



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

Section des établissements

Rapport d'évaluation du Centre
universitaire de formation
et de recherche
Jean-François Champollion



novembre 2010



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

Rapport d'évaluation du Centre universitaire de formation et de recherche Jean-François Champollion



Le Président de l'AERES

Jean-François Dhainaut

Section des établissements

Le Directeur

Michel Cormier

novembre 2010

Sommaire

Présentation	5
La stratégie en matière de recherche	7
I – Le potentiel de recherche du CUFR	7
II – La stratégie recherche	7
III – Le pilotage et la mise en œuvre de la politique scientifique	8
1 ● Le pilotage	8
2 ● La mise en œuvre de la politique scientifique	9
IV – L'articulation formation-recherche	9
La stratégie en matière de valorisation	11
La stratégie en matière de formation	13
I – Une "université de proximité"	13
1 ● La population étudiante	13
2 ● Une offre pluridisciplinaire très diversifiée	13
II – L'élaboration de l'offre de formation	14
1 ● Une organisation pédagogique structurée	14
2 ● Le pilotage de l'offre de formation	15
III – L'accueil, l'orientation, l'accompagnement des étudiants et le suivi de l'insertion professionnelle	15
1 ● La transition lycée/université	15
2 ● L'accompagnement à l'orientation et à la construction du parcours de formation	16
3 ● La transition université/emploi	16
4 ● Le suivi de l'insertion professionnelle	16
5 ● Un accompagnement pédagogique de qualité et un taux de réussite supérieur à la moyenne	16
IV – Une ouverture internationale à conforter	17
V – Une politique documentaire performante	17
VI – Un développement rapide de la formation continue	17
VII – Une nécessaire formalisation de la démarche qualité en matière d'offre de formation	18
La stratégie en matière de vie étudiante	19
I – Le pilotage et l'organisation de la vie étudiante	19
1 ● Des élus étudiants peu formés et associés de façon trop distendue à la gestion de l'établissement	19
2 ● Des processus électoraux à améliorer par davantage de concertation et de volontarisme	19

II – La qualité de la vie étudiante	20
1 ● Une politique de développement de la vie associative particulièrement proactive	20
2 ● Un soutien aux initiatives classiques qu'il conviendrait de valoriser davantage	20
3 ● Des facilités matérielles appréciables et un soutien social à rationaliser en lien avec le CROUS	20
4 ● Santé/Handicap, des stratégies à retravailler	21
5 ● La vie sportive	21
6 ● La vie culturelle	21
7 ● Les relations avec le CROUS	21
La stratégie en matière de relations extérieures	23
I – Des relations distendues avec les universités toulousaines	23
II – Les relations avec les collectivités territoriales	23
III – Les relations avec les partenaires socio-économiques	24
IV – Les relations internationales	24
La gouvernance	25
I – Le système d'organisation et le pilotage	25
1 ● Des statuts peu adaptés	25
2 ● Les outils de pilotage et l'auto-évaluation	25
II – La politique budgétaire et financière	26
1 ● Le service et les procédures	26
2 ● L'exécution budgétaire de 2005 à 2009	27
3 ● Le budget 2010	27
III – La gestion des ressources humaines	27
1 ● Une gestion paisible	27
2 ● Une grande diversité statutaire et de situation	27
IV – La politique patrimoniale	28
1 ● Un programme ambitieux	28
2 ● Une stratégie et un pilotage qui échappent à l'établissement	29
3 ● Une maintenance assurée	29
Conclusion et recommandations	31
I – Les points forts	31
II – Les points faibles	31
III – Les recommandations	31
Liste des sigles	33
Observations du directeur	35
Organisation de l'évaluation	39

Présentation



Le Centre universitaire de formation et de recherche (CUFR) Jean-François Champollion est une institution singulière au sein du système universitaire français. En effet depuis le 7 mai 2007, date de création de l'Université de Nîmes, c'est le seul Etablissement public à caractère administratif (EPA) de ce type qui subsiste.

Le CUFR est principalement implanté dans la ville d'Albi, et aussi sur trois autres sites que sont Castres, Rodez et Figeac, au sein de la région Midi-Pyrénées, la plus vaste de France, qui compte 109 784 étudiants en 2008-2009¹ répartis sur 33 sites d'enseignement supérieur. La ville de Toulouse concentre 94% de l'effectif étudiant ainsi qu'une très forte proportion du potentiel de recherche publique. Du point de vue des écoles d'ingénieurs, il convient de souligner l'existence, en dehors de Toulouse, de l'Ecole nationale d'ingénieurs de Tarbes (ENIT) et l'Ecole des mines d'Albi-Carmaux (EMAC).

Historiquement, la volonté des collectivités territoriales de renforcer le maillage universitaire dans le Nord-Est de la région a conduit les trois universités toulousaines à implanter des départements d'IUT sur Rodez, Castres, et Figeac puis à partir des années 1990 à proposer des DEUG et des formations professionnalisantes dans des antennes délocalisées sur Albi, Rodez, et Castres. Dans le milieu des années 1990, à la suite d'une réflexion animée par le Conseil économique et social régional (CESR), le projet de création d'une nouvelle université centrée sur le Nord-Est de la région a été portée notamment par l'ensemble des collectivités territoriales. Cette nouvelle université de proximité devait à la fois remplir un rôle social en accueillant et en favorisant la réussite d'étudiants éloignés de la métropole régionale et s'inscrire dans une dynamique de développement économique en s'appuyant sur les activités existantes (industrie pharmaceutique avec Pierre Fabre à Castres, mécanique à Rodez et Figeac, large tissu de PME particulièrement à Albi, et un secteur agricole très développé).

