continue, l'ouverture de nouvelles formations en alternance et les dispositifs de soutien aux étudiants. **La situation s'avère tendue puisque les services statutaires ne permettaient en 2021-2022 de couvrir que 60 %77 de la charge d'enseignement. Le comité recommande de trouver un point d'équilibre afin de ne pas mettre en péril l'activité de formation, mais également la recherche.**

Par ailleurs, l'UB, au moyen de l'accompagnement par le CIPE et la mobilisation des congés pour projet pédagogique, soutient l'engagement dans la pédagogie, ce qui est essentiel pour contribuer à la qualité des formations et à la reconnaissance de l'implication des formateurs dans un enseignement au service des étudiants.

## 13 / Une évaluation systématisée des dispositifs pédagogiques, mais des conseils de perfectionnement inégalement mis en place

Le pilotage de l'offre de formation est essentiellement du ressort des composantes, qui agissent sur ce plan en concertation avec les autres composantes et, éventuellement avec le Sefca et les CFA, en ce qui concerne les formations en alternance ou continues. La politique de l'UB s'exprime essentiellement au travers de la lettre de cadrage pour la durée de l'accréditation, laquelle contient peu d'engagements forts, par exemple en termes de compétences transversales à acquérir ou de politique systématique des stages.

La réalisation des enquêtes d'évaluation des formations et des enseignements par les étudiants est assurée par le CIPE. Certaines revêtent un caractère obligatoire (par exemple tout le niveau L2, UE et formations, en 2020-2021), tandis que le CIPE offre également ses services aux composantes et aux enseignants qui le souhaitent pour d'autres évaluations. Toutes les formations sont ainsi évaluées, avec un taux de réponse des étudiants de l'ordre de 60 %. Ces chiffres sont inférieurs aux objectifs, mais restent suffisants pour obtenir une information

<sup>76</sup> Site de l'Observatoire de l'étudiant de l'université de Bourgogne, consulté en avril 2023.

<sup>77</sup> Tableau de bord stratégique de l'UB, novembre 2021.

pertinente. Les informations recueillies sont exclusivement communiquées aux enseignants concernés sans une analyse transversale préliminaire ni suivi spécifique des actions correctives éventuellement réalisées.

Les conseils de perfectionnement des licences et masters sont majoritairement mis en place<sup>78</sup>, mais ont des compositions et des fonctionnements hétérogènes. L'UB affirme dans sa lettre de cadrage 2024-2028 sa volonté de systématiser ces organes de pilotage et de régulation des formations, et de s'assurer de leur fonctionnement effectif, au niveau des diplômés et non des parcours. **Le comité recommande qu'une représentation systématique des étudiants, des alumni et des acteurs socio-économiques y soit assurée et que ces organes puissent s'appuyer sur les résultats relatifs à l'évaluation des enseignements et sur les statistiques sur l'insertion professionnelle pour mieux positionner l'offre de formation en lien avec les axes stratégiques de l'UB.**

Le CIPE réalise aussi des enquêtes plus originales, par exemple pour connaître les usages numériques des étudiants dans le cadre du développement d'applications de réalité virtuelle, ou pour évaluer les différentes formes de tutorat. Enfin, de manière assez inédite par rapport à des structures de ce type, le service a été mobilisé pour l'évaluation de l'impact de la réforme du premier cycle des études de santé. L'évaluation s'étend aux dispositifs d'aide à la réussite mis en place (AGIL, REO) avec pour objectif d'augmenter leur pertinence et leur efficacité, ce qui est aussi une démarche innovante.

## 14 / Une gestion décentralisée des formations, dont les coûts et les objectifs individuels doivent être définis pour permettre un pilotage global

Les composantes sont responsables de l'organisation des enseignements qu'elles délivrent et les moyens nécessaires leur sont octroyés à travers le processus annuel du DOM, ce qui ne permet pas un pilotage réel à l'échelle de l'établissement (cf. supra). Certaines bénéficient de ressources propres complémentaires grâce à l'organisation de formations continues.

De manière centralisée, les données relatives à la charge d'enseignement sont quantifiées au moyen d'un suivi précis des heures effectuées par les enseignants dans chaque composante (utilisation du logiciel SAGHE). Les informations sont confrontées aux prévisions (maquettes de formations). Elles constituent la base de l'évaluation des coûts de formation et de la soutenabilité. L'approche P2CA (Projet Connaissance des Coûts et des Activités) est en cours de mise en place en vue d'une évaluation du coût complet des formations de l'UB. **Le comité recommande de faire aboutir le processus d'évaluation des coûts au niveau des diplômés pour comparer ces coûts avec les objectifs et les résultats, à définir, de chaque formation.**

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

## 15 / Une riche politique de vie étudiante et de vie de campus grâce à la CVEC et aux associations étudiantes

La politique de la vie étudiante de l'établissement est riche et se développe sur plusieurs axes majeurs, et au moyen de la CVEC (1,9 M€ en 2020-21<sup>79</sup>). Le portage politique bénéficie d'une bonne articulation des missions entre les deux vice-présidents étudiants : la VP étudiante élue au conseil académique et le VP délégué « Vie démocratique et bien-être étudiant », nommé auprès du président, qui s'organisent de manière autonome pour délimiter leurs missions respectives.

