



agence d'évaluation de la recherche  
et de l'enseignement supérieur

Section des établissements

# Rapport d'évaluation de l'Université François Rabelais de Tours



août 2011



agence d'évaluation de la recherche  
et de l'enseignement supérieur

# Rapport d'évaluation de l'Université François Rabelais de Tours



Le Président de l'AERES

**Didier Houssin**

---

Section des établissements

*Le Directeur*

**Michel Cormier**

---



# Sommaire

|   |    |
|---|----|
| Présentation  | 7  |
| La stratégie en matière de recherche  | 9  |
| I – La situation de la recherche à l'université de Tours  | 9  |
| II – Définition et mise en œuvre de la stratégie recherche  | 9  |
| 1 • Une stratégie pour une nouvelle dynamique   | 9  |
| 2 • Un recentrage de la recherche autour de pôles thématiques forts   | 9  |
| 3 • Une stratégie d'intégration à l'espace européen de la recherche à conforter                                 | 9  |
| III – Une recherche finalisée en lien direct avec le monde socio-économique                                     | 10 |
| IV – La formation doctorale   | 10 |
| 1 • Les écoles doctorales de l'UFRT   | 10 |
| 2 • La formation doctorale, une compétence du PRES  | 10 |
| La stratégie en matière de valorisation   | 11 |
| I – Une structuration remarquable   | 11 |
| II – Des résultats mitigés  | 11 |
| III – Les Presses de l'UFRT (PUFR)  | 12 |
| La stratégie en matière de formation  | 13 |
| I – Des formations au service du projet étudiant  | 13 |
| 1 • Une réelle dynamique d'établissement  | 13 |
| 2 • Ouverture et pluridisciplinarité : pour une orientation progressive   | 13 |
| 3 • Une orientation marquée vers les formations professionnalisantes et par apprentissage                       | 13 |
| 4 • La formation continue : une source de valorisation des formations initiales                                 | 14 |
| II – L'accompagnement étudiant  | 14 |
| 1 • Le service universitaire d'information, d'orientation et d'insertion professionnelle (SUIO-IP)              | 14 |
| 2 • Information, orientation, accueil – le plan "réussite en licence"   | 14 |
| 3 • Des outils pour réussir : environnement numérique de travail (ENT) et centre de ressources en langues (CRL) | 14 |
| III – Le service commun de documentation (SCD)  | 15 |
| IV – Vers une démarche qualité  | 15 |
| La stratégie en matière de vie étudiante  | 17 |
| I – La reconnaissance de l'engagement étudiant  | 17 |
| II – Les services en faveur de la vie étudiante   | 17 |

|   |    |
|---|----|
| La stratégie en matière de partenariats   | 19 |
| I – Le PRES “Centre - Val de Loire Université”                                    | 19 |
| II – Les relations avec les EPST et les EPIC                                      | 19 |
| III – Des collectivités impliquées dans les actions structurantes de l'université | 20 |
| La stratégie en matière de relations internationales                              | 21 |
| I – Orientations stratégiques et pilotage   | 21 |
| II – Mobilité internationale étudiante  | 21 |
| 1 ● Un nombre croissant de diplômés ayant effectué une mobilité internationale    | 21 |
| 2 ● Une mobilité entrante à conforter   | 21 |
| III – L'internationalisation des formations                                       | 21 |
| IV – L'internationalisation de la recherche et la mobilité des personnels         | 22 |
| La stratégie en matière de gouvernance  | 23 |
| I – La gouvernance  | 23 |
| II – Les systèmes d'information   | 23 |
| III – La gestion des ressources humaines  | 24 |
| 1 ● Une direction des ressources humaines (DRH) réorganisée                       | 24 |
| 2 ● Une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences à dynamiser         | 24 |
| IV – La politique budgétaire  | 24 |
| 1 ● Une organisation adaptée à une gestion budgétaire dans le cadre des RCE       | 24 |
| 2 ● Des marges budgétaires réduites   | 25 |
| V – La politique immobilière  | 25 |
| 1 ● Un schéma directeur immobilier actualisé                                      | 25 |
| 2 ● De lourds problèmes de maintenance  | 25 |
| 3 ● Une organisation rationnelle de la direction technique de l'immobilier (DTI)  | 25 |
| VI – Auto-évaluation et management de la qualité                                  | 26 |
| 1 ● Une structure technique dédiée: la cellule d'aide au pilotage                 | 26 |
| 2 ● Des indicateurs encore incertains   | 26 |
| 3 ● Favoriser l'émergence d'une culture de l'évaluation                           | 26 |
| Les relations avec le CHU   | 27 |
| I – La gouvernance du CHU   | 27 |
| II – La recherche au CHU  | 27 |
| 1 ● La gouvernance de la recherche  | 27 |
| 2 ● Le pilotage de la recherche   | 27 |
| 3 ● La déclinaison de la recherche  | 28 |
| III – La formation médicale   | 28 |
| IV – La politique régionale   | 29 |

|  |    |
|--|----|
| L'affirmation de l'identité de l'établissement au travers d'une politique de communication | 31 |
| Conclusion et recommandations  | 33 |
| I – Les points forts   | 33 |
| II – Les points faibles  | 34 |
| III – Les recommandations  | 34 |
| Liste des sigles   | 35 |
| Observations du président  | 39 |
| Chiffres-clés de l'Université François Rabelais de Tours                                   | 41 |
| Organisation de l'évaluation   | 43 |



# Présentation



Située dans le Val de Loire, à une heure de Paris par le TGV et sur l'axe Paris-Bordeaux, l'université François Rabelais de Tours (UFRT) se trouve aussi à mi-chemin entre les universités d'Orléans et de Poitiers. Née de la réunion de plusieurs collèges et facultés, elle est implantée sur 6 campus principaux à Tours auxquels s'ajoute celui de Blois. L'ensemble des sites accueille, en 2009-2010, 21 257 étudiants et dispose d'une surface bâtie d'environ 219 000 m<sup>2</sup>.

L'UFRT a accédé aux responsabilités et compétences élargies (RCE) en 2010, année correspondant à son quarantième anniversaire. Université pluridisciplinaire avec santé, elle comporte dix composantes de tailles inégales : 7 UFR, 2 IUT et une école d'ingénieurs (Ecole polytechnique universitaire - EPU). Les trois UFR numériquement les plus importantes (Droit, Économie et Sciences sociales; Médecine; Arts et Sciences humaines) regroupent plus de la moitié des étudiants.

Les étudiants inscrits dans des diplômes nationaux se répartissent entre des formations de 1<sup>er</sup> cycle (62,4 %, comprenant DUT, licence et licence professionnelle), de 2<sup>ème</sup> cycle (34,5 %) et de 3<sup>ème</sup> cycle (3 %). 33 % des inscrits sont étudiants boursiers (chiffre en hausse en 2010).

L'offre de formations LMD est organisée, en licence comme en master, en 4 domaines (Arts, lettres, langues; Droit, Économie Gestion; Sciences humaines et sociales; Sciences, Technologie, Santé). Les 632 étudiants inscrits en thèse sont actuellement répartis en deux écoles doctorales (Sciences de l'homme et de la société : 362 ; Sciences, Technologie, Santé : 270).

L'activité de recherche couvre une large palette de secteurs disciplinaires organisés en 38 unités de recherche reconnues. Leur nombre devrait être réduit en 2012, et un regroupement en 3 secteurs mis en place (Sciences de la vie et de la santé, Sciences exactes et technologiques et SHS).

L'UFRT dispose d'un potentiel de 813 enseignants-chercheurs titulaires (292 professeurs, y compris PU-PH et 521 maîtres de conférences, y compris MCU-PH) ainsi que de 144 professeurs agrégés ou assimilés. S'y ajoutent 165 emplois d'enseignants non permanents (PAST, ATER, lecteurs, etc.). Les 947 personnels de soutien se répartissent en 635 titulaires (137 A, 152 B et 346 C) et 312 agents contractuels (145 A, 42 B et 125 C).

Par décret du 8 juillet 2010, l'UFRT est membre fondateur du PRES "Centre - Val de Loire Université", dont le siège est à Tours. Elle consacre ainsi le rapprochement engagé dès 2004 avec l'université d'Orléans par la constitution du pôle universitaire "Centre -Val de Loire", (PUCVL) et instaure une nouvelle collaboration avec les écoles et les établissements de santé de la région Centre.

Bien soutenue par son environnement territorial (ville et région notamment), ayant su nouer des liens avec le monde économique, acteur important et reconnu de la vie locale, l'université de Tours, engagée dans des partenariats avec Orléans et Poitiers, doit cependant tenir compte de la proximité de Paris.





# La stratégie en matière de recherche



## I – La situation de la recherche à l'université de Tours

L'UFRT comptait, en 2009-2010, 38 laboratoires parmi lesquels 8 unités associées au CNRS, 4 à l'Inserm, 1 au CEA, 2 à l'Inra et 23 équipes d'accueil. Ces laboratoires, qui couvrent un large ensemble de disciplines, mobilisent 695 enseignants-chercheurs (EC), 85 chercheurs (Inra, CNRS, Inserm) et 218 BIATOSS. Près de 120 thèses sont soutenues chaque année dans les deux écoles doctorales (en 2009-2010 : 72 en Santé, Sciences et Technologies pour 270 doctorants ; 48 en Sciences de l'homme et de la société pour 362 doctorants). S'y ajoutent environ 30 HDR par an. Un pourcentage élevé (environ 75 %) des 573 enseignants-chercheurs produisant rattachés à ses laboratoires appartiennent à des unités notées A et A<sup>+</sup>.

## II – Définition et mise en œuvre de la stratégie recherche

### 1 • Une stratégie pour une nouvelle dynamique

L'UFRT a fait procéder en mars 2010 à une évaluation externe qui n'a pas dégagé d'objectifs réellement nouveaux et le document d'auto-évaluation, insuffisamment structuré, peine à mettre en évidence les points saillants de la recherche. Une analyse interne sous la forme de matrices SWOT (Forces, faiblesses, opportunités, menaces) pourrait aider à surmonter cette difficulté et faire apparaître quelques points à traiter en priorité comme par exemple la faiblesse apparente des équipes de Droit mise en évidence par les notations de l'AERES (B,B,C). On doit aussi espérer que la carte stratégique, en cours de constitution permettra de mieux mesurer l'état d'avancement des projets.

La politique scientifique de l'UFRT est élaborée au cours d'un dialogue entre la présidence et les organes de pilotage, d'une part, et les composantes d'autre part. Elle semble bien acceptée par l'ensemble des acteurs de la recherche, qui soulignent une bonne écoute de la direction, notamment au sein de l'ADU (Assemblée des directeurs d'unité).

La mise en œuvre de cette politique, définie au sein du comité de pilotage opérationnel (piloté par le vice-président du conseil scientifique, VPCS), est laissée à la libre initiative des unités concernées. Une forte incitation, sous la forme de contrats d'objectifs et de moyens (COM), est censée garantir l'exécution des décisions. Dans une première phase, ce dispositif semble prendre la forme d'une modulation des moyens alloués par l'université en fonction d'indicateurs établis à partir d'enquêtes bisannuelles. Reste à évaluer en quelle mesure cette modulation des moyens constitue un levier efficace.

Diverses mesures visent à favoriser l'investissement des enseignants-chercheurs dans la recherche (décharges sur fonds propres pour les directeurs d'unités, selon projet pour les maîtres de conférences (MCF) nouvellement recrutés, attribution de CRCT, création d'une chaire mixte CNRS-Uren chimie).

### 2 • Un recentrage de la recherche autour de pôles thématiques forts

L'UFRT a initié une politique de recentrage de ses activités et de regroupement des unités de recherche. Ce processus connaît des degrés d'avancement variables selon les domaines, mais il a déjà permis de proposer une réduction de 38 à 31 du nombre des unités et de créer des synergies. L'université accorde un soutien important aux unités effectuant ces rapprochements, tout comme elle conforte les thématiques d'excellence, et cela dans les cinq domaines de la recherche de l'UFRT (Sciences de la vie et de la Santé ; Sciences et Technologies ; Lettres, Langues, Arts et Humanités ; Sciences humaines et sociales ; Droit-Economie-Gestion).