C'est dans ce contexte qu'a été créé le CUFR sous forme d'EPA, préfiguration d'une nouvelle université dont la création était envisagée à l'horizon 2006 (selon les termes des conventions de rattachement). Il prenait en charge l'ensemble des formations universitaires délocalisées sur les sites d'Albi, Figeac, Castres, Rodez à l'exception des départements d'IUT qui, eux, restaient rattachés à leurs universités d'origine. Ainsi subsistaient sur les sites - du moins transitoirement - des établissements ayant des rattachements différents. Les conventions de rattachement aux établissements toulousains visaient à permettre au CUFR de préparer aux diplômes nationaux, dont l'habilitation reste demandée par ceux-ci, et prévoyaient les conditions de transfert d'un certain nombre d'emplois.

Le CUFR est membre associé du PRES "Université de Toulouse", créé en mars 2007 et son directeur est membre du CA. L'établissement recense 2614 étudiants en novembre 2009, contre 2094 en 2002. L'effectif n'a donc augmenté que dans des proportions modestes. Le poids du cursus licence représente 91,2% du nombre total d'étudiants.

Le CUFR disposait, à la rentrée 2009, de 47 emplois de personnels enseignants-chercheurs, de 22 emplois d'enseignants et de 49 emplois de personnels de soutien, dont 15 mis à disposition par les collectivités territoriales. Son budget consolidé est de l'ordre de 13 millions d'euros hors opérations exceptionnelles.

¹ L'Académie de Toulouse est la 7^{ème} académie de France sur le plan des effectifs d'étudiants.

La stratégie en matière de recherche



I – Le potentiel de recherche du CUFR

Du fait de la jeunesse et de la genèse du CUFR, il s'agit d'un potentiel limité et assez dispersé. La recherche qui s'est construite depuis ses débuts sur une "stratégie au fil de l'eau" est encore émergente. Le démarrage véritable en termes de recherche a donc été assez long car assujéti à l'échelonnement des dotations en postes (venant de restitutions des universités de Toulouse et de créations d'emplois).

De 2002 à 2006, la stratégie d'essaimage d'équipes toulousaines envisagée initialement n'a pas été mise en œuvre. La dynamique de recherche n'a commencé à prendre corps qu'à partir de 2006 avec 25 enseignants-chercheurs (EC) mais sans personnel administratif et peu d'équipements. Pour renforcer son potentiel et son identité, le CUFR a recruté des Professeurs (PR) et des Maîtres de conférences (MCF) qui portaient des projets articulés avec les unités toulousaines et qui étaient en même temps en résonance avec le territoire. Pour assurer une maîtrise des recrutements, le CUFR a mis en place des comités de sélection indépendants des universités de rattachement.

A la rentrée 2009, le CUFR compte 47 enseignants-chercheurs, dont 7 PR et 40 MCF. Les EC sont situés majoritairement dans les disciplines STS (26) et SHS (17). S'y ajoutent 4 supports d'ATER. En outre, ce potentiel est augmenté de 8 doctorants et post-doctorants, financés principalement par la Région.

Ce collectif recherche est caractérisé par la jeunesse de ses membres (39 ans d'âge moyen pour les MCF et 48 ans pour les PR).

L'enquête réalisée en 2008 par la commission recherche du PRES sur les 4 sites où le CUFR est implanté montre que 78% des 95 EC (en incluant les IUT) sont actifs en recherche. Toutes les personnes rencontrées considèrent que ce taux est probablement supérieur si on prend en compte les seuls EC de Champollion, ce qui est logique compte tenu de l'âge de ceux-ci mais qui n'est pas sans conséquence en termes de possibilités d'encadrement des doctorants par exemple.

Le CUFR a d'autre part affecté deux IGE et un technicien aux équipes de recherche présentes sur les sites de l'établissement, ainsi qu'un IGE et un ETP en secrétariat pour les activités transversales de soutien à la recherche. Depuis trois ans, le CUFR a financé, sur la base de contrats, trois ETP chargés d'études en moyenne par an.

II – La stratégie recherche

A l'occasion du contrat en cours (2007-2010), le CUFR a élaboré une première structuration de la recherche sur la base de la reconnaissance de 3 Equipes de recherche technologiques (ERT) : ERT "Usinage à grande vitesse du titane" (UGVT) à Figeac ; ERT "Diagnostic des plasmas hors équilibre" (DPHE) et ERT "Services publics et économies d'énergies durables" (SPEED) à Albi. En janvier 2009, l'EA Venins et activités biologiques (VACBIO) à Albi s'est ajoutée aux équipes reconnues. Par ailleurs, des thématiques spécifiques ont été identifiées en émergence : à Castres, avec une équipe centrée sur l'"Informatique et santé" en lien avec la formation d'ingénieurs ISIS ; et à Rodez autour d'une thématique liée aux STAPS "Physiologie de la posture" (POM).