**L'UB permet un cadre de vie et d'études riche, avec une offre de services vaste et variée.** Les étudiants disposent de nombreuses bibliothèques aux larges horaires d'ouverture. En complément des actions proposées au sein des BU, l'université possède un centre culturel, l'« Atheneum » qui participe à l'animation du campus dijonnais. Des efforts humains et financiers sont déployés pour favoriser les initiatives en matière d'art et de culture au sens large. L'UB dispose en outre d'un dispositif de médiation scientifique, l'Expérimentarium, qui a essaimé pour conduire à la création du « Réseau des expérimentariums » interrégional en 2015 (dans le cadre d'un projet PIA). L'accent a aussi été mis sur l'accueil des étudiants avec l'amélioration des espaces de la vie étudiante et de la signalétique.

<sup>78</sup> Les rapports d'évaluation du bilan du 1er et 2e cycle (Hcéres, 2023) citent des formations qui ne disposent pas d'un conseil de perfectionnement.

<sup>79</sup> Bilan 2021-2022 du Crous de Bourgogne-Franche-Comté, fourni lors de la visite.

L'offre du service universitaire d'activités physiques et sportives (Suaps) de l'UB, quant à elle, comprend une cinquantaine d'activités sportives accessibles gratuitement. La valorisation de la pratique sportive est avérée, avec la mise en place d'une UE libre permettant d'obtenir des crédits ECTS, gérée par le Suaps qui accompagne également de manière croissante les étudiants sportifs de haut niveau dans le suivi des études. On note une participation des étudiants au développement du Suaps par le biais, entre autres, du Conseil des Sports.

Dans le cadre de l'amélioration des conditions de vie et d'étude, l'établissement prend en compte la diversité des profils des étudiants. Il a par exemple mis en place une crèche (« La P'tite Fac ») en collaboration avec la caisse des allocations familiales, preuve d'un bon pilotage de son offre de service avec ses partenaires.

L'UB affiche aussi sa volonté de maintenir un nombre significatif de personnels soignants au sein de son service de santé universitaire, volonté traduite par la mise en place d'une cellule bien-être, qui se concrétise par un guichet unique, et un pôle santé mentale pour les étudiants.

Concernant le volet social, des initiatives existent, mais l'UB dispose d'une certaine marge de progression. Une aide alimentaire pour les étudiants est réalisée par deux associations étudiantes « Épi campus » et « FEBIA », qui bénéficient de subventions de l'établissement dans le cadre de leurs actions ; et l'UB a su réagir rapidement durant la crise sanitaire avec la mise en place d'un plan incluant la fourniture de paniers-repas, des prêts d'ordinateurs et des ateliers de formation aux outils numériques. Une commission de la solidarité (dont les statuts sont en cours d'élaboration) a été créée en lien avec plusieurs partenaires et financeurs, pour contribuer collégialement au soutien des étudiants. Le comité regrette l'absence de commission en charge du FSDIE social et plus largement un manque de lisibilité du cadrage de la politique sociale et un lien fragile avec le Crous. **Le comité a pu constater, lors de la visite, que les liens entre l'UB et le Crous gagneraient à être apaisés et redynamisés, au bénéfice des étudiants.**

L'UB montre ainsi une réelle attention à la vie étudiante qu'il s'agisse des conditions d'étude et de vie, du cadre documentaire, des offres culturelle et sportive, ou de l'accès aux professionnels de santé. Néanmoins, l'établissement est conscient des efforts à réaliser afin d'harmoniser les pratiques dans l'ensemble des sites, y compris les sites distants parfois un peu oubliés dans ces dispositifs. **Le comité recommande de finaliser le schéma directeur de la vie étudiante de l'UB afin de permettre une meilleure structuration des actions et des dispositifs, et de renforcer ses dispositifs en matière de politique sociale en soutien des étudiants, en lien avec le Crous.**

La vie associative à l'UB est animée par 151 associations labellisées, nombre en augmentation depuis 2017. Cette labellisation s'appuie sur une charte validée en CA, qui décrit la procédure à suivre et conditionne l'octroi d'aides logistiques, organisationnelles ou financières. L'enveloppe moyenne ouverte du FSDIE s'élève à 400 k€. Quant au nombre de dossiers présentés dans le cadre de cette commission, il a chuté entre 2017 et 2021, ce qui peut s'expliquer par la crise sanitaire. Le taux d'avis favorables aux dossiers est néanmoins constant entre 70 et 75 %. Globalement, la culture est la thématique la plus financée en termes de subventions accordées. Les associations sont accompagnées par un agent administratif clairement identifié dans l'organigramme de service du Bureau de la Vie Étudiante, qui est un relais d'information pour accompagner les associations dans leur gestion quotidienne (subvention, déclaration) et assurer des formations à partir d'une prise de contact systématique à la rentrée.