### 3 • Une stratégie d'intégration à l'espace européen de la recherche à conforter

Afin de développer les projets de recherche européens, un pôle "Projets européens" a été créé au sein du service partenariats, valorisation, contrats. Ce pôle assure la coordination et le pilotage de la cellule mutualisée "Europe Recherche" (en collaboration avec la délégation Centre du CNRS et l'université d'Orléans). Sa principale mission est d'informer et d'aider les laboratoires au montage et au suivi des projets européens de recherche (dont le 7<sup>ème</sup> PCRD). Depuis 2007, l'UFRT a obtenu 12 contrats européens (dont 6 en coordination). Le bilan du pôle européen est donc bon.

### III – Une recherche finalisée en lien direct avec le monde socio-économique

L'UFRT a développé une stratégie exemplaire axée sur deux dispositifs complémentaires : les centres d'études et de recherche (CER) et les centres d'expertise et de transfert universitaire (CETU), qui gèrent l'ensemble de la chaîne de valeur, depuis la sensibilisation jusqu'au transfert et à la valorisation. Les CER ont un positionnement plus amont et sont en général partenaires d'un des quatre pôles de compétitivité dont l'UFRT est membre (Sciences et Systèmes de l'Énergie Électrique, COSMETIC VALLEY, ELASTOPOLE, DREAM). Ils sont fondés sur une relation stable entre laboratoires et entreprises. Cinq CER ont été créés depuis 2005 : CERTEM (domaine électronique), CEROC (domaine des outils coupants), CERRP (domaine de la radiopharmacie), CERMEL (domaine des matériaux élastomères et polymères), CERTESSENS (domaine du sensoriel).

L'organisation de ces plateformes regroupant à la fois des moyens technologiques et des compétences pointues issues des laboratoires de recherche privés et des laboratoires de l'université permet à ceux-ci de bénéficier d'une grande visibilité auprès du monde socio-économique. Les accords signés dans le cadre des partenariats avec les pôles de compétitivité favorisent la valorisation des résultats des recherches menées en commun.

D'autres structures d'interfaces, les CETU, sont présentées dans la partie valorisation.

### IV – La formation doctorale

#### 1 • Les écoles doctorales de l'ufirt

L'objectif était en 2008 de "faire du doctorat la clé de voûte de la politique scientifique de l'UFRT". L'UFRT compte actuellement deux écoles doctorales (ED) qui ont accompli des progrès significatifs (actions communes, charte des thèses, organisation de doctorales, séminaires pour l'insertion professionnelle, cours de français pour les étrangers, et soutien à une association de doctorants, qui souhaite un local dans le learning center). L'insertion professionnelle est très satisfaisante (insertion 2010 des docteurs 2007 = 96 % en SST et 95 % en SHS). La situation est variable selon les filières dans l'ED SHS (peu de financements, durées de thèse non contrôlées, taux d'abandon important en "Pratiques culturelles" et en Droit, Économie, Gestion, sans qu'il soit possible de le lier au financement).

#### 2 • La formation doctorale, une compétence du PRES

Au cours de l'année 2009, une réflexion a été engagée avec l'université d'Orléans afin de rapprocher les ED dans le cadre du PRES. Toutefois il y a lieu de s'interroger sur le schéma projeté qui ne réduit pas le nombre d'ED. En effet, 3 ED ont été définies en ST, et au moins 2 sont projetées en SHS.

En 2010-2011, sera attribué le label "Centre - Val de Loire Université" aux doctorats délivrés par les établissements membres habilités.

# La stratégie en matière de valorisation



## I – Une structuration remarquable

L'UFRT a défini une politique très complète de soutien à la valorisation de la recherche et aux activités contractuelles. Cette politique s'articule autour de quatre axes thématiques bien identifiés : les matériaux et les nouvelles énergies, la santé et les sciences du vivant, les géosciences et l'environnement, les sciences humaines et sociales.

Le service des activités industrielles et commerciales (SAIC) créé en 2004 a été renforcé en 2007 par la mise en place d'un service "partenariats, valorisation, contrats" qui permet à l'université de disposer d'une organisation cohérente d'accompagnement de tous les projets de recherche et de valorisation.

Ce service travaille en étroite collaboration avec des structures d'interface placées sous l'autorité directe de l'université : les "centres d'expertise et de transfert universitaire" (CETU).

Au nombre de quatre, les CETU associent ingénieurs et techniciens de l'UFRT pour des missions d'expertise, d'accompagnement au montage de projets, de prototypage et de veille scientifique. Par leur activité de prospective active, ils ont constitué un réseau de contacts locaux et nationaux qui peut également offrir des débouchés aux étudiants.

Ces CETU couvrent les thématiques suivantes :

- Althais -Technologies : électronique et ultrasons
- Elmis : fonctionnement et restauration des cours d'eau et zones humides (basé à Chinon)
- EticS : Sciences humaines et sociales (travail, développement durable, mobilités, acceptabilité sociale et techniques des innovations)
- Innophyt : lutte antiparasitaire, de la protection biologique et intégrée et des alternatives aux pesticides.

Les CETU contribuent aux activités de valorisation de la recherche et au développement de partenariats aussi bien en interne qu'en externe. L'université a remarquablement bien réussi à assurer le pilotage de ces structures qui pour certaines d'entre elles étaient au départ externes à l'université ; et ceci en préservant les intérêts de développement économique régional et local.

L'engagement volontariste de l'université pour la valorisation de la recherche est bien mis en valeur au regard de l'évolution des ressources humaines dans ces services puisqu'ils comptent aujourd'hui 37 personnes contre 18 en 2007, (8 personnes dans le pôle ingénierie, 1 personne dans le pôle Europe, 3 personnes dans le pôle *Licensing*, 15 personnes dans les CETU). Dix personnes assurent la gestion financière des activités de valorisation.

Un responsable de service est en cours de recrutement en soutien au vice-président en place, ce qui permettra à l'université de bien prendre en charge la montée en puissance des activités et les besoins grandissants en management.

## II – Des résultats mitigés

En matière de gestion de la propriété intellectuelle, le nombre de nouveaux dépôts de brevets évolue peu au cours des années : brevets déposés en 2006 = +3 ; 2007 = +6 ; 2008 = +3 ; 2009 = +3. Le portefeuille de titres de propriété intellectuelle compte au total 32 brevets, ce qui paraît peu au regard du potentiel de recherche de l'université et des partenariats industriels engagés.

Les revenus de licences présentés par l'UFRT sont générés par 4 brevets : 1 brevet exploité par une *start-up* issue de l'université de Tours et 3 en copropriété avec le CHU. Les 2/3 des brevets sont en copropriété avec le CHU et 1 EPST.

Des efforts importants ont été cependant déployés pour la sensibilisation des chercheurs à la propriété intellectuelle. Une personne chargée de la gestion de la propriété intellectuelle a été recrutée récemment, ce qui doit permettre de contribuer positivement à l'évolution de cette activité. Il est, dans ce domaine, recommandé à l'université de développer son portefeuille pour dynamiser les activités de transfert et la création d'entreprises. Il est pour cela souhaitable que l'université s'appuie sur le PRES et/ou la SATT Grand Centre le cas échéant.

L'université bénéficie depuis 2011 de la création d'un fonds de maturation financé par la région, ce qui devrait permettre de soutenir la politique de protection et de transfert. Ce fonds doté à l'heure actuelle de 75 000 € annuels reste très modeste compte tenu des enjeux. Il est souhaitable que l'université puisse bénéficier à l'avenir d'une capacité de soutien à la maturation plus importante.

Pour terminer, il faut noter que l'université a l'intention d'abandonner l'unité budgétaire "SAIC" au profit d'une unité budgétaire "recherche". Dans la mesure où les contrats industriels ne seront pas à l'avenir gérés dans la future SATT, la question est posée de l'impact de cette décision sur leur gestion.

### III – Les Presses de l'UFRT (PUFR)

Fondées en 2002, les PUFR sont gérées dans le cadre du service partenariats, valorisation, contrats (pôle édition, 4 agents). Son directeur est élu par le CS de l'UFRT, qui valide la composition du comité éditorial. Depuis 2008, les PUFR sont associées aux Presses Universitaires de Rennes pour la diffusion des publications.

Le catalogue des PUFR compte actuellement près de 100 titres au format papier, dont 13 parus en 2010, le premier ouvrage électronique est également paru en 2010 (partenariat avec les Presses Universitaires de Caen).

On note une forte augmentation des exemplaires vendus en 2010, sans qu'il soit possible de déterminer en quelle mesure la viabilité du service dépend du soutien de l'université. Une collaboration est peut-être envisageable ou souhaitable avec les Presses Universitaires d'Orléans.

# La stratégie en matière de formation

Les 4 domaines de formations se déclinent en 24 mentions de licence (5 ALL, 7 DEG, 7 SHS, 5 STS) et en 21 mentions de master (4 ALL, 6 DEG, 4 SHS, 7 STS) couvrant quelques 86 spécialités (27 indifférenciées, 13 recherche, 46 professionnelles), auxquelles s'ajoutent 5 mentions cohabilitées avec les universités d'Orléans (4) et de Poitiers (1). Une présentation globale de l'offre manque, rattachant à ces domaines les DUT, les licences professionnelles et les filières d'ingénieurs. Elle permettrait d'explicitier les passerelles entre ces formations et les formations générales et d'encourager les étudiants à les utiliser, ce qu'ils font très peu jusqu'ici.

## I – Des formations au service du projet étudiant

### 1 • Une réelle dynamique d'établissement

La préparation du contrat a donné lieu à un intense travail collectif au sein de divers groupes et instances. L'UFRT a de plus fait appel à un comité de visite externe qui a formulé des préconisations, lesquelles ont d'abord trouvé un écho dans le cadrage présenté en conseil des études et de la vie universitaire (CEVU). Ce cadrage complète le règlement des études et des examens où sont fixées notamment les modalités de contrôle des connaissances et les règles relatives à la compensation. On s'étonnera à ce propos que la compensation sur les 6 semestres de licence puisse permettre de valider une licence (L) alors même qu'un semestre n'aurait pas été acquis. Un travail reste encore à mener pour que les crédits européens soient attribués aux unités d'enseignement en fonction non du volume d'enseignement, mais de la quantité de travail étudiant. Il semble enfin que l'évaluation du coût des formations ne soit pas encore totalement maîtrisée.

### 2 • Ouverture et pluridisciplinarité : pour une orientation progressive

L'offre de formations 2012 est marquée dès la 1<sup>ère</sup> année de licence par une systématisation des enseignements de méthodologie et de culture générale. Elle inclut l'acquisition de compétences transversales et amorce un renforcement de la pluridisciplinarité. Mais - selon certains enseignants-chercheurs - l'équilibre est difficile à trouver entre la pluridisciplinarité (à laquelle s'ajoutent les enseignements d'ouverture) et les exigences d'une culture disciplinaire de niveau européen, surtout compte tenu des contraintes des calendriers semestriels.

L'adossement des masters à la recherche et l'ouverture internationale sont une priorité pour l'UFRT (la validation d'un CLES2 conditionne désormais l'obtention du diplôme de master). L'offre 2012 comporte à côté des masters d'enseignement (MEEFA) introduits à la rentrée 2010 (10 spécialités professionnelles), notamment 27 spécialités indifférenciées. Il resterait à s'interroger sur la pertinence du maintien d'une sélection entre les 2<sup>ème</sup> et 3<sup>ème</sup> semestres, sélection qui pour être réglementaire, reste bien peu lisible au niveau international.

### 3 • Une orientation marquée vers les formations professionnalisantes et par apprentissage

Formant actuellement plus des deux tiers de ses diplômés dans des parcours professionnalisés, l'UFRT offrira en 2012 : 10 DUT, 32 spécialités de licence professionnelle (dont 19 portées par les IUT), 46 spécialités professionnelles de master (hors MEEFA) et 5 spécialités d'ingénieur.

En licence est introduit pour 2012 un module d'aide à la formation du projet professionnel, MOBIL, qui donnera lieu à une certification conditionnant l'obtention du diplôme. Unité d'enseignement libre, UE passerelle au niveau L2 et stages optionnels complètent le dispositif de professionnalisation pour les parcours généralistes. L'objectif est d'accroître l'insertion en fin de L3, qui reste actuellement faible dans les licences générales, qui sont plutôt orientées vers une poursuite d'études.