Les résultats de l'évaluation des activités de recherche de la Région Midi-Pyrénées réalisée par un groupe d'experts piloté par le PRES (juin 2008) ont servi de base pour définir les axes de la stratégie recherche du CUFR retenue pour le prochain projet d'établissement :

- consolidation d'équipes reconnues propres au CUFR pour lesquelles le statut d'EA est demandé (DPHE et VACBIO déjà EA). Cette reconnaissance doit leur permettre de s'inscrire au sein des ED de Toulouse et de pouvoir ainsi plus facilement recruter des doctorants. Ces deux équipes ont une taille limitée mais un réel ciblage thématique sur des domaines de pointe qui ont de fortes applications industrielles. La question de leur renforcement se posera.

- Là où les forces sont insuffisantes : intégration des équipes constituées au sein de laboratoires toulousains reconnus (insertion de l'ERT UGVT dans le nouvel institut Clément Ader- UMR) ; intégration de l'ERT SPEED dans l'activité de l'UMR CERTOP ; intégration de la thématique ISIS dans l'UMR IRIT). Toutefois, le positionnement de ces équipes dans les UMR toulousaines ne doit pas empêcher la conservation, grâce à des conventionnements à établir, d'une certaine identité CUFR et la reconnaissance de l'apport des EC du CUFR à la dynamique de recherche.
- En dehors de ces thématiques, les enseignants-chercheurs, surtout en SHS, sont rattachés aux laboratoires de Toulouse où ils sont chercheurs publiants. On note également l'identification, au sein du CUFR, de cinq autres axes structurants que la commission recherche de l'établissement devra approfondir.

De cette évolution de la stratégie de recherche ressortent des points à souligner :

- un effort de structuration apparaît mais il conduit à des entités de faible taille, en partie du fait de la dispersion des sites. Le CUFR devra certainement faire des choix parmi toutes ces thématiques pour déterminer celles qui seront prioritairement soutenues et renforcer ses collaborations à travers le PRES avec les établissements de Toulouse.
- L'intégration, grâce à la contribution du PRES, de certaines équipes de recherche du CUFR avec celles des établissements toulousains est une évolution essentielle. Elle implique que la contribution des EC du CUFR soit identifiée. Cette demande était déjà inscrite dans le contrat précédent. La poursuite d'une collaboration active avec le PRES est indispensable.

A l'exception de Rodez où il n'y a aucune synergie avec la vingtaine d'EC de l'IUT, l'examen au niveau des sites fait apparaître des synergies entre les EC du CUFR et ceux des autres établissements. C'est le cas à Figeac avec des EC de l'IUT. C'est le cas à Castres où participent au projet ISIS des personnels de l'EMAC, et de l'IUT. C'est le cas à Albi où collaborent des personnels de l'EMAC. Sur ce dernier site, les collaborations avec l'EMAC mériteraient d'être développées.

La spécification des sites est liée aux forces économiques en présence. C'est le cas à Castres où le projet ISIS s'articule avec des laboratoires pharmaceutiques (en particulier Pierre Fabre), avec le centre hospitalier... dans le cadre du pôle de compétitivité "Cancer-bio-santé". C'est le cas à Figeac où les activités, reposant sur un plateau technique performant, sont adossées au pôle industriel de la "mechanic valley". Ce renforcement de l'adossé aux pôles de compétitivité peut et doit être renforcé en particulier au niveau du pôle AGRIMIP, où des liens existent déjà avec l'équipe VACBIO. Le CUFR manifeste ainsi concrètement l'une de ses vocations initiales à savoir celle de s'appuyer sur les ressources des territoires et de les valoriser.

L'existence de thématiques de nature pluridisciplinaire mérite aussi d'être soulignée. Elle peut être un atout à l'avenir pour le CUFR.

Les entretiens ont montré un climat de bonne entente au sein des équipes, favorable à une mobilisation des personnels.

III – Le pilotage et la mise en œuvre de la politique scientifique

1 • Le pilotage

Le conseil d'administration est formellement l'instance qui définit la politique recherche. Pour autant celle-ci est décidée par un cercle restreint de personnes autour de la direction et de la commission recherche, aidées à l'occasion par des conseillers externes ou des chargés de mission. Toutefois, les modalités de pilotage comme les circuits de décision ne sont pas évidents.

La commission recherche, installée en 2007, est constituée des responsables d'équipes des différentes disciplines SHS, STS, ALL, Droit et STAPS. Elle se réunit 3 à 4 fois par an.

Elle sert de relais entre les EC et les instances de pilotage du CUFR.

Ainsi, elle décide des aides financières spécifiques accordées aux chercheurs (participations à des congrès...). Elle initie et finance diverses manifestations sur les sites du CUFR (colloques, journée de la recherche sur le Nord-Est Midi-Pyrénées...). Elle transmet aux EC les informations concernant les ressources financières de l'établissement dédiées à la recherche.

La commission recherche est sollicitée, en vue de la préparation du projet d'établissement, afin de mettre en avant les problématiques à résoudre et d'améliorer la dynamique de recherche au CUFR. Elle a ainsi listé plusieurs éléments : la politique des emplois, la mise en place d'un BQR, la politique de conventionnement avec le PRES et les universités de Toulouse, l'amélioration des synergies avec l'EMAC à Albi, la politique du développement à l'international qui n'existe pas aujourd'hui, les outils de suivi et d'évaluation, la politique de communication de la culture scientifique. Ce programme est pertinent et très vaste, il nécessite donc de hiérarchiser les problématiques et surtout de mobiliser l'ensemble des EC sur ces questions. Il semble en effet qu'il y ait une difficulté à trouver des représentants dans toutes les disciplines (effectifs limités) pour formuler des propositions sur ces questions.