En termes de participation étudiante à l'élection des conseils centraux, on note une diminution drastique passant de 13,22 % en 2020 à 2,24 % en 2022 en CA. La participation des étudiants à la vie démocratique de l'établissement est faible malgré une assiduité accrue des élus étudiants aux conseils centraux (CA, CR, CFVU) atteignant 52,7 % en 2021. **Le comité recommande à l'UB de renforcer ses actions de communication pour aider la communauté étudiante à prendre conscience de l'importance de ses organes de gouvernance et de la participation étudiante à leur élection.**

Une évolution depuis la dernière évaluation du Hcéres est à noter concernant la valorisation de l'engagement étudiant ; l'établissement a en effet enrichi son offre en proposant deux UE transversales, qui permettent de valider cinq ECTS chacune, mais **cette offre reste méconnue des étudiants ; le comité recommande à l'UB de la promouvoir et de faciliter les démarches des étudiants qui souhaitent s'y inscrire.**

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

### Forces

- Des formations en alternance et une formation continue bien développées, reposant sur des interactions avec le monde socio-économique, la Région et la CCI, structurées autour du service compétent de l'UB et des CFA ;
- Un pôle formation et vie universitaire regroupant largement les missions de formation et d'accompagnement des étudiants (orientation, scolarité, BVE, mission handicap) ;

- Une ambition et un plan d'action en matière de pédagogie suite à la tenue des États généraux de la formation en 2020-2021 ;
- Le CIPE, qui organise des activités d'évaluation et de recherche assez uniques en France ;
- Un engagement marqué en faveur de la qualité de vie étudiante, une offre de services vaste et variée (y compris de services documentaires et culturels).

### Faiblesses

- Des moyens humains limités pour assurer les formations initiales, pour développer, conformément à l'ambition de l'UB, la formation continue et de nouvelles formations ouvertes en alternance, et pour mettre en place les nécessaires dispositifs de soutien aux étudiants ;
- Une offre de formation initiale qui, souvent, n'intègre pas les compétences transversales nécessaires à une future insertion professionnelle, et une démarche APC qui n'irrigue pas encore fortement les préoccupations des équipes pédagogiques ;
- Des relations dégradées avec le Crous, qui ne permettent pas à l'UB de parvenir à une collaboration optimale, ce qui nuit au développement des services offerts aux étudiants ;
- L'existence de plusieurs services en charge de la pédagogie (CIPE, service pédagogie numérique et ressources, voire le SCD pour une part) brouillant la visibilité et les ambitions en termes de pédagogie, avec un positionnement historique du CIPE au sein de l'Inspé qui ne se justifie plus ;
- Une absence de pilotage centralisé du réseau des bibliothèques et un morcellement du financement des ressources documentaires.

### Recommandations

- Dégager plus clairement la politique de l'UB en matière de formation, au travers notamment d'une lettre de cadrage affichant un plus grand nombre de lignes directrices, qui engagent toutes les formations et toutes les composantes ;
- Engager davantage les formations dans l'approche par compétences, outillée par un *e-portfolio*, notamment en planifiant la désignation de licences « pilotes » et en accompagnant celles-ci ;
- Donner de la visibilité à l'accompagnement à la pédagogie en réorganisant les services existants au sein d'une entité unique ;
- Relancer une dynamique collaborative avec le Crous et finaliser avec lui le schéma directeur de la vie étudiante ;
- Accroître les dispositifs de préparation à la mobilité internationale sortante ;
- Veiller à un équilibre entre le développement de la formation initiale, continue et en apprentissage, et l'implication du personnel enseignant-chercheur dans la recherche.

# Table des matières

|   |           |
|---|-----------|
| <b>Avis du comité</b> .....   | <b>2</b>  |
| 1 / Forces principales .....  | 2         |
| 2 / Faiblesses appelant une vigilance particulière .....  | 2         |
| 3 / Recommandations .....   | 3         |
| <b>Présentation de l'établissement</b> .....  | <b>4</b>  |
| 1 / Caractérisation de l'établissement et de son territoire .....   | 4         |
| 2 / Recommandations de la précédente évaluation (rapport publié en 2016).....   | 6         |
| 3 / Rapport d'autoévaluation et visite de l'établissement.....  | 7         |
| <b>Le pilotage stratégique et opérationnel</b> .....  | <b>8</b>  |
| 1 / Des ambitions insuffisamment lisibles, car changeantes .....  | 8         |
| 2 / Une stratégie peu apparente à décliner en objectifs opérationnels.....  | 10        |
| 3 / Une politique de partenariats académiques en cours de reconfiguration et encore trop limitée à l'international .....                                      | 11        |
| 4 / Une proximité reconnue et valorisée avec les collectivités et les acteurs socio-économiques et culturels territoriaux .....                               | 12        |
| 5 / Une gouvernance dont l'organisation et le fonctionnement sont peu lisibles.....   | 13        |
| 6 / Une stratégie de communication à élaborer pour améliorer l'image de l'établissement et renforcer son attractivité .....                                   | 14        |
| 7 / Un schéma directeur numérique à revoir, une gouvernance des SI à consolider et une politique SSI à définir.....   | 14        |
| 8 / Une démarche qualité en progression, mais insuffisamment partagée .....   | 15        |
| 9 / Une amélioration de la santé financière .....   | 16        |
| 10 / Une comptabilité analytique à déployer et une qualité budgétaire à renforcer .....   | 16        |
| 11 / Un cadrage politique à effectuer lors de la construction du budget.....  | 17        |
| 12 / Une politique de RH à formaliser, une GPEEC à installer prioritairement .....  | 18        |
| 13 / Un manque d'attractivité identifié et un plan de formation à consolider .....  | 18        |
| 14 / Un dialogue social bien établi et une démarche pour la QVT très soutenue .....   | 19        |
| 15 / Une organisation et un outillage permettant un pilotage efficace de la politique immobilière .....   | 20        |
| 16 / Une programmation et une soutenabilité des projets pluriannuels immobiliers à sécuriser.....   | 20        |
| Conclusion du domaine « pilotage stratégique et opérationnel ».....   | 21        |
| <b>La politique de la recherche, de l'innovation, de l'inscription de la science dans la société</b> .....  | <b>23</b> |
| 1 / Une stratégie pertinente, à revisiter dans le cadre du projet d'EPE .....   | 23        |
| 2 / Des partenariats de recherche forts, recentrés sur le territoire du Grand campus de Dijon .....   | 23        |
| 3 / Une activité de recherche visible à l'international, un amorçage de la recherche dans FORTHEM, une labellisation HRS4R à obtenir .....                    | 24        |
| 4 / Des démarches en faveur de l'intégrité scientifique et de la science ouverte qui se mettent en place .....  | 24        |
| 5 / Un soutien financier à la recherche préservé pour les laboratoires, mais des points d'alerte budgétaire et une politique d'attractivité à renforcer ..... | 25        |
| 6 / Une politique de soutien à l'activité scientifique appréciable et à amplifier .....   | 26        |
| 7 / Un acteur essentiel de la dynamique régionale de l'innovation .....   | 26        |
| 8 / Une politique dynamique d'inscription de la science dans la société .....   | 27        |