Depuis 2006, l'UFRT a multiplié par trois le nombre de ses apprentis, elle propose actuellement 38 diplômes en apprentissage (3 DUT, 18 spécialités de licence professionnelle, 16 spécialités de master et un titre d'ingénieur) et en ouvrira 3 (1 licence professionnelle et 2 spécialités de master) à la rentrée 2011. Certaines formations comptent sur les COM négociés avec l'université pour conserver leurs financements, plutôt que sur une application mécanique des normes SYMPA.

#### 4 • La formation continue : une source de valorisation des formations initiales

Restructuré en 2009 avec le soutien financier de l'université, le service universitaire de la formation continue (SUFÇO) a redéfini les missions respectives des composantes et du service. Les IUT de Tours et de Blois conservent leurs services de formation continue et d'apprentissage (SEFCA).

Tous les diplômes de formation initiale sont accessibles en formation continue. S'y ajoutent une quinzaine de DU et des formations sur mesure. La formation continue étant considérée par l'UFRT comme une mission essentielle, elle bénéficie de la part de l'université de moyens importants, dont un volant d'heures non négligeable sur le service des enseignants-chercheurs.

Parallèlement aux actions prévues par le SUFÇO pour les prochaines années, l'individualisation des parcours reste à effectuer : cela suppose une modularisation effective, selon un modèle qui pourrait utilement être mis à profit également en formation initiale.

Au sein du SUFÇO, le bureau de la validation des acquis de l'expérience (VAE) gère les deux types de validation des acquis. Les données relatives à la validation des acquis professionnels (VAP) semblent faire défaut. Quant à la VAE, le nombre de décisions favorables progresse et atteint plus de 94 %. Les objectifs de développement sont ambitieux, sans que soient précisés les moyens de les atteindre (dont révision des tarifs ?).

Au-delà du travail en réseau qu'il mène avec les SEFCA, le SUFÇO s'est rapproché du SEFÇO de l'université d'Orléans, un partenariat qui devrait s'intensifier dans le cadre du PRES (définition d'une politique commune de FC, développement d'outils de communication et portail communs, etc.)

## II – L'accompagnement étudiant

#### 1 • Le service universitaire d'information, d'orientation et d'insertion professionnelle (SUIO-IP)

Présent sur 3 sites de l'UFRT, le SUIO-IP accorde une grande importance au développement personnel et professionnel des étudiants, ce qui donne lieu à divers dispositifs spécifiques. Grâce au réseau R'Pro, site de mise en relation professionnelle des étudiants, recruteurs et diplômés regroupant au premier semestre 2011, 924 entreprises, 258 offres d'emploi ou de stage ont été proposées.

#### 2 • Information, orientation, accueil – le plan "réussite en licence"

Dans une région où le taux d'accès aux études supérieures est inférieur à la moyenne nationale, le plan "réussite en licence" a permis d'amplifier et de mieux coordonner des actions qui avaient été engagées de longue date pour faciliter la réussite des étudiants. C'est ainsi que pour son programme en direction des lycéens "les études sup..., c'est aussi pour moi !", Polytech'Tours a été labellisée en 2010 "Tête de cordée de la réussite".

Des dispositifs d'accompagnement pédagogique visent à mieux intégrer les étudiants et à prévenir l'abandon précoce. Conformément à la stratégie mise en œuvre à l'UFRT, une large initiative est laissée aux composantes pour une mise en œuvre adaptée, qui donne lieu à des actions variées.

#### 3 • Des outils pour réussir : environnement numérique de travail (ENT) et centre de ressources en langues (CRL)

L'ENT offre aux étudiants de l'UFRT - même à distance - un point d'accès unique et sécurisé aux services numériques de l'université, dont des cours en ligne. Des statistiques relatives à l'évolution du nombre de cours en ligne par mention, voire par spécialité, seraient utiles ; elles pourraient de plus contribuer à l'attractivité de ces formations.

L'inscription à la bibliothèque universitaire (BU) donne accès via l'ENT au dossier lecteur qui permet notamment de consulter 24h sur 24h une importante documentation en ligne. La préparation en auto-formation au C2i permet de se présenter à la session organisée annuellement à l'UFRT.

L'UFRT dispose de 5 centres de ressources en langues (4 supplémentaires sont prévus d'ici 2012) pour un travail en autonomie ou en autonomie guidée, le cas échéant en vue d'une mobilité internationale.

### III – Le service commun de documentation (SCD)

Réparties sur 9 sites (8 à Tours et 1 à Blois) et occupant 104 personnes, les 13 bibliothèques du SCD de l'UFRT ont augmenté leur amplitude hebdomadaire d'ouverture (entre 50h et 62h), mais les locaux de plusieurs BU nécessitent d'importants travaux de réhabilitation (dont d'urgence la BU Lettres-SH, inscrite au CPER 2007 - 2013).

La politique de partenariat engagée dès 2008 avec l'université d'Orléans devra être renforcée et étendue dans le cadre du PRES : celui-ci pourrait fournir une structure administrative, voire financière, en mesure de coordonner un politique documentaire partagée.

### IV – Vers une démarche qualité

L'objectif annoncé de visibilité au niveau de l'Europe induit une exigence de qualité. Si celle-ci ne figure pas comme un axe stratégique pour les années 2012 - 2016, un certain nombre de dispositifs relatifs aux formations peuvent être considérés comme s'inscrivant déjà dans une telle démarche. Il en est ainsi des chartes (stages, thèses, diplômes en partenariat international, SCD etc.), de l'objectif de labellisation OPQF par le SUFCO, de l'observatoire de la vie étudiante (OVE), des textes de cadrage, dont on souhaiterait cependant qu'ils concernent aussi les IUT, le secteur santé et les écoles d'ingénieurs, et de l'évaluation des enseignements généralisée au 2<sup>ème</sup> semestre 2010 à l'aide du logiciel EvaSys. En 2010, 225 enseignements ont été évalués, selon une formule apparemment acceptée par les enseignants mais, en l'absence de procédure formalisée, il est difficile de savoir quelles conséquences en ont été tirées.

Pour une gestion satisfaisant à des exigences de qualité, il est nécessaire de formaliser plus clairement les rôles respectifs des équipes de formation et des équipes pédagogiques, ainsi que de redéfinir - à côté (ou à la place ?) des correspondants pédagogiques d'UFR - les fonctions des coordinateurs / responsables de mention.





# La stratégie en matière de vie étudiante



Soucieuse de son attractivité et affichant comme un axe stratégique fort la place de l'étudiant au cœur de la politique de formation, l'UFRT a développé des services dédiés. Toutefois, certains gagneraient à être renforcés pour accroître leur efficacité.

## I – La reconnaissance de l'engagement étudiant

Le pilotage de la vie étudiante ne répond pas à un organigramme clair. Un vice-président étudiant au conseil des études et de la vie universitaire est accompagné d'un vice-président délégué à la vie étudiante (non étudiant) ; mais leurs tâches restent vagues et l'articulation entre ces postes est encore floue. Par ailleurs, contrairement à ce qui est indiqué dans les statuts de l'université (article 11), il n'y pas au sein du bureau de l'université, de vice-président étudiant distinct du VP étudiant du CEVU. Au niveau administratif, un service des études et de la vie étudiante (SEVE) met en œuvre la politique d'aide sociale et apporte un soutien logistique aux associations. Le suivi de ce service est fait par la vice-présidente du CEVU.

Le VP étudiant du CEVU fait cependant partie de l'équipe de direction de l'université ; il participe aux réunions du bureau élargi, mais son rôle n'apparaît pas clairement. Il s'attache actuellement à la refonte des statuts du bureau de la vie étudiante, rassemblant tous les élus étudiants, mais qui n'a encore jamais fonctionné.

Les étudiants, qu'ils soient élus, membres ou non d'une association, sont unanimes pour saluer la grande disponibilité des équipes dirigeantes, tant au niveau central, qu'à celui des composantes. Ils y voient un élément propice à l'implication des étudiants dans la vie de l'université, renforcé par leur participation aux groupes de travail thématiques.

Les mesures d'incitation à la participation étudiante aux élections doivent être encore renforcées pour mieux sensibiliser les étudiants au débat démocratique. Une meilleure concertation avec les organisations étudiantes aurait permis, par exemple, un taux de participation plus élevé pour les élections des deux représentants étudiants au sein du PRES.

Une formation des élus étudiants est proposée dans le cadre d'une UE libre "Engagement étudiant", ouverte en priorité aux élus comme aux porteurs de projets associatifs (formation de 9h sur les structures de l'université, les associations et leur statut, et une initiation à la gestion de projet). Les élus étudiants reçoivent également, sur une clé USB, un "guide de l' élu étudiant" de 123 pages, réalisé par le SEVE en juin 2009, dont le format est cependant mal adapté et dont une nouvelle mise à jour serait nécessaire.

L'UFRT compte plus de 60 associations étudiantes, dont un nombre important d'associations de composante ou de filière. Les "40 ans de l'université" ont favorisé les relations entre associations et le travail commun avec l'administration. Depuis deux ans, les associations observent un réel changement de la part de l'administration qui se rend plus disponible et les implique davantage dans la vie de l'université. A leur tour, les associations organisent en concertation avec l'université la rentrée, l'accueil des nouveaux étudiants et diverses manifestations.

Cinq représentants d'associations siègent à la commission du FSDIE et participent ainsi à la gestion du budget alloué aux projets, en plus des élus étudiants des conseils.

## II – Les services en faveur de la vie étudiante

L'UFRT a mis en place des dispositifs originaux pour améliorer la qualité de vie des étudiants. Tout d'abord un fond d'aide à la mobilité permet aux étudiants en LEA de bénéficier d'un soutien financier pour leur mobilité obligatoire en M1 (ayant reçu des aides à la mobilité régionale et européenne en L3, ils ne peuvent prétendre à d'autres soutiens de même origine).

Dans le domaine de la santé, une aide financière de 100 € (pour permettre aux étudiants les plus défavorisés de bénéficier d'une mutuelle complémentaire) est également très bien accueillie par les étudiants. L'importance accordée à la santé étudiante se reflète dans le dynamisme du service de médecine préventive de l'université qui, avec l'appui d'un VP et d'un chargé de mission, mène des activités de prévention. La mission handicap accueille, conseille et accompagne les étudiants handicapés (0,73 % des inscrits), afin de faciliter au mieux leur vie à l'université. Elle doit encore développer sa politique de communication pour mieux informer les étudiants handicapés sur les possibilités d'insertion professionnelle ou de poursuite d'études, et pour sensibiliser aux questions du handicap l'ensemble la communauté universitaire.

La mise en place de l'ENT a facilité une communication rendue difficile par la dispersion des sites. Les étudiants ont en pratique peu de démarches à engager auprès des services centraux de l'université ; ils peuvent effectuer sur site ou à distance la plupart des formalités administratives.

A l'UFRT, les étudiants bénéficient de nombreux services : en plus d'une carte multiservices, ils ont accès à de nombreuses manifestations culturelles à un tarif extrêmement avantageux ; les associations étudiantes peuvent disposer de la "salle Thélème", épicerie de la vie culturelle à l'université et important lieu culturel de la ville, pour organiser des spectacles, soirées humanitaires galas, etc. à un prix de location très accessible. Grâce au Pack' Sport, les étudiants ont non seulement accès à l'ensemble des activités sportives dispensées par l'université, mais ils bénéficient également de tarifs privilégiés auprès de nombreuses structures partenaires et des licences FNSU. La pratique sportive peut donner lieu à validation dans le cadre d'UE spécifiques.

L'accompagnement des étudiants étrangers hors convention (qui n'est pris en charge par aucun service aujourd'hui) ne pourrait-il - en fonction de critères à définir - être assuré (par le service des relations internationales, SRI ou un autre service), ce qui constituerait un élément d'attractivité ?

On peut relever également la pénurie de locaux pour les élus et associations étudiantes. Cela rend difficile un travail concerté et se traduit par un manque de visibilité auprès de l'ensemble des étudiants. L'université envisage des solutions qui doivent encore se concrétiser.

# La stratégie en matière de partenariats

## I – Le PRES “Centre - Val de Loire Université”

Le PRES “Centre - Val de Loire Université” (*Loire Valley University*) a été créé par décret le 8 juillet 2010. Il associe sous la forme d’un EPCS les deux universités d’Orléans et de Tours, quatre écoles d’ingénieurs et de management ainsi que le CHU de Tours et le CHR d’Orléans ; il représente un potentiel de 40 000 étudiants, plus de 60 laboratoires, 1 200 doctorants, 2 500 enseignants-chercheurs et chercheurs, 2 400 ingénieurs et près de 1 700 personnels de soutien.