Par ailleurs, le CUFR a entamé une réflexion sur la restructuration des instances de pilotage de la politique scientifique et de sa commission recherche, dont les compétences et les missions pourraient être élargies. Elle pourrait avoir les attributions d'un conseil scientifique d'université. En outre, le CA devra être amené à discuter, plus qu'il ne le fait aujourd'hui, de la politique scientifique de l'établissement.

2 • La mise en œuvre de la politique scientifique

Malgré des moyens limités, le CUFR met en place une politique incitative réelle.

Le budget recherche préparé par la commission recherche a fortement crû grâce à l'augmentation des ressources liées à l'activité contractuelle et à l'abondement par l'établissement d'un fonds d'amorçage, en partie alimenté par un prélèvement sur contrat, destiné à aider la structuration de la recherche. Ce fonds d'amorçage doit, à terme, être remplacé par un BQR. Ces actions ont donc eu pour effet une augmentation des enveloppes de fonctionnement de la recherche au CUFR (de 295 000 € en 2007 à 416 000 € dans le BP 2010).

De plus, la réalisation de la maison de la recherche sur le campus d'Albi, qui ouvrira ses portes à la rentrée prochaine, constitue un instrument essentiel de cette politique. Cette opération d'un montant de 3,5 M€, financée dans le cadre du CPER, a pour objectif de rassembler dans un même lieu toutes les forces de recherche de l'établissement. Elle vise en particulier à sortir de l'isolement les chercheurs en SHS en leur fournissant de nouveaux espaces de travail et à favoriser des coopérations scientifiques interdisciplinaires. De la même manière, on peut penser que dans le cadre de la construction du bâtiment ISIS à Castres, une partie des locaux pourra être mise à disposition des équipes de recherche.

En outre, l'établissement réserve un emploi pour l'accueil d'enseignants étrangers invités en 2009-2010 et leur réserve un logement. Il a attribué à un enseignant une décharge de service au titre de la recherche. Ces incitations sont limitées mais elles traduisent le fait que l'établissement ne les néglige pas.

Le CUFR cherche également à développer une logique partenariale avec des partenariats public/privé. La création en cours d'une chaire industrielle sur le site de Castres, en appui de la formation d'ingénieurs ISIS, en est l'illustration.

IV – L'articulation formation-recherche

L'établissement n'ayant pas d'inscrits en doctorat, l'essentiel de cette articulation se focalise sur les masters. C'est un point central de la problématique du CUFR tant l'enjeu est important pour fixer des enseignants-chercheurs qui sont jeunes, qui souhaitent développer leurs recherches et avoir des perspectives de développement de carrière. L'établissement a donc intégré une logique d'adossement de masters à ses équipes de recherche. Dans cette perspective, le CUFR souhaite que soient habilités 7 masters avec 12 spécialités, auxquels il faut ajouter la formation d'ingénieurs ISIS.

Cette stratégie amène toutefois à se poser différentes questions, notamment celle du rythme de déploiement de ces formations alors que les forces vives sont limitées et que le nombre d'inscrits est faible, celle de la pertinence scientifique et celle de l'articulation de cette offre avec l'offre de masters des établissements toulousains. Les réponses à apporter se trouvent à la fois en interne mais aussi certainement dans le cadre du PRES et des collaborations avec les établissements toulousains.

La stratégie en matière de valorisation



Il n'existe pas au CUFR de service dédié à la valorisation, la gestion des contrats se fait en direct. Il s'ensuit que, en l'état actuel, la valorisation n'existe pratiquement pas. Pourtant la production scientifique, les partenariats nombreux avec les collectivités locales, la Région et les entreprises méritent d'être valorisés. De plus, les dépôts de brevets, même s'ils sont en petit nombre (2), ne sont pas valorisés.

Alors que l'établissement incite les EC à développer des relations contractuelles avec les entreprises mais aussi avec l'ANR ou dans le cadre de contrats européens, il n'y a pas de structure d'aide spécifique ni de service de gestion dédié. Un prélèvement sur contrat vient d'être instauré, mais il semble encore mal connu et susceptible de modulations.

Pour autant, l'activité contractuelle a connu une progression notable : de 12 000 € en 2005 à 110 490 € en 2008.

Il apparaît donc nécessaire que l'établissement se dote d'une politique de valorisation avec une structure ayant un budget affecté, et clarifie les principes de gestion des contrats et de valorisation des activités. Ceci est exprimé dans le projet d'établissement par les responsables du CUFR.

De même, un effort doit être fait pour permettre une meilleure lisibilité des potentialités de la recherche de l'établissement à l'extérieur. Un travail a été amorcé par la commission recherche et le Centre de ressources informatiques et multimédia (CRIMA) qui consiste dans la mise en place d'un site web "recherche". La progression de ce projet est ralentie du fait de la charge de travail du CRIMA et, semble t-il aussi, par un manque de motivation de certains enseignants-chercheurs.