9 / Une valorisation efficace des résultats de la recherche, mais une activité de transfert technologique vers les PME/ETI régionales à améliorer .....28

Conclusion du domaine « politique de la recherche, de l'innovation, de l'inscription de la science dans la société » .....29

**La politique de la formation, de la vie étudiante et de la vie de campus ..... 31**

1 / Des formations déployées sur les territoires, mais une politique générale peu explicitée .....31

2 / Une volonté marquée d'internationalisation des formations .....32

3 / Une politique de formation à et par la recherche de qualité, mais encore perfectible .....32

4 / Une politique documentaire dynamique, mais structurellement fragile .....33

5 / Une professionnalisation très volontariste en master au moyen de l'alternance, un projet fort autour de la formation continue .....33

6 / Une prise en compte du développement des compétences des étudiants qui reste à réaliser .....34

7 / Des atouts à mieux exploiter pour la diversification des pratiques pédagogiques .....35

8 / Une mobilité internationale aux aspects disparates .....35

9 / Une action énergique en faveur du continuum entre enseignement secondaire et enseignement supérieur .....36

10 / Des dispositifs d'accompagnement divers et évalués .....36

11 / Des données d'insertion professionnelle pas toujours disponibles .....37

12 / Un point d'équilibre à trouver dans l'emploi des ressources humaines en enseignement .....37

13 / Une évaluation systématisée des dispositifs pédagogiques, mais des conseils de perfectionnement inégalement mis en place .....37

14 / Une gestion décentralisée des formations, dont les coûts et les objectifs individuels doivent être définis pour permettre un pilotage global .....38

15 / Une riche politique de vie étudiante et de vie de campus grâce à la CVEC et aux associations étudiantes .....38

Conclusion du domaine « politique de la formation, de la vie étudiante et de la vie de campus » .....39

**Table des matières ..... 41**

**Liste des sigles ..... 43**

**Observations du président de l'Université de Bourgogne ..... 46**

**Organisation de l'évaluation ..... 499**

# Liste des sigles

## A

|      |  |
|------|--|
| AAP  | Appel à projets  |
| AGIL | Approche globale de l'intégration en licence (dispositif de l'Université de Bourgogne) |
| ANR  | Agence nationale de la recherche   |
| APC  | Approche par compétence  |
| Arwu | <i>Academic Ranking of World Universities</i> (EN)                                     |
| Ater | Attaché temporaire d'enseignement et de recherche                                      |

## B

|        |   |
|--------|---|
| BFC    | Bourgogne-Franche-Comté (Région)  |
| Biatss | Bibliothécaires, ingénieurs, administratifs, techniciens, et personnels sociaux et de santé |
| BQR    | Bonus qualité recherche   |
| BU     | Bibliothèque universitaire  |
| BUT    | Bachelor universitaire de technologie   |
| BVE    | Bureau de la vie étudiante  |

## C

|        |   |
|--------|---|
| CA     | Conseil d'administration  |
| CCI    | Chambre de commerce et d'industrie  |
| CFVU   | Commission de la formation et de la vie universitaire                               |
| CFA    | Centre de formation des apprentis   |
| CGFL   | Centre Georges François Leclerc (Dijon)   |
| CHU    | Centre hospitalo-universitaire  |
| CHSCT  | Comité d'hygiène et de sécurité et des conditions de travail                        |
| Cifre  | Convention industrielle de formation par la recherche                               |
| CIPE   | Centre d'innovation pédagogique et d'évaluation                                     |
| Cles   | Certification en langues de l'enseignement supérieur                                |
| CMQ    | Campus des métiers et des qualifications  |
| Cnam   | Conservatoire national des arts et métiers  |
| ComUE  | Communauté d'universités et établissements  |
| CoSNum | Comité d'orientation stratégique du numérique (de l'Université de Bourgogne)        |
| CPER   | Contrat de plans État-région  |
| CPJ    | Chaire de professeur junior (dispositif de la Loi de programmation de la recherche) |
| CRBSP  | Comité de la recherche en matière biomédicale et de santé publique                  |
| Crous  | Centre régional des œuvres universitaires et scolaires                              |
| CSAE   | Comité social d'administration d'établissement                                      |
| CT     | Comité technique  |
| CVEC   | Contribution de vie étudiante et de campus  |