Si le rapport d’auto-évaluation reste assez succinct sur le PRES, la présidence de l’UFRT voit dans cette création une opportunité pour les établissements membres et un facteur majeur de développement économique pour la région. Toutefois, même s’il s’appuie sur des relations inter-établissements développées initialement au sein du PUCVL, le PRES doit encore surmonter certaines divergences de vues entre établissements membres.

Les offres de formation des universités d’Orléans et de Tours étant plutôt complémentaires, les possibilités de mutualisation sont peu nombreuses. Par ailleurs, le temps de transport en commun entre les deux villes et universités ne favorise pas particulièrement les collaborations.

En matière de recherche, là où l’UFRT et l’université d’Orléans ont des domaines scientifiques partagés, les partenariats sont notables, comme - pour les mathématiques - avec la Fédération Denis Poisson, le PPF Cascimodot ou - pour les sciences du langage - le laboratoire ligérien de linguistique. L’évolution de la recherche dans ces domaines doit continuer de faire l’objet d’une concertation entre les deux établissements.

En revanche, dans le domaine du Droit, les relations historiques avec Poitiers sont prépondérantes. Il est aussi envisagé de créer une fédération de recherche entre le centre d’études sur la renaissance (CESR), UMR 6576 et le centre d’études supérieures de civilisation médiévale (CESCM), UMR 6223 de l’université de Poitiers. Un projet de numérisation de livres anciens, qui bénéficie d’une subvention de l’entreprise Google, associe en outre ces deux laboratoires, ainsi que le laboratoire d’informatique de l’université de Tours. De même, un rapprochement entre les CHRU de Tours et de Poitiers et les facultés de Médecine a été initié pour créer un groupement de coopération sanitaire.

Ces collaborations trouvent aussi leur application dans le domaine des formations, par exemple avec le master de Droit de la santé, assuré alternativement à Tours et à Poitiers ou dans des diplômes universitaires (par exemple DIU de pédagogie médicale, une collaboration Poitiers, Tours et Limoges).

Au terme d’à peine une année d’existence, le PRES doit donc encore s’affirmer et pour cela, trouver les moyens de renforcer sa visibilité, et de susciter l’adhésion de la communauté universitaire.

## II – Les relations avec les EPST et les EPIC

L’UFRT entretient des relations fortes avec les EPST et EPIC qui partagent la tutelle d’une quinzaine d’unités mixtes sur le site de Tours et y regroupent environ 85 chercheurs des organismes nationaux. Les organismes de recherche (CNRS, Inserm, Inra, CEA) ont des représentants au conseil scientifique de l’université et au comité des écoles doctorales.

Les partenariats mis en place entre l’UFRT et les organismes de recherche, avec le soutien des collectivités territoriales, a permis de mener des opérations de restructuration d’envergure, notamment dans les domaines de l’imagerie, du cancer, de l’infectiologie, des matériaux et de l’énergie, des mathématiques, de la physique théorique, de l’informatique et des sciences humaines.

Sur le site de Tours, les principaux efforts ont porté sur une mutualisation des compétences et des moyens techniques : renforcement des axes scientifiques prioritaires par des opérations de fusion d’unités et/ou d’équipes de recherche, création de structures fédératives de recherche (imagerie fonctionnelle et infectiologie), programmes de plateformes technologiques et création de chaires mixtes.

L'UFRT et le CNRS ont signé en 2008 une convention d'application du contrat quadriennal 2008-2011. Les deux parties ont convenu de soutenir et développer une politique scientifique commune et de renforcer les pôles d'excellence et les structures fédératives de l'UFRT. Cette convention détaille précisément pour chaque unité l'organisme qui assure la gestion des contrats et la valorisation des résultats. Une convention de partenariat a également été signée avec l'Inra en janvier 2010. Cette convention établit un comité de liaison mixte pour discuter de la politique scientifique et de la valorisation. Avec l'Inserm, cette convention est actuellement en négociation. Les relations avec le CEA ne sont pas conventionnées même s'il est noté qu'un accord est établi entre le CEA et l'École Doctorale "Santé, Sciences, Technologies". Les organismes ont également signé avec l'UFRT des conventions d'association à cette école doctorale. Le CEA a une collaboration ancienne avec l'université dans le domaine des matériaux explosifs. Un effort de mutualisation des moyens dans des structures fédératives a été entrepris, que l'on ne saurait qu'encourager.

Le secteur des Sciences de la vie dispose, en particulier, de plates-formes technologiques remarquables (Imagerie/cyclotron, Neurosciences, Microscopie, Génétique, Animalerie...) gérées par l'université en partenariat avec l'Inserm, le CHRU et l'Inra. Le CNRS dispose de laboratoires dans le domaine de la biologie des insectes, de la génétique, du cancer, de la physique et des sciences humaines et sociales. L'Inra développe avec l'université un projet de plate-forme technologique "chirurgie pour la recherche et l'enseignement".

L'université envisage de mettre en œuvre une délégation unique de gestion avec les organismes de recherche. Enfin, le PRES permettra de renforcer les collaborations avec les organismes dans le domaine du transfert vers le monde industriel et de développer une politique convergente de valorisation de la recherche et du transfert de technologie.

En conclusion, les relations entre l'UFRT et les organismes de recherche sont de qualité, mais des problèmes demeurent en suspens : d'une part, les laboratoires de recherche souhaiteraient une présence plus soutenue sur le site de leur institut de rattachement et de leur délégation régionale ; d'autre part, de nombreux laboratoires d'excellence sont actuellement hébergés dans des locaux inadaptés et se posent des questions sur le devenir de ces locaux en l'absence de crédits Campus.

### III – Des collectivités impliquées dans les actions structurantes de l'université

Les relations avec les collectivités territoriales se matérialisent notamment par des programmes immobiliers, le soutien aux pôles de compétitivité, des conventions de développement économique, des conventions d'actions sociales avec les étudiants et des financements sur le volet numérique.

Des axes de développement de l'UFRT ont été intégrés à la stratégie régionale de l'innovation de la région Centre. Dans ce contexte, le renforcement du capital humain de l'UFRT ainsi que le développement de coopérations plus actives dans le PRES, mais aussi dans un cadre plus large avec Poitiers notamment, constituent des priorités régionales.

Le montant d'investissement des collectivités territoriales affiché en 2009 dans le bilan financier de l'UFRT s'élève à environ 20 M€.

Parmi les points saillants, deux initiatives sont à relever :

- la mise à disposition de programmes immobiliers qui permet notamment à l'université de mener à bien les projets de plateformes de type CER. L'exemple récent de 800 m<sup>2</sup>, en cours d'aménagement, mis à disposition par l'agglomération de Tours au profit du CER CERTESENS en est un bon exemple.
- depuis 2005, afin de favoriser l'égalité des chances et la réussite des études de chacun, la région offre à tous les étudiants inscrits en région Centre la possibilité d'accéder aux nouvelles technologies de l'information. Ainsi, plus de 1 500 ordinateurs sont à disposition des étudiants de master.

La région Centre affirme sa volonté d'augmenter, à l'avenir, les budgets de 50 % ; cependant, la cible de ce soutien n'a pas été clairement identifiée.

# La stratégie en matière de relations internationales



## I – Orientations stratégiques et pilotage

L'UFRT, qui affiche son ambition d'être une université européenne reconnue, développe une activité internationale en vue d'améliorer l'attractivité de ses formations et d'accroître son rayonnement scientifique à l'étranger. Dotée d'une structure de gestion importante (15 personnes) animée par un vice-président, elle projette de mettre en place un comité de pilotage opérationnel (CPO) regroupant les délégués relations internationales des composantes et les directeurs des ED afin de pallier le déficit actuel de coordination avec les composantes et d'impulser une politique plus cohérente, plus lisible, en convergence avec la recherche et les formations.

Elle sait tenir compte des orientations de la région Centre - qui participe au financement de la mobilité - dans la définition de ses axes de développement : ainsi pour Chiennai en Inde, où des missions en commun ont été organisées. L'UFRT bénéficie en outre de la création du centre de services Euraxess, instauré avec l'université d'Orléans, dans le cadre du PRES, lequel aura à promouvoir l'attractivité internationale en suscitant de nouvelles synergies.

La francophonie a été dans le passé un moyen important de rayonnement international, comme dans le cas du Canada, Vietnam, Liban et Maroc. Plus récemment, le début d'une offre de formations en anglais a permis de développer de nouveaux axes de coopération (par exemple en Inde).

## II – Mobilité internationale étudiante

### 1 • Un nombre croissant de diplômés ayant effectué une mobilité internationale

Divers dispositifs d'accompagnement à la mobilité (UE libre, CRL, bourses, aides Mobi-, etc.) ont contribué à l'augmentation significative de la mobilité sortante (351 Erasmus, environ 400 séjours d'études, stages, assistantat en 2009-2010). L'établissement soutient la mobilité sortante à hauteur de 1,8 M€ utilisés principalement pour des bourses. Toutefois, le montant de ces bourses, qui proviennent de la région, du MESR, ou du fonds Erasmus, peut se révéler insuffisant pour des mobilités dans certains pays, et des retards dans les versements sont parfois signalés.

Des marges de progression subsistent dans la préparation à la mobilité internationale, dans l'information des étudiants quant aux opportunités de mobilité ainsi que dans la recherche de stage à l'étranger.

### 2 • Une mobilité entrante à conforter

Bien que la mobilité entrante soit en légère baisse (dont -10 % Erasmus, avec 230 étudiants en 2009-2010), la part des étudiants arrivant sur convention progresse pour atteindre 28 % en 2008-2009. Des conventions ont été signées avec de nouveaux partenaires en Asie, en Chine et en Inde, mais la formation linguistique pour étudiants non francophones avant et après l'arrivée à l'UFRT reste insuffisante. La qualité de l'accueil (guichet unique, parrainage étudiant, etc.) est appréciée des étudiants qui peuvent dans certains cas bénéficier de bourses (budget de 35 000 € en 2010) et de l'importante offre culturelle de l'université. L'attractivité internationale de l'UFRT s'appuie sur ses pôles d'excellence scientifique mais souffre de l'absence d'un site web complet en anglais - sinon multilingue.

Si les étudiants étrangers hors convention (72 %), essentiellement en provenance d'Afrique, ne sont pas accompagnés de manière systématique, ils font l'objet de soutien personnel et ponctuel.

## III – L'internationalisation des formations

Elle repose à l'UFRT sur des diplômes en partenariat international et des formations délocalisées. Destiné à des étudiants aux compétences confirmées, le parcours "Politiques et relations internationales" introduit en L1 à la rentrée 2010 est une formation interdisciplinaire originale qui s'associe à quelques cursus de licence en alliant ouverture à l'international et dimension culturelle. Il en va de même de la licence "Droit économique national et européen" construite avec l'université de Bochum.

L'UFRT propose sept doubles diplômes, dont les flux d'étudiants sont encore relativement faibles (88 étudiants inscrits en 2008-2009). Elle a créé des formations de niveau master en anglais, d'une durée d'un an ou d'un semestre, et organise chaque année une université d'été en français et en anglais. Toutefois l'UFRT ne participe à aucun master Erasmus mundus.

L'UFRT offre 8 formations délocalisées (Maroc, Vietnam, Liban, Pologne, Hongrie) dans lesquelles 213 étudiants étaient inscrits en 2008-2009.

Le centre universitaire d'enseignement du français pour étudiants étrangers (CUEFEE) est un organisme de formation en langue et culture françaises qui s'adresse aux étudiants étrangers non francophones inscrits dans un cursus de l'université ou s'y destinant. Le CUEFEE a obtenu le label FLE qualité en 2007.

#### IV – L'internationalisation de la recherche et la mobilité des personnels

Les EC et les BIATOSS connaissent une mobilité européenne en hausse grâce aux aides qui leur sont affectées. Par contre, aucun soutien n'est prévu hors d'Europe. Globalement, la mobilité sortante des EC est insuffisamment développée, une meilleure insertion de l'université dans les réseaux internationaux de recherche devrait permettre de la faire progresser. Les stages de recherche (étudiante) à l'étranger demeurant à la charge des laboratoires de l'UFRT, ils pèsent dans leurs budgets.

L'accueil à l'UFRT de doctorants et EC étrangers est en progression, mais les co-tutelles de thèse sont rares. L'ouverture d'une Maison du monde, pour l'hébergement d'EC étrangers est prévue pour 2016, en partenariat avec le CROUS.