Cet effort de structuration interne devra s'accompagner de la recherche des concours extérieurs. On peut regretter, de ce point de vue, le peu de relations apparentes avec l'EMAC qui a mis en place une politique de valorisation soutenue par l'agglomération.

De la même façon, l'accès à certains contrats - type ANR ou contrats européens - nécessite des collaborations nouvelles avec d'autres laboratoires et un rapprochement avec le PRES et les établissements toulousains, qui peuvent mettre en place des cellules "Europe" par exemple. Il importe que le CUFR soit intégré dans les structures de valorisation que le PRES pourrait mettre en place (agence de valorisation par exemple).

La stratégie en matière de formation

I – Une “université de proximité”

Le CUFR a été conçu dès son origine comme une “université de proximité”. A sa création, en 2002, il a intégré les formations délocalisées depuis 1990 à Albi et 1993 à Rodez par les universités de Toulouse selon des logiques propres à chacune de ces universités, sans recherche d’une cohérence globale. Le CUFR a donc “hérité” des formations existantes : l’ensemble des DEUG, 3 licences professionnelles, ainsi que deux DESS et un IUP. En revanche, les universités toulousaines ont conservé dans leur giron trois IUT implantés sur les différents sites (Toulouse 3 à Castres; Toulouse 2 à Figeac; Toulouse 1 à Rodez). A partir de 2002, dans le cadre de la mise en place du LMD, des L3 ont été ouvertes progressivement aboutissant à l’ensemble des 16 mentions de licences actuellement en place.

Le CUFR a eu beaucoup de mal à remettre en cause ce socle initial de formations.

En l’état actuel, les formations sont réparties sur quatre sites avec une forte concentration sur Albi, ce qui implique une double lecture, territoriale et académique.

1 • La population étudiante

En 2009, 1010 étudiants étaient inscrits en L1, 600 en L2, 554 en L3, 253 en licence professionnelle, 72 en M1, 75 en M2, soit un total de 2564 inscrits. A cela s’ajoutent les 50 élèves ingénieurs d’ISIS répartis sur les trois années de formation. Au niveau géographique, la répartition est la suivante : 534 étudiants sont inscrits sur le site de Rodez, 50 à Castres (ISIS), une quinzaine à Figeac, et la majorité restante à Albi.

Les boursiers représentent pratiquement la moitié des effectifs étudiants du CUFR (48 % en 2006-2007), ce qui est nettement supérieur à la moyenne nationale (36 % en 2006-2007). Ce taux est particulièrement important en L1 (51,3% en 2008 avec près de 9% au taux maximum). En outre, pour l’essentiel, les étudiants sont originaires du département ou des départements limitrophes, on constate ainsi la forte implication territoriale et le rôle social du CUFR. Il est même fort probable qu’une assez grande partie des étudiants inscrits au CUFR ne serait pas allée à Toulouse afin de suivre des études supérieures. C’est d’ailleurs ce qu’ont souvent indiqué les étudiants rencontrés. Pour d’autres, leur arrivée au CUFR vient à la suite d’une expérience malheureuse dans les universités toulousaines.

2 • Une offre pluridisciplinaire très diversifiée

L’offre de formation est très diversifiée notamment au niveau L. Elle s’organise autour de 16 mentions de licences généralistes, ce qui pour un établissement de cette taille peut paraître disproportionné, réparties en 5 domaines représentés par les départements pédagogiques (STS ; STAPS ; SHS ; DEG ; ALL). Sur le site de Rodez, on trouve les licences STAPS, AES et LEA ; les autres licences sont localisées sur le site d’Albi.

Ce socle de licences constitué à l’origine apparaît comme un invariant, malgré les faibles effectifs dans certaines mentions. En effet, à l’exception de trois mentions, l’ensemble des licences présente un effectif en-dessous de la moyenne des critères normés par le ministère de l’enseignement supérieur et de la recherche.

A coté de ces licences généralistes, le CUFR a développé un dispositif de Licences professionnelles (LP) étoffé. On compte actuellement 9 LP déclinées en 14 parcours. Dans le cadre du prochain contrat, l’établissement demande l’habilitation de 3 nouvelles LP.

Pour l’essentiel, ces licences professionnelles sont localisées dans l’Aveyron et plus spécifiquement sur le site de Rodez. Sur ce même site, l’IUT de Rodez, rattaché à l’Université de Toulouse 1, propose actuellement 6 licences professionnelles. L’absence de concertation et, au-delà, de régulation entre les deux établissements conduit ainsi à cette offre globale, qui frise la concurrence (à ce titre, on note que 4 LP du CUFR comptent moins de 15 étudiants). Et cela d’autant plus que le public visé semble être le même : étudiants ayant un DUT ou un BTS.

La majorité des LP sont proposées dans le cadre de partenariats avec des lycées et sont, de fait, plutôt organisées comme des poursuites de BTS. L'établissement devra à cet égard veiller à garder la maîtrise pédagogique de ces licences. Le nombre d'étudiants venant de licences généralistes est faible (6% des effectifs, en 2008 soit 11 étudiants sur 253). Cependant, depuis cette année, les étudiants de L2 ayant des difficultés ou n'ayant pas envie de poursuivre en master, ont la possibilité de réaliser un projet tutoré en S4 les préparant à entrer dans une LP.