## D

|      |   |
|------|---|
| DAEU | Diplôme d'accès aux études universitaires |
| DRH  | Direction des ressources humaines         |
| DU   | Directeur d'unité de recherche            |
| DUT  | Diplôme universitaire de technologie      |

## E

|      |   |
|------|---|
| E-EC | Enseignant et/ou enseignant-chercheur   |
| EC   | Enseignant-chercheur  |
| ECTS | <i>European credit transfer system</i> (EN) (système européen d'unités d'enseignement capitalisables transférables d'un pays à l'autre) |
| ED   | École doctorale   |
| EFS  | Établissement français du sang  |
| EPE  | Établissement public expérimental   |

|         |                                     |
|---------|-------------------------------------|
| Equipex | Équipement d'excellence             |
| ESR     | Enseignement supérieur et recherche |
| ETI     | Entreprise de taille intermédiaire  |
| ETP     | Équivalent temps plein              |

## F

|             |   |
|-------------|---|
| Feder       | Fonds européen de développement régional  |
| FHU         | Fédération hospitalo-universitaire  |
| FIT-FORTHEM | <i>Fostering institutional transformation of R&amp;I policies in european universities</i> . Nom de projet (Horizon 2020).  |
| FORTHEM     | <i>Fostering Outreach within European Regions, Transnational Higher Education and Mobility</i> , ou Cultiver l'engagement sociétal dans les régions européennes, enseignement supérieur transnational et mobilité. Nom d'université européenne. |
| FSDIE       | Fonds de solidarité et de développement des initiatives étudiantes  |

## G

|       |  |
|-------|--|
| GBCP  | Gestion budgétaire et comptable publique                             |
| GIP   | Groupement d'intérêt public  |
| GPEEC | Gestion prévisionnelle de l'emploi, des effectifs et des compétences |
| GRH   | Gestion des ressources humaines                                      |
| GVT   | Glissement vieillesse technicité                                     |

## H

|        |  |
|--------|--|
| Hcéres | Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur  |
| HRS4R  | <i>Human resources strategy for researchers</i> (EN) ou la stratégie européenne de ressources humaines pour les chercheurs |

## I

|        |  |
|--------|--|
| IAE    | Institut d'administration des entreprises  |
| IGAENR | Inspection générale de l'administration de l'éducation nationale et de la recherche  |
| Inrae  | Institut national de recherche pour l'agriculture, l'alimentation et l'environnement |
| Inserm | Institut national de la santé et de la recherche médicale                            |
| Inspé  | Institut national supérieur du professorat et de l'éducation                         |
| IRT    | Institut de recherche technologique  |
| IS     | Indice de spécialisation   |
| IUF    | Institut universitaire de France   |
| IUT    | Institut universitaire de technologie  |

## L

|            |  |
|------------|--|
| L/L1/L2/L3 | (LMD) Licence, licence 1 <sup>re</sup> année, 2 <sup>e</sup> année, 3 <sup>e</sup> année |
| LabEx      | Laboratoire d'excellence   |
| LDG        | Lignes directrices de gestion  |
| LP         | Licence professionnelle  |

## M

|         |  |
|---------|--|
| M/M1/M2 | (LMD) Master, master 1 <sup>re</sup> année, 2 <sup>e</sup> année |
| MCF     | Maître de conférences  |
| MESR    | Ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche         |
| MSH     | Maison des sciences de l'homme                                   |

## N

|     |  |
|-----|--|
| NCU | Nouveaux cursus universitaires (dispositif du PIA) |
|-----|--|

## O

|     |                                   |
|-----|-----------------------------------|
| ONR | Organismes nationaux de recherche |
|-----|-----------------------------------|

## P

|       |  |
|-------|--|
| Papet | Projet annuel de performance de l'établissement  |
| PAR   | Personnel d'appui à la recherche                 |
| PASS  | Parcours d'accès spécifique Santé                |
| PAST  | Personnel associé en service temporaire          |
| PCA   | Prime pour charge administrative                 |
| PIA   | Programme d'investissements d'avenir             |
| PME   | Petite et moyenne entreprise                     |
| PPE   | Projet professionnel de l'étudiant               |
| PR    | Professeur des universités                       |
| PREF  | Plan de retour à l'équilibre financier           |
| PRP   | Prime de responsabilités pédagogiques            |
| PU-PH | Professeur des universités-Praticien hospitalier |

## R

|          |   |
|----------|---|
| RAE      | Rapport d'autoévaluation  |
| Rapet    | Rapport annuel de performance de l'établissement  |
| REO      | Semestre de réorientation (dispositif de l'Université de Bourgogne)   |
| RH       | Ressources humaines   |
| RIFSEEP  | Régime indemnitaire tenant compte des fonctions, des sujétions, de l'expertise et de l'engagement professionnel |
| RITM-BFC | Réussir – Innover – Transformer – Mobiliser en Bourgogne-Franche-Comté (projet NCU, PIA)                        |
| RNCP     | Répertoire national des certifications professionnelles   |

## S

|       |   |
|-------|---|
| SAPS  | Science avec et pour la société (label)   |
| Satt  | Société d'accélération du transfert de technologies   |
| SCD   | Service commun de documentation   |
| Sefca | Service commun de formations continue et par alternance   |
| SFRI  | Structuration de la Formation par la Recherche dans les Initiatives d'excellence (appel à projets du PIA) |
| Shon  | Surface hors œuvre nette  |
| SHS   | Sciences humaines et sociales   |
| Sipen | Service d'ingénierie des projets européens et nationaux   |
| ST    | Sciences et techniques  |
| Staps | Sciences et techniques des activités physiques et sportives   |
| Stic  | Sciences et technologies de l'information et de la communication  |
| Suaps | Service universitaire d'activités physiques et sportives  |
| SVE   | Science de la vie et de l'environnement   |