L'UFRT accueille chaque année une trentaine de chercheurs étrangers, avec le soutien du Studium, (une agence de recherche et d'accueil de chercheurs internationaux en région Centre) ; auxquels s'ajoutent les chercheurs directement accueillis par les laboratoires. Le nombre de post-docs accueillis, malgré les bourses des gouvernements étrangers, est encore faible (6 en 2010-11). On compte un pourcentage significatif d'enseignants-chercheurs d'origine étrangère (5,4 %, 6 recrutés depuis 2008), sans qu'il soit possible de déterminer la part des liens tissés avec des universités étrangères.

Au total, une activité certaine, mais - comme le note le rapport d'auto-évaluation - l'UFRT n'a pas de vision globale de ses partenariats et ne possède pas d'indicateurs pour évaluer les effets des mesures prises. Une consolidation de la politique internationale est souhaitable.

# La stratégie en matière de gouvernance

## I – La gouvernance

La direction de l'UFRT (élue en 2008), est composée, outre le président, de 4VP et 8 VP délégués. Elle bénéficie de la confiance de la majorité de la communauté universitaire et s'inscrit dans la durée. Elle a instauré un mode de gouvernance qui se veut participatif et structuré.

L'organe de direction central est le bureau qui réunit chaque semaine le président, le directeur général des services, le directeur de cabinet, les 3 VP des conseils centraux, le VP RI et les responsables de sept services centraux ou communs sur les 19 que compte l'université. Chaque mois, se réunit le bureau élargi, qui associe en plus les VP délégués, un VP étudiant et des chargés de missions. Ces configurations témoignent de la difficulté à piloter les nombreuses structures centrales, ce que la direction de l'université envisage de faire évoluer lors du déménagement de ces services sur un site unique, par le regroupement des services en cinq directions. Pour associer les responsables des composantes, a été mis en place un comité de pilotage politique (CPP), auquel la direction attache une forte importance pour la définition des orientations en matière budgétaire, d'emplois, de formations, et qui intervient en amont du CA. Ce CPP associe une fois par mois le bureau (sans les responsables des services centraux), les VP délégués concernés par l'ordre du jour et les responsables de composantes. Il se décline en comités de pilotage opérationnels (CPO) thématiques émanant de groupes de travail.

Pour formaliser les objectifs, définir des procédures, impliquer les acteurs dans la réalisation des objectifs et assurer le suivi des opérations, l'UFRT s'est dotée d'outils de pilotage et de dialogue, essentiellement la "carte stratégique" et les "contrats d'objectifs et de moyens" (COM), structurant le dialogue entre la direction et les composantes. La "carte stratégique" apparaît comme un outil complexe : 4 axes et 23 sous-axes (mais l'université, consciente de cette complexité, envisage de les réduire) et lourd à manipuler, chaque tâche faisant l'objet d'un descriptif et d'un suivi formalisés. Ce dispositif nécessite de la part des acteurs du terrain un effort d'appropriation. Les COM en sont à leur début et leur impact sur le fonctionnement de l'UFRT n'est pas encore visible.

Au total, ce système, structuré, comporte des risques d'enlèvement technocratique. Il permet néanmoins, dans de nombreux domaines, de mettre en place un dialogue transparent et d'adopter le principe de subsidiarité : cadrage consensuel par les conseils centraux et large initiative laissée aux équipes de terrain.

## II – Les systèmes d'information

L'UFRT exprime sa volonté de mettre en œuvre une politique offensive en matière de TICE et de systèmes d'information. Un vice-président délégué est en charge du dossier, une stratégie a été élaborée, s'intégrant dans le schéma directeur numérique des universités de Tours et Orléans, ce dernier ayant permis des avancées significatives : carte multiservices, réseau régional.

L'UFRT a, pour sa part, choisi de procéder par appels à projets (28 en 2010, 50 en 2011), classés en 3 groupes (infrastructure, système d'information et pédagogie/communication) et priorisés, avec validation finale par le CPP.

D'autres points positifs sont à relever : bonne utilisation de l'ENT par les étudiants (2 507 connexions par semaine pour 1000 étudiants) et semble-t-il une bonne satisfaction de leur part (notamment s'agissant du suivi des emplois du temps); un parc de micro-ordinateurs correct (6 000), renforcé par un apport de plus de 1 500 machines fournies par le conseil régional aux étudiants de master.

Mais de nombreux points de faiblesse demeurent. Le premier tient au mode d'organisation retenu : sur 55 informaticiens, seuls 20 relèvent du service central (Service des TIC, service des technologies de l'information de la communication). Subsistent donc dans les composantes des structures autonomes impliquées dans la gestion des TIC. Il n'y a pas de véritable DSI (direction du système d'information). Les responsables centraux sont conscients du problème, mais ne semblent pas en mesure de le résoudre alors que cette situation entrave la mise en œuvre d'une politique d'établissement. Le service des TIC est également affaibli par son installation matérielle, précaire et peu sécurisée : cette situation devrait changer avec l'installation des services centraux au "Plat d'étain", mais il n'est pas envisagé d'avoir à terme une seule salle machines pour l'université : l'installation prévue, ambitieusement baptisée "Data center", ne couvrira qu'une partie des équipements, un autre centre subsistant au campus Grandmont.



Le pilotage ambitieux et structuré ne compense pas l'atomisation de l'organisation, ce qui peut pour une part expliquer certaines faiblesses regrettables : une quasi déshérence du C2i (moins de 100 inscrits) ; un gâchis de matériel, notamment les imprimantes (1 300 imprimantes pour 2 200 personnes) ; un plan de formation qui ne suscite pas d'intérêt, notamment de la part des enseignants.

### III – La gestion des ressources humaines

#### 1 • Une direction des ressources humaines (DRH) réorganisée

Après 5 ans sans DRH, la fonction GRH réactivée depuis 2007, fait partie des compétences du 1<sup>er</sup> VP du CA et est solidement appuyée par la direction générale des services. Les observations et inquiétudes formulées aussi bien par le dernier rapport de l'AERES que par l'IGAENR lors du passage aux RCE sur l'absence de pilotage ne sont plus à l'ordre du jour. Le bilan social, qui est un remarquable document de 240 pages, va bien au-delà de son titre et procède à une analyse très précise des problématiques de consommation d'emplois et de masse salariale. Parallèlement, le SPRH a été réorganisé pour embrasser tous les domaines concernés : la gestion administrative, les compétences (formation), le suivi de la masse salariale et des emplois. La GRH est centralisée (l'IUT relève désormais du SPRH mais subsiste encore une gestion des PU-PH à la faculté de Médecine) ; des processus ont été mis en place pour améliorer le recrutement et la gestion des agents contractuels. En outre, le climat social est serein : les instances consultatives (CTP, CPE) fonctionnent bien, des groupes de travail préparatoires sont mis place si besoin (par exemple pour la politique de primes). La formation a fait l'objet d'une attention particulière, y compris pour les enseignants.

Certes, des marges de progression subsistent : en termes de gestion, des difficultés persistent s'agissant des agents contractuels sur contrats de recherche, dont le recrutement n'est pas toujours maîtrisé ; il semble que les étudiants salariés de l'université soient payés avec beaucoup de retard.

#### 2 • Une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences à dynamiser

Plus lourd de conséquence pour l'établissement, est le fait qu'aucune véritable politique de GPEC (Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences) n'ait été nettement amorcée. On observe toutefois qu'une attention a été portée à la correction du sous-encadrement en catégorie A, que l'établissement a eu la volonté de limiter les recrutements endogènes des enseignants (20 % pour les MCF et 43 % pour les PU) avec toutefois une cible affichée de faire remonter ce taux en 2011. Les redéploiements et requalifications d'emplois figurent dans la carte stratégique, une procédure organisée est prévue mais les résultats ne paraissent pas visibles ; il semble que le frein énoncé dans la "carte stratégique" à savoir le "fort sentiment d'appartenance aux composantes", ne soit pas surmonté. En outre, le travail sur les charges/ potentiel n'est pas suffisamment abouti (malgré un début de décompte dans le bilan social) pour que les arguments soient suffisamment convaincants.

Le souci d'une bonne répartition des ressources et de leur adéquation aux besoins est d'autant plus nécessaire que l'université est en situation tendue en matière de ressources humaines. Non seulement la dotation est, semble-t-il, inférieure d'environ 150 emplois par rapport au modèle SYMPA, mais l'UFRT a de plus une politique constante de sous-consommation de ses emplois par rapport à son plafond d'environ 120 ETP, compte tenu de la masse salariale disponible. Cette sous-consommation concerne aussi bien les postes de personnels enseignants que ceux de personnels de soutien. A cet égard, si les COM intègrent bien la problématique des charges d'enseignement et leurs conséquences budgétaires, notamment pour les heures complémentaires (HC), ils ne paraissent pas constituer un cadre de discussion sur le potentiel d'emplois des composantes.

### IV – La politique budgétaire

#### 1 • Une organisation adaptée à une gestion budgétaire dans le cadre des RCE

L'importance des questions budgétaires dans la vie de l'université ne doit pas être sous-estimée. Suivie par le VP du CA, la politique budgétaire de l'UFRT s'appuie sur des services solides : l'agence comptable, dont la responsable a pris ses fonctions au début de l'année 2011, et le service financier. Les deux structures sont distinctes mais travaillent en synergie. Des antennes financières, intégrées aux composantes, complètent cette fonction : leur rattachement aux services centraux ne s'impose pas, dans la mesure où les procédures semblent être suffisamment formalisées. Parallèlement, le pilotage budgétaire est défini par une lettre de cadrage précise, sous-tendue par la procédure nouvelle des COM, généralisée à toutes les composantes : manifestement, les composantes, tout comme la direction,

fondent de bons espoirs sur ces procédures, bien construites et partagées; mais le recul n'est pas suffisant pour mesurer leur effet. L'université s'est donné les moyens de corriger des faiblesses signalées par l'IGAENR : des outils de suivi de masse salariale ont été construits ; une meilleure exécution budgétaire a été réalisée en 2010 (passée à 80 %), le nombre de DBM est réduit (objectif : 3 par an). Des améliorations sont à prévoir, notamment le rattachement des charges et produits de l'exercice, ainsi qu'une meilleure gestion de la TVA. L'organisation actuelle donne à l'université les moyens de maîtriser sa politique financière, elle prévoit des mises à niveau (comptabilité analytique, dématérialisation) qui amélioreront encore cette efficacité.

## 2 • Des marges budgétaires réduites

Cette maîtrise est d'autant plus indispensable que la situation budgétaire de l'UFRT est potentiellement très tendue. Le recteur a contesté la dernière DBM, jugeant le prélèvement sur réserves excessif - il est vrai que l'université n'a pas droit à des écarts. Le budget, de 190 M€, est à l'équilibre mais contient des facteurs de risques : la masse salariale disponible (sans compter un GVT qui peut être supérieur à la prévision) impose une consommation d'emplois d'environ 7 % inférieure au plafond autorisé ; les réserves sont au seuil minimal de sécurité (35 jours) ; les projets immobiliers sont potentiellement consommateurs de financements ; et les ressources propres restent limitées (20 %). Cette situation conduit l'université à mener une politique budgétaire légitimement prudente, qui peut limiter les marges de manœuvre lors de négociations avec les composantes.

## V – La politique immobilière

### 1 • Un schéma directeur immobilier actualisé

Alors que l'exécution du CPER 2007-2013, dont l'UFRT était bénéficiaire pour un montant de 53 M€, a souffert de retards d'ouverture de crédits importants (dus, selon l'université, à l'État), le schéma directeur adopté au CA du 28 juin 2010 semble ouvrir de nouvelles perspectives pour la période 2010 - 2020. Cependant, le coût prévisionnel est de 195 M€ et les modalités de financement non encore arrêtées. L'opération la plus immédiate et emblématique est l'installation de services centraux, actuellement dispersés, sur le site unique du "Plat d'étain" à horizon 2012.

### 2 • De lourds problèmes de maintenance

La situation patrimoniale actuelle est marquée par :

- des surfaces suffisantes (219 000 m<sup>2</sup>);
- une bonne insertion des sites universitaires dans la ville, notamment à Tours, mais une trop forte dispersion (35 adresses, l'objectif étant de passer à 25) ;
- un patrimoine dans un état contrasté : 3 avis défavorables et environ 40 % des bâtiments qui dans les années à venir vont nécessiter une maintenance lourde (étanchéité, chauffage, etc.).