L'offre de formation au niveau M est constituée actuellement de 7 mentions déclinées en 10 spécialités dans 3 domaines (STS, SHS, DEG). Elles sont toutes localisées à Albi.

Dans le cadre du futur contrat, l'établissement demande un nouveau master "Etudes européennes et internationales" en SHS-ALL et souhaite adjoindre un M1 "Géographie et aménagement" pour constituer une mention complète.

Telle qu'elle est constituée, cette offre alterne des masters entièrement préparés au CUFR, des M1 seuls, les étudiants poursuivant leurs M2 ailleurs, ou des spécialités au niveau M2 attirant des étudiants venant d'ailleurs ou revenant au CUFR.

L'établissement souhaite renforcer son offre de masters complets sans différencier la finalité recherche et la finalité professionnelle en proposant au moins un master par domaine. Une telle offre s'accompagne toutefois d'effectifs réduits dans les différentes mentions et spécialités : moins de 8 étudiants en moyenne par spécialité. Contrairement au niveau licence, la stratégie au niveau M ne correspond pas à une logique de territorialisation, même si celle-ci est fortement soutenue par les collectivités territoriales. Elle correspond plus à une logique interne, celle d'offrir des opportunités d'enseignement à des enseignants-chercheurs qui, sans cela, risqueraient d'être démobilisés.

Enfin, une école d'ingénieurs, créée en 2006 sur le site de Castres, en remplacement d'un DESS propose une formation d'ingénieurs en Informatique et système d'information pour la santé (ISIS). Cette formation, pour laquelle la collaboration avec l'EMAC s'est avérée très utile, a été renouvelée en 2009 pour seulement 2 ans. Pour conforter son positionnement, elle devra renforcer ses interrelations avec les autres partenaires de la région. Un nouveau bâtiment, en construction, accompagnera sa montée en puissance. Cette création correspond à une volonté de mobilisation de ressources territoriales à la fois sur le site de Castres (industries pharmaceutiques, CH) mais aussi plus largement dans le cadre du pôle de compétitivité "Cancer- bio-santé".

L'offre globale de formation du CUFR, quand on la compare aux effectifs étudiants et au potentiel enseignant disponible, apparaît par conséquent surdimensionnée. Le CUFR en est conscient quand il écrit *"qu'elle est le produit d'une dynamique institutionnelle"* qui se réalise *"au prix d'une certaine dilapidation de ses forces au niveau L"*. Pour autant, la question des moyens disponibles n'apparaît pas explicitement posée au moment des décisions.

Le CUFR au regard de cette offre se caractérise très clairement par un sous-encadrement important engendrant un volume considérable d'heures complémentaires (30 433 heures complémentaires en 2008 par rapport à un total de 49 884 heures d'enseignement) assurées essentiellement par des intervenants extérieurs. Une majorité vient des universités toulousaines, soit dans le cadre de la convention inter-établissements, soit à titre personnel. Certains s'impliquent de façon importante dans le CUFR. Dans le même temps, il convient de souligner la forte mobilisation des personnels enseignants et leur forte implication dans l'activité pédagogique. Les différents entretiens ont montré une réelle motivation qu'il convient de capitaliser. L'établissement a doté de secrétariats pédagogiques chacun des départements.

II – L'élaboration de l'offre de formation

1 • Une organisation pédagogique structurée

Le CUFR a mis en place tout un dispositif organisationnel visant à assurer une réactivité au sein des formations. Ce dispositif souffre toutefois d'une faible lisibilité pour l'observateur extérieur.

Des équipes pédagogiques par mention de licence ont été mises en place. Elles se composent du responsable de la mention, des coordinateurs disciplinaires et de personnels de scolarité. Ces équipes assurent la gestion de la pédagogie, le développement et le suivi de projets pédagogiques, la mise en œuvre de l'accueil et de l'orientation, les relations avec les instances internes au CUFR, les relations avec l'environnement socio-économique. Elles se réunissent au moins deux fois par an.

Un conseil de perfectionnement existe, à l'heure actuelle, pour les licences professionnelles et certaines mentions de masters. Il comprend les membres de l'équipe pédagogique, le responsable du département, des personnalités qualifiées (professionnels et/ou représentants du monde socioprofessionnel, représentants des lycées, professionnels de l'orientation), des étudiants et d'anciens étudiants. Il se réunit au moins une fois par an. Il est prévu de les généraliser dans le cadre du prochain contrat. Cependant, il convient de noter que le nombre des conseils, équipes,... est déjà important au regard du nombre d'enseignants et qu'il conviendra, dans le cadre d'une démarche qualité, de mieux formaliser les relations et articulations de ces différentes entités.