## U

|     |                                    |
|-----|------------------------------------|
| UB  | Université de Bourgogne            |
| UE  | Unité d'enseignement               |
| UFR | Unité de formation et de recherche |
| UMR | Unité mixte de recherche           |
| UR  | Unité de recherche                 |

## V

|     |                                 |
|-----|---------------------------------|
| VP  | Vice-président                  |
| VSS | Violences sexuelles et sexistes |

# Observations du président de l'Université de Bourgogne



AUXERRE  
CHALON-SUR-SAÔNE  
DIJON  
LE CREUSOT  
MÂCON  
NEVERS

Dijon, le 08 novembre 2023

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

**Le président**  
CAB/CG/36

**Objet :** *Rapport d'évaluation de l'université de Bourgogne dans sa version définitive*

Monsieur le Directeur,

Au nom de l'université de Bourgogne (uB), je remercie le Hcéres et le comité d'experts pour le rapport que vous m'avez fait parvenir. Je tiens aussi à remercier la communauté de l'uB et tous ses partenaires pour leur investissement et leur mobilisation tout au long du processus d'évaluation, mais également pour leur disponibilité lors de la visite du comité d'experts les 25, 26 et 27 avril derniers.

Il ne s'agira pas ici d'aborder chacune des analyses, conclusions et recommandations formulées dans le *Rapport d'évaluation de l'université de Bourgogne*. Nous partageons certaines d'entre-elles. Pour autant, je souhaite apporter quelques éléments de réflexion et d'analyse complémentaires au rapport.

D'un point de vue conjoncturel tout d'abord, il est essentiel de rappeler que, durant la période de référence sur laquelle portait l'évaluation, la pandémie de Covid-19 a provoqué le premier confinement trois jours seulement après l'élection d'une équipe de gouvernance totalement renouvelée.

De même qu'il est difficile d'ignorer les perturbations institutionnelles induites par la crise sanitaire, il est nécessaire, s'agissant de la politique de site en Bourgogne-Franche-Comté, de prendre en considération la succession de difficultés rencontrées dans le fonctionnement de la ComUE « Université Bourgogne-Franche-Comté » (ComUE UBFC) – crise institutionnelle, administrations provisoires, fonctionnement quotidien difficile pour les acteurs de la recherche... Durant cette période, l'uB a proposé à de nombreuses reprises des alternatives ainsi que de nouvelles modalités de travail en commun pour tenter de surmonter ces difficultés et faire évoluer le modèle institutionnel, inadapté à notre site. Il a été notamment proposé de fusionner les universités, d'élargir la politique de site à d'autres partenaires ainsi que de réfléchir à un nouveau modèle économique au lendemain de la perte de l'I-Site. Aucune de ces propositions a fort enjeu stratégique n'a pu aboutir.

[www.u-bourgogne.fr](http://www.u-bourgogne.fr)

UNIVERSITÉ DE BOURGOGNE - Maison de l'université - Esplanade Erasme - BP 27877 - 21078 DIJON Cedex FRANCE - Tél. : +33 3 80 39 50 00

Par ailleurs, le rapport d'évaluation de l'uB pointe dans les parties portant sur « Le Pilotage stratégique et opérationnel » et sur « La politique de la recherche, de l'innovation, de l'inscription de la science dans la société » les conséquences de la perte de l'I-Site. Il relate que « l'annonce du retrait de la ComUE UBFC inquiète une partie de la communauté, (gel temporaire des financements du PIA) » (page 28). Il constate que « le positionnement régional de l'uB, un temps clairement exprimé, est à présent en cours de redéfinition. Le choix, qu'il identifie d'ores et déjà, d'un recentrage local est susceptible d'affecter le rayonnement international et national de l'établissement. » (page 8) ainsi que le fait que les « relations dégradées avec le Crous, [...] ne permettent pas à l'uB de parvenir à une collaboration optimale, ce qui nuit au développement des services offerts aux étudiants » (page 39).

Le rapport souligne également que l'uB « s'oriente vers un resserrement des liens avec les partenaires du site dijonnais, qui va de pair avec un affaiblissement de la politique de site régionale, dont les contours et les implications restent incertains. Outre ce qui a déjà été dit dans le rapport, **le comité tient à souligner combien il lui paraît important pour l'uB de continuer à entretenir des liens fructueux avec les établissements du site régional, notamment avec l'UFC, ou avec l'Institut Agro (campus de Dijon) qui n'a pas souhaité rejoindre le périmètre du projet d'EPE dijonnais** » (page 11). Il indique que les « succès aux AAP européens encore en deçà du potentiel de l'université » (page 28) et que les moyens sont limités, notamment « pour développer, conformément à l'ambition de l'uB, la formation continue et de nouvelles formations ouvertes en alternance » (page 39).