### 3 • Une organisation rationnelle de la direction technique de l'immobilier (DTI)

Pour faire face à ces défis et combler ses retards, l'université s'est dotée d'une DTI, qui s'attache principalement à la rénovation et la maintenance du patrimoine. Cette organisation nécessite des adaptations pour éviter lourdeur et gaspillage : clarification des frontières entre maintenance légère (qui pourrait être gérée au plus près des composantes) et maintenance lourde ; par ailleurs, s'il est logique que la logistique ait été retirée de la DTI et déléguée aux composantes, une coordination serait souhaitable pour éviter des gaspillages.

L'université s'est donné récemment les moyens de connaître et d'évaluer son patrimoine mais elle ne dispose pas encore de plans numérisés ; une gestion centralisée des salles s'amorce, mais la dispersion des locaux et la qualité médiocre d'une partie du patrimoine ne permettent pas à l'université d'avoir un coût optimisé du fonctionnement des bâtiments.

S'agissant de l'hygiène et sécurité, l'organisation mise en place et les ressources allouées à cette fonction montrent un réel intérêt de l'université qui mène une politique adaptée aux enjeux les plus importants, notamment la sécurité des laboratoires. Une sensibilisation aux économies d'énergie est mise en œuvre vis-à-vis des composantes, via le COM : un chargé de mission coordonne la politique de développement durable mise en œuvre dans le cadre du PRES.

## VI – Auto-évaluation et management de la qualité

### 1 • Une structure technique dédiée: la cellule d'aide au pilotage

En plaçant cette démarche dans le domaine de compétence du VP du CA et avec l'appui de la cellule d'aide au pilotage créée en 2008 et forte de 5 personnes, l'UFRT manifeste la volonté de se donner des outils de pilotage et d'évaluation. Des indicateurs sont mis en place (45 pour le tableau de bord de l'université) ; la carte stratégique s'appuie également sur des données chiffrées.

### 2 • Des indicateurs encore incertains

Mais la démarche paraît encore très inachevée. Si un entrepôt de données est constitué, la fiabilité de ces données n'est pas encore garantie et elle nécessite encore de nombreux contrôles. Ceux-ci, demandés aux composantes, sont chronophages et pourraient être démobilisateurs. De plus, ne paraît pas encore aboutie l'articulation de la cellule de pilotage avec d'autres centres de production de données - notamment le SPRH à travers le bilan social et l'observatoire de la vie étudiante (OVE) à travers les statistiques sur les étudiants.

Plus globalement, alors que par sa forte sensibilité au suivi budgétaire et à travers la "carte stratégique" et les COM, l'UFRT s'inscrit bien dans une démarche d'auto-évaluation et de pilotage. Celle-ci est affaiblie par un foisonnement de données fragiles et pas toujours lisibles, qui ne lui a pas encore permis d'identifier un nombre limité d'indicateurs pertinents, qui pourraient devenir de véritables outils de pilotage et d'auto-évaluation.

### 3 • Favoriser l'émergence d'une culture de l'évaluation

Tous ces outils ne seraient guère utiles si la communauté universitaire n'adhérait pas à la nécessité d'engager une démarche qualité. Si celle-ci n'est pas encore explicitement déployée à l'UFRT, elle n'est cependant pas absente, comme le montrent divers dispositifs notamment dans le domaine des formations et de l'environnement pédagogique. La direction prévoit de la mettre en place sous l'égide d'abord du VP CA. La formation d'auditeurs internes à l'évaluation et le choix d'une ou deux thématiques prioritaires pourraient favoriser l'appropriation de la démarche par l'ensemble du personnel.

# Les relations avec le CHU

## I – La gouvernance du CHU

Le CHU est un hôpital multi-sites, organisé en 15 pôles d'activité médicale. Il fonctionne en étroite collaboration avec les équipes de recherche Inserm, CNRS et Inra, dont une grande partie sont localisées sur le site hospitalier. La gouvernance est saine et équilibrée, avec une tradition ancienne de collégialité entre le directeur général, le président de la commission médicale d'établissement (CME) et le(s) doyen(s) santé, qui fixent la stratégie générale de l'établissement.

## II – La recherche au CHU

La stratégie de recherche fondamentale et clinique affiche trois axes d'excellence : imagerie et cerveau ; cancérologie ; infectiologie et trois axes d'urgence : anticorps thérapeutiques ; aérosolthérapie ; ischémie reperfusion et greffes.

La recherche institutionnelle se décline au travers des unités de recherche Inserm, CNRS et Inra qui regroupent un peu plus de 50 % des universitaires du CHU.

La déclinaison des axes de recherche au travers des équipes hospitalières et plus particulièrement des pôles d'activité médicale paraît moins claire, les pôles ayant été initialement structurés pour répondre à une logique essentiellement médicale et géographique en raison de l'implantation multi-sites du CHU. Toutefois, le soutien apporté par l'institution hospitalière à la recherche institutionnelle est reconnu (mise à disposition de locaux aménagés, de plateaux techniques mutualisés (notamment en imagerie), de quelques postes d'ingénieurs et de techniciens, nomination de quelques scientifiques à un poste HU).

Les UFR de Médecine et de Sciences pharmaceutiques participent aux différentes missions (3 PUPH et 1 MCUPH pharmaciens ont été intégrés au titre de l'article 35) et comités du CHU (présence des doyens aux "petits déjeuners recherche", CRBS, CME en qualité d'invités permanents).

### 1 • La gouvernance de la recherche

Elle est réalisée depuis de nombreuses années avec l'université grâce à l'organisation de réunions mensuelles de gouvernance du CHU ("petits-déjeuners recherche") regroupant le directeur général du CHU, le doyen de l'UFR de Médecine, le président de la CME et le VP recherche autour du président de l'université et de son bureau. Elles s'élargissent à la demande et en fonction des thèmes abordés. Elles sont le lieu de décision de la stratégie commune en matière de formation et de recherche, par exemple en définissant et priorisant les axes thématiques de recherche partagés entre l'université et l'hôpital (thématiques d'excellence et thématiques émergentes).

Le CRBS n'a fait que donner une existence légale à ces réunions : il regroupe en effet les mêmes acteurs universitaires, hospitaliers et représentants des organismes de recherche. Il semble être sur un positionnement plus technique d'accompagnement des décisions de l'autre comité, sans qu'il s'agisse là d'un dysfonctionnement : les partenaires nécessaires sont invités aux "petits-déjeuners recherche" lorsque cela est utile.

### 2 • Le pilotage de la recherche

L'implication de la DRCI dans ce pilotage paraît bonne, avec une participation déterminante à la définition des axes thématiques. De la même façon, l'implication institutionnelle aux côtés des organismes concernés a permis de répondre à des appels à projets de dimension nationale (Labex, Equipex), dont un a été retenu par le MESR, et d'obtenir des crédits européens FEDER.

L'implication du centre d'investigation clinique (CIC) pluri-thématiques et du CIC-IT dans la recherche clinique est excellente. Ils sont réunis avec le CRB de Touraine, la Tumorothèque et l'unité régionale d'épidémiologie clinique dans un pôle intitulé "plateforme recherche", sans responsable médical. Il s'agit probablement d'un point de faiblesse dans la mesure où la déclinaison de la stratégie de recherche du CHU doit s'inscrire dans une cohérence médicale globale mise en œuvre à partir de ce pôle plate-forme.

Les appels à projets ne paraissent pas rencontrer un intérêt suffisant (pas de PHRC interrégional retenu cette année par exemple) alors qu'il existe un réel potentiel. L'effort incitatif existe (volet recherche des contrats de pôles, journée recherche commune avec le CHU de Poitiers, etc.) mais pourrait faire l'objet d'une publicité plus structurée. Les projets de recherche sont évalués par un comité de 4 personnes rattaché à la DRCl qui fait appel à des experts extérieurs. La mise en place d'un conseil scientifique plus élargi pourrait être une source de motivation par la publicité créée auprès des équipes. La mise à disposition d'un organe de communication pourrait aussi améliorer la diffusion des informations et favoriser l'émergence de projets. L'innovation est gérée par ailleurs (direction des finances).

Il conviendrait que le directoire du CHU définisse clairement les attributions et missions de son VP recherche afin de donner une meilleure cohérence et visibilité à la politique recherche du CHU. De même, l'appropriation d'un certain degré de pilotage de la recherche par la CME pourrait aussi valoriser la déclinaison des axes stratégiques par les unités hospitalières et les pôles. L'ouverture d'un débat, au sein de la CME, concernant l'accès des praticiens et des pôles aux indicateurs institutionnels (SIGAPS, SIGREC...) serait de toute évidence une source de motivation.

On note enfin une forte attente des chercheurs en matière d'installation des locaux et de financement des investissements, notamment en vue de la mise en place du Labex.

### 3 • La déclinaison de la recherche

Les quinze pôles d'activité médicale sont clairement affichés comme des constructions hospitalières sans lien réel visible avec la recherche. La production scientifique (points SIGAPS, brevets, MERRI, etc.), pour être de bonne tenue, n'en n'est pas moins d'une grande inégalité d'un pôle à l'autre. Cinq des quinze pôles sont dirigés par un praticien non universitaire. Cette volonté de l'établissement de valoriser les PH du CHU n'est pourtant pas incompatible avec la promotion universitaire de la recherche au travers des pôles.

Même si la nature de certains pôles les conduit naturellement à porter de façon préférentielle certains axes (pôle imagerie pour imagerie et cerveau par exemple...), ils ne traduisent aucune politique de promotion et de priorisation des axes de recherche institutionnelle. L'institution estime que l'organisation actuelle ne permet pas de mettre en totale cohérence les axes de recherche et les pôles afin de leur donner une dimension hospitalo-universitaire complète. Le choix, assumé, est celui d'une dissociation des émargements hospitaliers et de recherche des équipes, ce qui donne une vision plus transversale que longitudinale de la recherche dans les pôles.

On note cependant une volonté réelle de promotion de la recherche dans les équipes. Cette volonté est relativement récente, elle est portée par la gouvernance du CHU et particulièrement la CME qui demande qu'un volet recherche soit intégré au contrat de pôle, et comprenne l'engagement de déposer 4 PHRC par pôle. La désignation de correspondants recherche dans les pôles pourrait servir cette stratégie.

De la même façon, l'exigence d'émargement à une équipe de recherche des jeunes candidats à une carrière hospitalo-universitaire représente une politique incitative forte. Cette stratégie prendra tout son sens avec une orientation des recrutements en fonction des axes thématiques institutionnels.

## III – La formation médicale

Au cours de l'année universitaire 2010-2011, les facultés de Médecine et de Pharmacie ont établi une collaboration constructive permettant l'organisation des enseignements en 1<sup>ère</sup> année des études de santé (PACES) pour 1 300 étudiants en médecine et 300 étudiants en pharmacie.

Entre 2001 et 2010, le *numerus clausus* pour les études médicales a plus que doublé, passant de 106 à 233, alors que les effectifs enseignants hospitalo-universitaires n'augmentaient pas dans la même proportion. Tours est l'une des UFR de Médecine les moins bien dotées de France. Les étudiants bénéficient depuis plus de 10 ans d'un tutorat volontaire très bien organisé, qu'ils apprécient. L'université rencontre par contre des difficultés à mettre en place des passerelles pour réorienter les étudiants dès la fin du premier semestre vers un autre cycle, scientifique ou non, ou vers des études paramédicales.

A partir du PCEM2, la faculté de médecine assure la totalité des enseignements, un MCF de philosophie se chargeant de l'enseignement des sciences humaines. Les enseignants des facultés de sciences et de pharmacie interviennent dans les DPRB et dans les masters santé pilotés par la faculté de médecine.

En 2<sup>ème</sup> cycle, l'UFR de médecine reste très attachée à l'enseignement clinique avec compagnonnage enseignant-étudiant. Avec 9 % de ses candidats classés dans les 500 premiers et 19 % dans les 1 000 premiers, Tours se place très honorablement dans les épreuves classantes nationales.