2 • Le pilotage de l'offre de formation

Formellement, le CA délibère sur l'organisation générale des études et le Conseil scientifique et pédagogique (CSP) est consulté sur les demandes d'habilitation. Dans les faits, il apparaît, compte tenu des formats du CA (48 membres dont 16 institutionnels) et du CSP (42 membres dont 10 institutionnels), que ces instances jouent davantage un rôle de validation des projets présentés par le bureau qu'un rôle stratégique dans leur émergence et dans l'analyse de leur positionnement dans la politique globale de l'établissement. Il apparaît à l'audition de leurs responsables qu'elles peinent, à l'heure actuelle, à définir une orientation stratégique en matière de formation car elles sont composées de beaucoup d'extérieurs peu impliqués dans les débats. Les collectivités territoriales en particulier, par leurs sollicitations, paraissent avoir un poids certain. Pour les responsables du CUFR, la faiblesse des moyens rend difficile la mise en place d'une stratégie venant d'en haut. Ainsi, ce sont les équipes pédagogiques qui jouent un rôle central dans le dispositif en faisant remonter leurs projets - ce qui est légitime - mais l'analyse et l'appréciation globale des propositions, au regard par exemple du positionnement par rapport à l'offre de formation toulousaine ou par rapport aux moyens disponibles, semble secondaire. Par conséquent, une stratégie n'apparaît pas clairement, mais davantage l'idée d'une avancée au fil de l'eau.

Au sein du CSP - qui se réunit trois ou quatre fois par an - une commission Formation a été créée. Elle compte 25 à 30 personnes et se réunit environ une fois par mois. Cette commission traite de toutes les questions relatives aux formations et agit comme une instance d'harmonisation et de promotion des "bonnes pratiques".

Le CUFR vient enfin de mettre en œuvre un Observatoire de la vie étudiante et de l'insertion professionnelle (OVEIP) qui doit, à l'avenir, fournir les indicateurs nécessaires au pilotage de l'offre de formation.

Au delà de cette phase interne, il ne faut pas oublier que le CUFR n'est pas habilité à délivrer des diplômes, les projets de formations demandées dans le cadre d'une habilitation nationale remontent donc dans les universités toulousaines dont dépend la discipline, afin que ces dernières puissent faire parvenir les dossiers à l'AERES et aux tutelles. Ce passage est fortement ambigu. Même si dans la plupart des cas, les équipes pédagogiques associent des enseignants du CUFR et de l'université concernée dans la confection des dossiers, les discussions au niveau des gouvernances sur la cohérence des offres de formation apparaissent sinon inexistantes du moins très limitées, alors même que les conventions de rattachement les prévoyaient explicitement. De ce fait, des tensions et des insatisfactions surgissent de part et d'autre.

III – L'accueil, l'orientation, l'accompagnement des étudiants et le suivi de l'insertion professionnelle

Avant 2007, aucun service n'avait en charge la problématique de l'accueil, de l'orientation et du suivi de l'insertion professionnelle, le CIO d'Albi assurait simplement des permanences. En 2007, une structure (le SIOU) a été créée et dotée d'un poste d'IGE.

Depuis janvier 2010, date de mise en place du Bureau d'aide à l'insertion professionnelle (BAIP), une Direction de l'orientation, des stages et de l'insertion professionnelle (DOSI) a été créée regroupant l'ensemble des missions existantes. Les missions de la DOSI s'articulent autour de trois axes.

1 • La transition lycée/université

Cette direction se distingue par un dialogue réel avec les lycées de la région. Outre les actions classiques d'information en direction des lycées et des lycéens, la DOSI met l'accent sur le parcours de découverte des métiers et des formations à destination des élèves de première. 1300 lycéens ont ainsi été accueillis sur 4 jours. Une formation des professeurs principaux est également organisée dans le cadre du plan de formation académique. Le dispositif d'orientation active est en place depuis 2006. Les dossiers sont examinés par la DOSI, le responsable de la filière et le CIO et des réponses individualisées sont envoyées à chaque lycéen.

2 • L'accompagnement à l'orientation et à la construction du parcours de formation

L'UE "Construction d'un parcours de formation, construction du projet professionnel" est obligatoire pour les étudiants en L1. Elle permet aussi de repérer les étudiants en difficulté ou absents, afin d'identifier les raisons du décrochage des étudiants. Ainsi, en 2008-2009, 92 étudiants ont été repérés et contactés par téléphone. 77 ont répondu au questionnaire. Un suivi individualisé a alors été proposé aux étudiants. Le bilan de ces actions gagnerait à être mieux connu. L'établissement indique qu'il sera intégré aux indicateurs prévus dans le projet d'établissement.

3 • La transition université/emploi

Les stages sont généralisés dans toutes les formations depuis 2009-2010 dans le cadre d'une UE intégrée. Un suivi de stage est réalisé par un enseignant référent par groupe de 20 étudiants. La gestion des stages est centralisée au sein de la DOSI, et il est prévu de créer un portail de transition études/emploi en partenariat avec les établissements de l'enseignement supérieur et les structures socio-économiques du Nord-Est Midi-Pyrénées. Ce portail proposera notamment une banque de stages, une "CVthèque", un répertoire de compétences par diplôme. A terme, il est prévu que 1500 à 1600 étudiants fassent un stage au moins une fois durant les trois années de licence.

En L2, dans le cadre d'une UE libre, les étudiants peuvent identifier leur portefeuille de compétences (133 étudiants concernés en 2009-2010). En L3, toujours dans le cadre d'une UE libre, les étudiants peuvent s'initier aux techniques de recherche d'emploi. Ces UE sont intégrées dans les maquettes proposées dans le cadre de la préparation du contrat 2011-2014.

Une information sur le marché de l'emploi est produite en direction des enseignants. Des cycles de conférences par secteur d'activité sont organisés tout au long de l'année, ainsi que des Job-dating. Enfin, un annuaire des anciens étudiants est en projet.