Sur ces points, il nous importe d'indiquer qu'ils sont, pour une part, le reflet de la situation qui était celle de l'uB au moment de la visite du comité d'experts. Depuis, elle façonne sa stratégie à l'aune de la reconfiguration institutionnelle de la politique de site avec ses partenaires, dans le cadre du futur EPE et de l'Alliance FORTHEM qu'elle coordonne, mais aussi à l'échelle de la Bourgogne-Franche-Comté dans une perspective européenne et internationale. Les éléments suivants en attestent :

- Le projet de statuts du futur EPE ont été rédigés collégalement avec les autres établissements partenaires et ont été adoptés par le conseil d'administration de l'uB du 6 septembre dernier et par la quasi-totalité des partenaires au jour où ces lignes sont écrites.
- Un rapport, intitulé *Politique de site ESR BFC. Réalisation des points structurants qui fondent la reprise des crédits confiés par l'État à UBFC*, établi et signé par tous les membres fondateurs de la ComUE UBFC a été adressé au ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation (MESRI) le 2 octobre 2023. En outre, la quasi-totalité des crédits PIA sont à nouveau mobilisables, l'uB ayant, durant la période de gel, assuré un soutien financier sur son propre budget à des actions urgentes et ce afin de limiter, autant que faire se peut, les conséquences préjudiciables au bon déroulement des projets scientifiques et pédagogiques.
- Un premier projet stratégique de l'EPE, construit avec tous les établissements partenaires et partagé avec les organismes nationaux de recherche, déclinant la future stratégie autour des aspects de gouvernance, de recherche, de formation, d'international de vie de campus et de vie étudiante ainsi que d'outils opérationnels est désormais rédigé et a été transmis au MESRI sous couvert du préfet de région et de la rectrice de région académique.
- Le projet *STRADA*, retenu dans le cadre de l'appel à projets (AAP) France 2030 « Accélération des stratégies de développement des établissements d'enseignement supérieur et de recherche » est désormais en cours de déploiement. Il s'agit d'un dispositif de soutien aux équipes de recherche dans leurs réponses à des AAP

européens. Tandis que les premiers recrutements d'ingénieurs projets sont en cours, des échanges sont engagés avec le CNRS, INRAe et l'Inserm afin de pouvoir inscrire ces actions en cohérence et complémentarité avec les dispositifs existants au sein de ces organismes.

- Dans son axe 2 portant sur la formation tout au long de la vie, le projet STRADA prévoit en outre le recrutement d'un ingénieur pédagogique dédié la mise en place de formations courtes sur la base de la décomposition en blocs de compétence de l'offre de formation, d'un ingénieur pédagogique dédié à la digitalisation de l'offre de formation d'un ingénieur en marketing et communication pour la commercialisation de l'offre de formation et, à horizon de la quatrième année, de deux enseignants pour appuyer le développement de nouvelles filières ouvertes à l'alternance.
- S'agissant de la stratégie de communication, ce chantier a été engagé en intégrant au sein de son service la chargée de communication des UFR Sciences de Santé, Lettres et Philosophie et Sciences Humaines et sociales. Un plan de communication, qui se décline dans le cadre de la stratégie annuelle de communication, a été élaboré pour chaque UFR.
- Le Crous Bourgogne-Franche-Comté compte aujourd'hui parmi les membres associés du futur EPE.

S'agissant du domaine « politique de la formation, de la vie étudiante et de la vie de campus », le rapport estime que « **l'établissement n'a toujours pas généralisé l'approche par compétences. Cette lacune fragilise l'insertion professionnelle des diplômés**, d'autant que l'offre de formation initiale n'intègre pas systématiquement les compétences transversales nécessaires. » (page 2) et mentionne « Une offre de formation initiale qui, souvent, n'intègre pas les compétences transversales nécessaires à une future insertion professionnelle, et une démarche APC qui n'irrigue pas encore fortement les préoccupations des équipes pédagogiques » (page 39). Sur ce point, nous tenons à souligner que nous ne partageons que très partiellement l'avis du comité d'experts du Hcéres.

D'une part, l'uB a engagé une politique très volontariste de l'APC. Elle est certainement l'une des rares universités françaises à avoir spécifiquement recruté deux ingénieurs pédagogiques pour accompagner les équipes et l'une des seules universités à avoir accordé des décharges d'heures pour les enseignants afin de leur permettre de suivre ces formations. L'uB a désigné des référents compétences dans toutes les équipes pédagogiques.

D'autre part, nous considérons que le cadrage national a, pour les établissements de la vague C, été particulièrement flou. Cette situation a pu entraîner beaucoup de confusions et a souvent conduit les établissements à se retrouver seuls face à un chantier majeur et colossal, rompant avec la tradition séculaire d'un enseignement supérieur marqué par les champs disciplinaires. Un contrat quadriennal ne permet pas de mener à bien une telle (r)évolution, pour des raisons tenant à l'histoire, mais aussi au temps et aux moyens alloués pour y parvenir. En effet, l'APC demande une restructuration profonde de l'offre de formation.

En outre, l'option offerte aux équipes pédagogiques, dans la note de cadrage de l'établissement, prévoyait dans ses deux branches une restructuration des maquettes en blocs de compétences/macro-compétences, à partir du profil du diplômé et la mise en place de l'alignement pédagogique, ce qui concrétise la mise en place de l'APC, confortée par les sessions de formation du CIPE. Cette approche, réaliste et fondée sur une écoute des équipes pédagogiques, s'est révélée convaincante. Les fiches formation modélisées sur le nouvel outil d'affichage, Amétys, en sont la preuve.