L'enseignement de la médecine générale en 3<sup>ème</sup> cycle est assuré par les enseignants du département de médecine générale ainsi que par les nombreux médecins généralistes de la région, maîtres de stage. L'enseignement des autres spécialités est interrégional, il est assuré par les six facultés de Médecine d'Angers, Brest, Nantes, Poitiers, Rennes et Tours. Malheureusement, le CHU de Tours dispose d'un nombre insuffisant de postes après l'internat et de nombreux internes vont effectuer leur clinicat à Paris.

L'UFRT est fortement impliquée dans la formation des paramédicaux. Les enseignants de médecine ainsi que plusieurs praticiens hospitaliers du CHU assurent la partie médicale des enseignements des 10 écoles paramédicales, notamment de l'école d'orthophonie ainsi que de l'école de sage-femme.

#### IV – La politique régionale :

Le CHRU est inscrit dans une politique régionale partagée avec l'université en ce qui concerne les relations avec le CHR d'Orléans (partage de postes d'assistants spécialistes, réunions des 2 CME, etc.), et le CHU de Poitiers (réunions scientifiques communes, etc.). Il émerge aussi au réseau hospitalo-universitaire du Grand Ouest (HUGO). Il s'agit d'un groupement qui fonctionne bien, avec une DIRC basée à Rennes. L'étendue de l'inter-région ne paraît pas représenter un handicap mais au contraire une réelle puissance dans la structuration des organisations. Toutefois, la fragilité de certaines disciplines en termes de masse critique universitaire conduit le CHU de Tours à mener une politique partagée en matière de recrutement et de valorisation des équipes hospitalo-universitaires (des accords de partage existent avec Poitiers et Angers).

Le CHU de Tours participe au cancérpôle interrégional. Cependant face aux poids relatifs d'autres CHU de grande taille au sein de ce réseau, il considère comme un réel handicap l'absence de centre de lutte contre le cancer et ce alors même que la cancérologie fait partie des axes thématiques d'excellence et qu'il existe au moins deux UMR labellisées sur ce thème. Il s'agit probablement plus d'un léger déficit de visibilité hospitalière que d'une réelle faiblesse. La poursuite des partenariats avec les autres CHU environnants est vivement encouragée.



# L'affirmation de l'identité de l'établissement au travers d'une politique de communication

Le sentiment d'appartenance à l'université est inégalement partagé parmi les usagers et les personnels. Sans doute les étudiants répartis sur différents sites ont-ils tendance à s'identifier d'abord au lieu où ils étudient. Le personnel exprime peut-être plus nettement son identité rabelaisienne, mais il n'est pas rare que s'y mêle une certaine appréhension de l'avenir, du fait des transformations radicales que subit le monde universitaire depuis quelques années. Toutefois on notera que la communication interne via l'ENT, le logo désormais admis par tous, les activités culturelles, des manifestations comme les remises de diplôme, les 40 ans de l'université, favorisent l'intégration à la communauté.

L'université pense pouvoir donner à la communication interne et externe un nouvel élan avec l'arrivée au service communication et relations publiques (6 personnes) d'un nouveau responsable, ancien journaliste. Des acquis, comme le "message du président", visiblement très bien reçu, ou encore le partenariat avec la presse locale vont être confortés. Il est prévu de rénover le site web, en particulier à destination de l'international, mais cela toutefois sans relation avec le PRES. Les responsables de la communication espèrent aussi mieux maîtriser les actions des composantes, mal connues, dispersées, mais utilisant des ressources non négligeables. Ils souhaitent également impliquer plus fortement les étudiants dans l'action de communication.

La volonté d'engager une nouvelle politique de communication est bien présente, mais pour l'instant, si de nombreuses idées sont avancées, elles ne sont pas hiérarchisées, ni évaluées quant à leur coût et leur efficacité. La place faite à l'objectif du renforcement d'appartenance dans le projet d'établissement peut donner à penser que la volonté politique sera suffisamment forte pour passer rapidement à une phase d'ordonnancement et de réalisation des actions.





# Conclusion et recommandations



L'université François Rabelais de Tours accueille 21 257 étudiants sur une surface bâtie de 219 000 m<sup>2</sup> (10 m<sup>2</sup> par étudiant). Elle emploie 292 professeurs, 521 maîtres de conférences, 144 enseignants du second degré et 947 personnes BIATOSS dont 635 titulaires et elle dispose d'un budget consolidé de 165 M€. Déployant un spectre disciplinaire large incluant la santé, elle a su assumer son rôle de plus grand établissement d'enseignement supérieur de la région Centre en développant notamment une politique partenariale originale avec les milieux socio-économiques et les collectivités territoriales. Pour accéder à un véritable rayonnement national et international, elle doit encore mieux mettre en évidence et soutenir ses domaines les plus visibles.

Son activité de recherche peut s'appuyer sur une présence réelle, encore que numériquement modeste, des organismes (85 chercheurs) ainsi que sur un pôle médical qui prend toute sa place dans la recherche académique. Avec les CER et les CETU, elle a su créer des interfaces originales avec les milieux socio-économiques. On peut simplement regretter qu'elle n'en tire encore que peu de bénéfices en termes de propriété industrielle.

Ses formations font une place importante aux filières professionnalisantes et la bonne insertion des diplômés témoigne à la fois de cette orientation et de la qualité des enseignements dispensés. De nombreuses filières sont ouvertes à l'apprentissage et à la formation continue.

Par contre, l'évaluation des formations, de leur qualité mais aussi de leur coût, n'est pas encore totalement mise en usage. La vie étudiante fait l'objet d'efforts importants et les étudiants y sont sensibles même s'ils signalent un manque actuel de locaux pour les élus et les associations.

La politique de l'université est soutenue par les collectivités territoriales qui apprécient son ancrage dans le territoire et sa contribution au rayonnement de la région. En revanche, le PRES "Centre - Val de Loire Université" peine à trouver sa place et suscite encore des interrogations quant à son périmètre et son rôle potentiel.

En matière de relations internationales, l'UFRT a su développer la mobilité étudiante avec un soutien fort des collectivités territoriales mais l'activité internationale de ses laboratoires est très peu coordonnée par l'université, ce qui affaiblit probablement son attractivité.

La gouvernance de l'UFRT, de type participatif, paraît de nature à faire partager par la communauté universitaire l'ambition affichée de se donner une visibilité européenne. Malgré des progrès importants réalisés à l'occasion du passage aux RCE, notamment en matière de procédures et de suivi budgétaires et aussi en matière de GRH, l'université devra progresser dans sa gestion prévisionnelle des emplois et des compétences ainsi que dans le pilotage de ses systèmes d'information. Elle devra aussi rester très attentive à sa situation budgétaire et à l'état de son patrimoine.

## I – Les points forts

- Une offre de formations de proximité bien adaptée, complétée par quelques formations qui bénéficient d'une reconnaissance internationale ;
- Un partenariat public / privé original et fondé sur le long terme dans le domaine de la recherche;
- Un pilotage structuré et participatif ;
- Une implication forte du CHU dans le fonctionnement de l'université ;
- Une bonne insertion dans l'environnement urbain.

## II – Les points faibles

- Une lisibilité imparfaite des spécificités ;
- Une réflexion insuffisante sur les moyens à mettre en œuvre au service des ambitions de l'établissement ;
- Une politique internationale de pertinence et de qualité inégales ;
- Une modularisation insuffisante des formations ;
- Une politique immobilière à maîtriser ;
- Une stratégie d'alliances hésitante aux niveaux régional et interrégional ;

## III – Les recommandations

- Développer une politique d'alliances permettant d'atteindre la taille critique nécessaire à une bonne visibilité nationale et internationale ;
- Développer et structurer les partenariats de recherche internationaux ;
- Rendre la carte stratégique plus explicite et plus efficiente ;
- Engager une réelle démarche de GPEC, en s'appuyant notamment sur les contrats d'objectifs et de moyens ;
- Poursuivre la structuration de la démarche qualité pour la rendre opérationnelle.

# Liste des sigles

## A

AERES Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur

## B

BIATOS (Personnels) de bibliothèque, ingénieurs, administratifs, techniciens, et ouvriers de service

BIATOSS (Personnels) de bibliothèque, ingénieurs, administratifs, techniciens, ouvriers, de service et de santé

BU Bibliothèque universitaire

BVE Bureau de la vie étudiante

## C

C2I Certificat informatique et internet

CA Conseil d'administration

CEA Commissariat à l'énergie atomique

CER Centre d'étude et de recherche

CETU Centre d'expertise et de transfert de l'université

CEVU Conseil des études et de la vie universitaire

CHU Centre hospitalo-universitaire

CIC Centre d'investigation clinique

CIC-IT Centre d'investigation clinique - Innovation technologique

CLES Certification en langues de l'enseignement supérieur

CME Commission médicale d'établissement

CNRS Centre national de la recherche scientifique

COM Contrat d'objectifs et de moyens

CPE Commission paritaire d'établissement

CPER Contrat de projets état-région

CPP Comité de pilotage politique

CRB Centre de ressources biologiques

CRBS Comité de la recherche en matière biomédicale et de santé publique

CRCT Congés pour recherche ou conversion thématique

CRL Centre de ressources en langues

CROUS Centre régional des œuvres universitaires et scolaires

CS Conseil scientifique

CUEFEE Centre universitaire d'enseignement du français pour étudiants étrangers

## D

D (LMD) Doctorat

DBM Décision budgétaire modificative

DEVE Direction des enseignements et de la vie étudiante

DGS Direction générale des services

DIRC Délégation interrégionale à la recherche clinique (HUGO)

DPRB Diplôme préparatoire à la recherche biomédicale.

DRH Direction des ressources humaines

DU Diplôme universitaire

DUT Diplôme universitaire de technologie

## E

EA Équipe d'accueil

EC Enseignant chercheur

ECN Examen classant national

ECTS *European credit transfer system* (système européen d'unités d'enseignement capitalisables transférables d'un pays à l'autre)

|          |  |
|----------|--|
| ED       | École doctorale  |
| ENT      | Environnement numérique de travail   |
| EPCS     | Etablissement public de coopération scientifique   |
| EPST     | Établissement public à caractère scientifique et technologique                             |
| EPU      | École Polytechnique Universitaire  |
| ERASMUS  | <i>European action scheme for the mobility of university students</i> (programme européen) |
| ETP      | Équivalent temps plein   |
| <b>F</b> |  |
| FEDER    | Fonds européen de développement régional   |
| FLE      | Français langue étrangère  |
| FSDIE    | Fonds de solidarité et de développement des initiatives étudiantes                         |
| <b>G</b> |  |
| GPEC     | Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences                                      |
| GRH      | Gestion des ressources humaines  |
| GVT      | Glissement vieillesse technicité   |
| <b>H</b> |  |
| HC       | Heures complémentaires   |
| HDR      | Habilitation à diriger des recherches  |
| HU       | Hospitalo-universitaire  |
| <b>I</b> |  |
| IATOS    | (Personnels) ingénieurs, administratifs, techniciens, ouvriers et de service               |
| IATOSS   | (Personnels) Ingénieurs, administratifs, techniques, ouvriers et de service et de santé    |
| IGAENR   | Inspection générale de l'administration de l'éducation nationale et de la recherche        |
| Inra     | Institut national de recherches agronomiques   |
| Inserm   | Institut national de la santé et de la recherche médicale                                  |
| IP       | Insertion professionnelle  |
| IUT      | Institut universitaire de technologie  |
| <b>L</b> |  |
| L        | (LMD) Licence  |
| LEA      | Langues étrangères appliquées  |
| LMD      | Licence-master-doctorat  |
| <b>M</b> |  |
| M        | (LMD) Master   |
| MCF      | Maître de conférences  |
| MCU-PH   | Maître de conférences des universités - praticien hospitalier                              |
| MEEFA    | Métiers de l'éducation, de l'enseignement, de la formation et de l'accompagnement.         |
| MESR     | Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche                                   |
| MERRI    | Missions d'enseignement, recherche, référence, innovation                                  |
| <b>N</b> |  |
| NTIC     | Nouvelles technologies de l'information et de la communication                             |
| <b>O</b> |  |
| OEVP     | Observatoire des études et de la vie professionnelle                                       |
| OPQF     | Office professionnel de qualification des organismes de formation                          |
| OVE      | Observatoire de la vie étudiante   |
| <b>P</b> |  |
| PAST     | Professeur associé à temps partiel   |
| PACES    | Première année commune aux études de santé   |
| PCEM 2   | 2 <sup>ème</sup> année du premier cycle des études médicales                               |
| PCRD     | Programme cadre de recherche et développement (programme européen)                         |
| PHRC     | Programme hospitalier de recherche clinique  |

|       |  |
|-------|--|
| PPF   | Programme pluriformations                        |
| PR    | Professeur des universités                       |
| PRES  | Pôle de recherche et d'enseignement supérieur    |
| PU    | Professeur des universités                       |
| PUCVL | Pôle universitaire Centre Val de Loire           |
| PUFR  | Presses universitaires François Rabelais         |
| PU-PH | Professeur des universités-Praticien hospitalier |