Enfin, le rapport d'évaluation de l'établissement indique que, « **afin de réaliser ses ambitions et de stabiliser sa stratégie et alors qu'elle a pour objectif de devenir le chef de file d'un nouvel établissement public expérimental (EPE), l'université de Bourgogne n'a pas encore remédié à certaines faiblesses dont la première est l'absence d'une stratégie lisible**, comprenant des objectifs déclinés dans une feuille de route détaillée. Il considère de plus que « **L'organisation administrative de l'établissement, y compris les relations avec les composantes, n'est pas formalisée [...]** Ces lacunes en matière de processus, de procédures, de lettres de missions, etc., représentent **une fragilité forte au regard de l'ambition de l'uB de coordonner étroitement le site dijonnais au sein d'un futur EPE.** » (page 2).

L'absence d'une formalisation attendue par le Hcéres d'une stratégie de l'établissement n'est pas synonyme d'absence de stratégie. Désormais en cours, la formalisation regrettée n'a jamais été mise en œuvre dans notre établissement auparavant. Pour autant, cela n'a pas empêché l'uB de poursuivre durant la période d'évaluation une stratégie de construction de politique de site, via l'I-Site, clairement affichée et qui a présidé à la dynamique impulsée auprès de sa communauté, tant dans les domaines de formation que dans la recherche et dans la vie étudiante. Le programme pour lequel a été élue l'équipe de gouvernance en 2020 s'inscrivait dans la suite de cette stratégie largement partagée dans l'établissement. La perte de l'I-Site en juillet 2021 a nécessité de l'adapter et d'en reconstruire une plus inclusive et plus ambitieuse encore avec les partenaires de l'enseignement supérieur et de la recherche en Bourgogne-Franche-Comté. Il est donc normal qu'à l'époque de sa rédaction, le rapport d'évaluation de l'établissement fasse état des incertitudes inhérentes à l'élaboration de toute nouvelle stratégie.

Convaincus que le processus d'évaluation doit avant tout s'inscrire dans une démarche constructive contribuant à aider les établissements à s'améliorer encore, l'uB, en s'appuyant sur sa communauté, sur ses atouts dont le rapport se fait l'écho et en lien avec ses partenaires, se penchera avec attention sur les recommandations formulées par le comité d'experts en les intégrant dans la stratégie du futur EPE, fondée sur la pluridisciplinarité de sa recherche et de son offre de formation tout en poursuivant l'ambition de remplir, avant tout et au meilleur niveau, les missions de service public qui sont celles des universités.

Je vous prie d'agréer, Monsieur le Directeur, l'expression de ma considération distinguée.

A blue ink signature consisting of a vertical line and a horizontal line crossing it, with a flourish extending to the right.

**Vincent THOMAS**

*Président de l'université de Bourgogne*

# Organisation de l'évaluation

La visite de l'évaluation de l'Université de Bourgogne a eu lieu du 25 au 27 avril 2023. Le comité était présidé par **Mme Hélène Pauliat**, professeur des universités en droit public, présidente de l'université de Limoges (2012-2016).

Ont participé à cette évaluation :

- **M. Luc Hiffinger**, professeur des universités – praticien hospitalier, cardiologue, président de l'université Paris-Est Créteil (2012-2016), vice-président du conseil scientifique de l'UPEC (2006-2012).
- **M. Philippe Lalle**, professeur des universités en biochimie – biologie moléculaire, responsable d'actions à l'Agence nationale de la recherche depuis 2021, vice-président délégué à la Formation initiale de l'université Claude Bernard Lyon 1 (2007-2012) puis vice-président CEVU (2012-2016), conseiller stratégique pour la pédagogie à la DGESIP (2016-2021).
- **M. Stéphane Minaberry**, Administrateur civil, délégué interrégional Sud-ouest du Secrétariat général du ministère de la Justice, directeur général des services de l'université Paul Sabatier Toulouse III (2018-2021).
- **M. Philippe Nivet**, professeur des universités en histoire contemporaine à l'Université de Picardie Jules Verne, vice-président recherche (2012-2016), vice-président délégué à la recherche en sciences humaines et sociales et à la documentation depuis 2016, directeur du Centre d'histoire des sociétés, des sciences et des conflits (UR 4289), ancien directeur de l'école doctorale sciences humaines et sociales et de l'UFR d'histoire-géographie.
- **Mme Amal Qobaa**, étudiante en microbiologie (3e année de licence) à l'université de Montpellier, vice-présidente étudiante de l'université.
- **M. Laurent Rios**, professeur de l'enseignement supérieur agricole en biotechnologies et sciences des aliments, VetAgro Sup (depuis 2015), cadre supérieur de l'industrie (1999-2015) [Chef de projet Recherche & Innovation (1999-2005) – Directeur scientifique et Coordinateur technologique industriel (2005-2015)],
- **Mme Dominique Toye**, professeur ordinaire de l'université de Liège (Belgique), en génie chimique, vice-doyenne à l'enseignement de la faculté des sciences appliquées.

**Frédéric Dufour**, conseiller scientifique, et **Camille Duran**, chargée de projet, représentaient le Hcéres.

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

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

Les rapports d'évaluation du Hcéres  
sont consultables en ligne : [www.hceres.fr](http://www.hceres.fr)

Évaluation des universités et des écoles

Évaluation des unités de recherche

Évaluation des formations

Évaluation des organismes nationaux de recherche

Évaluation et accréditation internationales



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

[hceres.fr](http://hceres.fr)

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

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