## R

|     |   |
|-----|---|
| R&D | Recherche et développement              |
| RCE | Responsabilités et compétences élargies |
| RH  | Ressources humaines                     |
| RI  | Relation internationales                |

## S

|        |  |
|--------|--|
| SAIC   | Service d'activités industrielles et commerciales                                |
| SATT   | Société d'accélération du transfert de technologie                               |
| Sc     | Sciences   |
| SCD    | Service commun de documentation  |
| SDV    | Sciences de la vie   |
| SEFCA  | Service de formation continue et d'alternance                                    |
| SG     | Secrétariat général  |
| SHON   | Surface hors œuvre nette   |
| SHS    | Sciences humaines et sociales  |
| SIGAPS | Système d'interrogation, de gestion et d'analyses des publications scientifiques |
| SIGREC | Système d'information et de gestion de la recherche et des essais cliniques      |
| SPRH   | Service du personnel et des ressources humaines                                  |
| STIC   | Sciences et technologies de l'information et de la communication                 |
| STS    | Sciences, Technologie, Santé   |
| SRI    | Service des relations internationales  |
| SUFCO  | Service universitaire de formation continue                                      |
| SUIO   | Service universitaire d'information et d'orientation                             |

## T

|      |  |
|------|--|
| TD   | Travaux dirigés  |
| TGV  | Train à grande vitesse   |
| TIC  | Technologies de l'information et de la communication                     |
| TICE | Technologies de l'information et de la communication dans l'enseignement |

## U

|      |                                       |
|------|---------------------------------------|
| UE   | Unité d'enseignement                  |
| UFR  | Unité de formation et de recherche    |
| UFRT | Université François Rabelais de Tours |
| UMR  | Unité mixte de recherche              |

## V

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

## W

|      |  |
|------|--|
| WIFI | <i>Wireless Fidelity</i> (Fidélité sans fil) |
|------|--|



# Observations du président



Le Président de l'université  
François-Rabelais de Tours

à

Monsieur le Directeur de la section  
des établissements de l'AERES

S'appuyant sur le rapport d'autoévaluation de l'université et faisant suite à la visite du comité d'experts d'avril 2011, le présent rapport de la section des établissements de l'AERES s'inscrit dans le processus d'élaboration du projet d'établissement de l'université François-Rabelais.

L'AERES constate, et nous nous en félicitons, que l'université François-Rabelais a « su assumer son rôle de plus grand établissement de la Région Centre en développant une politique partenariale originale avec les milieux socio-économiques et les collectivités territoriales ». Ce constat conforte notre volonté d'être à la fois une université à forte visibilité internationale qui compte en Europe et un acteur majeur du développement économique, social et culturel qui contribue pleinement au rayonnement de la Région. Nous souhaitons poursuivre notre politique d'ouverture et de partenariat afin d'intensifier notre fort ancrage territoriale et notre insertion urbaine.

C'est cet ancrage, ainsi que l'intérêt que nous portons à notre environnement proche, qui nous permet de proposer des formations de proximité, adaptées, professionnalisantes et adossées à nos secteurs d'excellence scientifique.

Ce rapport d'évaluation met aussi en évidence deux points de difficultés que nous considérons comme extrinsèques et dont la résolution nous échappe en partie.

Il s'agit d'abord de la situation budgétaire de l'université, largement conditionnée par les dotations de l'Etat et par la compensation, encore incertaine à ce jour, du surcoût de la masse salariale lié au glissement vieillesse et technicité (GVT). De plus, le retard (historique) de financement (DGF) n'a pas encore été totalement rattrapé par le modèle SYMPA, modèle qui fait, par ailleurs, état d'un déficit de 136 emplois.

Il s'agit ensuite du patrimoine immobilier dont la mise à niveau (40% des bâtiments vont nécessiter une maintenance lourde dans les années à venir) est subordonnée à l'accompagnement budgétaire des pouvoirs publics et cela en dépit de l'adoption d'un schéma directeur immobilier offrant de nouvelles perspectives d'évolution.



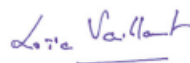
Concernant la stratégie d'alliances, l'université François-Rabelais estime avoir une politique claire et constante. S'agissant du PRES Centre - Val de Loire Université, l'université de Tours en a toujours été le moteur et porte l'idée d'une communauté d'universités et d'établissements qui doivent transférer de manière non équivoque des compétences au PRES. La politique volontariste de développement du PRES n'est pas exclusive d'un fort rapprochement avec l'université de Poitiers (collaborations scientifiques et pédagogiques), et, d'une manière générale, l'université souhaite étendre sa stratégie d'alliances vers le grand-ouest de la France (Limousin Poitou-Charentes mais également Bretagne et Pays de la Loire).

L'université François-Rabelais est aussi consciente de certains points de faiblesse. Le projet de développement de l'établissement pour la période 2012-2017 entend proposer des actions destinées à y remédier.

Dans le prolongement du passage aux RCE, l'université compte s'engager dans la mise en place d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences afin de lui donner la possibilité de maîtriser davantage les moyens nécessaires à la conduite de ses ambitions. Les missions de la cellule d'aide au pilotage, la carte stratégique, le tableau de bord, les indicateurs et les contrats d'objectifs et de moyens seront rationalisés et recentrés sur des objectifs précis tout en conservant notre politique de pilotage participatif. De même, la création des grandes directions facilitera le travail en commun et le partage d'informations, par exemple, entre les services de la recherche et des relations internationales dans le but d'avoir, notamment, une vision plus précise de notre réseau de partenariats internationaux en recherche. D'une manière générale, il nous faudra renforcer notre politique de relations internationales et la rendre plus visible. Enfin, l'université poursuivra la politique de démarche qualité qu'elle a initiée en maintenant une approche pragmatique (et non normative) avec un portage politique de cette démarche fort et mieux établi.

Fait à Tours, le 18 juillet 2011

Loïc Vaillant



Président de l'université  
François-Rabelais de Tours

# Chiffres-clés de l'Université François Rabelais de Tours

Les données reproduites dans le tableau ci-après constituent une sélection d'indicateurs issus du portail PapESR du MESR et contribuant à établir un diagnostic de l'établissement en complément du rapport d'évaluation.

## I – Effectifs d'étudiants et emplois par année universitaire

| Les inscriptions  | 2005-06 | 2006-07 | 2007-08 | 2008-09 | 2009-10 |
|---|---------|---------|---------|---------|---------|
| Nombre d'étudiants inscrits (inscriptions principales)          | 22 383  | 21 817  | 20 926  | 20 555  | 21 257  |
| Les cursus de formation   | 2005-06 | 2006-07 | 2007-08 | 2008-09 | 2009-10 |
| Effectifs d'étudiants inscrits en 1 <sup>er</sup> cycle         | 14 297  | 13 880  | 13 309  | 12 847  | 13 258  |
| Effectifs d'étudiants inscrits en 2 <sup>ème</sup> cycle        | 7 289   | 7 167   | 6 889   | 7 024   | 7 365   |
| Effectifs d'étudiants inscrits en 3 <sup>ème</sup> cycle        | 797     | 770     | 728     | 684     | 634     |
| Effectifs d'étudiants inscrits dans les formations d'IUT        | 2 127   | 2 085   | 2 075   | 2 011   | 1 940   |
| Effectifs d'étudiants inscrits dans les formations d'ingénieurs | 886     | 615     | 620     | 661     | 739     |
| Effectifs d'étudiants inscrits dans les formations de santé     | 3 562   | 3 740   | 3 926   | 4 136   | 4 367   |
| Effectifs d'étudiants inscrits en doctorat                      | 743     | 730     | 690     | 644     | 604     |
| Les emplois   | 2005-06 | 2006-07 | 2007-08 | 2008-09 | 2009-10 |
| Nombre d'emplois d'enseignants et de non enseignants            | 1 898   | 1 868   | 1 872   | 1 872   | 1 872   |
| Nombre d'emplois d'enseignants                                  | 1 217   | 1 191   | 1 191   | 1 190   | 1 191   |
| Nombre d'emplois de non enseignants                             | 681     | 677     | 681     | 682     | 681     |
| Les emplois des personnels enseignants                          | 2005-06 | 2006-07 | 2007-08 | 2008-09 | 2009-10 |
| Les emplois d'enseignants-chercheurs                            | 890     | 880     | 883     | 881     | 883     |
| Les emplois d'enseignants du 2 <sup>nd</sup> degré              | 169     | 153     | 151     | 151     | 149     |
| Les emplois d'enseignants non permanents                        | 158     | 158     | 157     | 158     | 159     |
| Les emplois des personnels de soutien                           | 2005-06 | 2006-07 | 2007-08 | 2008-09 | 2009-10 |
| Les emplois des personnels de soutien de catégorie A            | 137     | 137     | 138     | 146     | 156     |
| Les emplois des personnels de soutien de catégorie B            | 153     | 154     | 156     | 156     | 166     |
| Les emplois des personnels de soutien de catégorie C            | 391     | 386     | 387     | 380     | 359     |

## II – Comptes financiers – Extrait (en €)

| Recettes  | 2006       | 2007       | 2008       | 2009       |
|---|------------|------------|------------|------------|
| Total des recettes  | 47 027 588 | 51 213 164 | 55 061 828 | 85 334 230 |
| Recettes de fonctionnement  | 39 773 335 | 42 249 238 | 50 074 180 | 78 200 141 |
| Recettes d'investissement   | 7 254 253  | 8 963 926  | 4 987 648  | 7 134 089  |
| Dépenses  | 2006       | 2007       | 2008       | 2009       |
| Total des dépenses  | 40 483 589 | 48 436 327 | 51 261 573 | 87 093 600 |
| Dépenses de fonctionnement  | 32 065 751 | 38 200 668 | 44 393 667 | 75 370 863 |
| Dépenses d'investissement   | 8 417 838  | 10 235 658 | 6 867 905  | 11 722 737 |
| Soldes intermédiaires de gestion / Valeur ajoutée corrigée des subventions      | 2006       | 2007       | 2008       | 2009       |
| Subventions d'exploitation  | 30 991 220 | 29 426 843 | 34 204 846 | 37 347 477 |
| Subventions d'exploitation Etat   | 23 922 694 | 21 393 379 | 23 453 884 | 25 389 249 |
| Subventions d'exploitation Collectivités Publiques et Organismes Internationaux | 5 246 940  | 5 962 922  | 8 076 713  | 9 498 469  |
| Ventes et prestations de services   | 7 892 510  | 11 678 825 | 12 122 038 | 10 030 886 |
| Fonds de roulement net global   | 2006       | 2007       | 2008       | 2009       |
| Fonds de roulement net global   | 19 336 734 | 27 630 448 | 32 916 687 | nd         |
| Trésorerie  | 2006       | 2007       | 2008       | 2009       |
| Trésorerie  | 14 073 051 | 21 849 503 | 27 619 992 | nd         |

Source MESR-PapESR - nd : non disponible



# Organisation de l'évaluation



L'évaluation de l'université François Rabelais de Tours a eu lieu du 12 au 14 avril 2011. Le comité d'évaluation était présidé par Claire **Lecointre**, professeur des universités (Université Lille 3).

## Ont participé à l'évaluation :

Giovanni **Balcet**, Professeur, Université de Turin, Italie ;  
Patrice **Barberousse**, Directeur général du CHU de Besançon ;  
Bernard **Chaignaud**, Secrétaire général de l'académie de Poitiers ;  
Elisabeth **Lagente**, Directrice du SAIC de l'université Rennes 1 ;  
Guy **Moulin**, Président de la CME, APHM ;  
Alain **Uziel**, PU-PH, CHU Gui de Chauliac, Montpellier ;  
Vanessa **Viera Giraldo**, Administratrice d'association.

Guy **Cousineau** délégué scientifique et Solange **Pisarz**, chargée de projet représentaient l'AERES.

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

Delphine **Lecointre** a assuré la PAO.