4 • Le suivi de l'insertion professionnelle

L'OVEIP, désormais intégré à la DOSI, fait un énorme travail au regard du nombre de personnes (3) travaillant dans ce service. Créée en 2003, il s'agissait d'une structure informelle avec des moyens très réduits. C'est à partir de 2007 que l'OVEIP a réellement commencé à produire avec la collaboration du CRIMA.

L'OVEIP fournit des tableaux de bord (effectifs et évolutions, taux de réussite, description de la population étudiante,...). Des enquêtes d'insertion professionnelle des diplômés de licences professionnelles sont réalisées depuis 2007, les enquêtes concernant les masters seront réalisées cette année. Des enquêtes sur le devenir des étudiants ayant obtenu leur licence ont également été réalisées. Elles montrent un taux de satisfaction réel (20 mois après leur sortie du L, 44% des étudiants inscrits en M2 jugent qu'ils ont été "bien préparés par la formation reçue"). Une enquête sur les résiliations d'inscription au 1^{er} semestre sera réalisée en 2010-2011. L'OVEIP du CUFR participe également à une réflexion au sein des OVE des universités toulousaines.

L'OVEIP, malgré ses moyens restreints, est très productif. Il est dommage que ces travaux ne soient pas suffisamment diffusés, mis en valeur et donc ne fassent pas l'objet d'une réelle appropriation au service de la politique d'établissement. Seuls les effectifs et les taux de réussite sont présentés chaque semestre au CSP.

5 • Un accompagnement pédagogique de qualité et un taux de réussite supérieur à la moyenne

Les taux de réussite apparaissent supérieurs à la moyenne nationale : le taux de passage L2/L1 en 1 an est de 56% (47% au niveau national), le taux de passage L3/L2 en 2 ans est de 45% (41% au niveau national). Près de 11% des étudiants inscrits en L1 quittent l'établissement avec moins de 15 ECTS.

Il y a une préoccupation véritable quant à la réussite des étudiants et des résultats positifs.

Les étudiants bénéficient notamment d'un accompagnement qui peut être individualisé au regard des effectifs. Tous les départements de formation ont mis en place en L1 un tutorat d'accompagnement classique et institutionnalisé les enseignants référents.

Des actions plus originales et interdisciplinaires sont également organisées : "*la course en cours*" réalisée avec des collégiens, des lycéens et l'aide d'étudiants et le "*serious game*" qui va se développer en direction des étudiants de SHS (réalisation d'un jeu vidéo par des étudiants pour d'autres étudiants).

Dans la mise en œuvre de cette politique, le CUFR s'appuie sur son ENT. L'établissement a, à cet égard, fourni un véritable effort en matière de mise à disposition des outils numériques de travail. Certains enseignants ont par exemple développé des systèmes de QCM en ligne à l'intention des étudiants qui leur permettent de tester leur niveau et de déceler les étudiants en difficulté. Ainsi une auto-évaluation des étudiants se met en place, en particulier en SHS.

Le système de mise à disposition de cours en ligne est globalement performant. Avec l'ouverture fin 2006 d'une maison du multimédia, l'offre de l'établissement en matériel informatique, notamment avec un parc en libre accès, s'est considérablement développée.

IV – Une ouverture internationale à conforter

Les actions de l'établissement dans ce domaine s'exercent à trois niveaux :

- la participation aux échanges Erasmus. Celle-ci est modeste (17 étudiants accueillis et 25 sortants). Le CUFR fait état d'une insuffisance de ressources pour atteindre la demande interne qu'il estime à 55 sortants.
- Sur le plan des étudiants accueillis hors convention, l'effectif est passé de 107 en 2008-2009, avec un nombre d'admis aux examens de 49 à 166 cette année. Cette augmentation importante n'a pas fait l'objet d'une analyse. En 2008-2009, 70% d'entre eux venaient du Maghreb et de l'Afrique. Leurs conditions de vie sont difficiles (*cf. infra*).
- Des étudiants qui suivent des cours en enseignement à distance dans le cadre de programmes d'universités virtuelles consacrés aux formations de droit : 43 sont recensés. Le CUFR devrait se doter d'une véritable stratégie et voir comment mutualiser cette action avec d'autres partenaires, en particulier le PRES.

V – Une politique documentaire performante

Avant 2004, le Service interétablissements de coopération documentaire de Toulouse (SICD) proposait ses services sur les sites du CUFR. En 2004, un SCD propre au CUFR a été créé et intégré au SICD toulousain qui regroupe lui-même 6 SCD (Toulouse 1, 2 et 3, INPT, INSA Toulouse et CUFR). L'avantage de ce regroupement réside entre autres dans la mutualisation du système informatique, dans l'organisation de la formation continue des personnels, et dans la conservation de documents anciens. Il permet en outre une économie budgétaire ainsi que le regroupement des compétences (environ 20 personnes au service du réseau)

Le SCD du CUFR fonctionne avec un conseil qui se réunit régulièrement. Des correspondants disciplinaires désignés font remonter les demandes d'acquisition. Les ressources documentaires peuvent être accessibles *via* l'ENT. L'équipe est dynamique et le fonctionnement en réseau ne peut qu'encourager ce dynamisme. La conservatrice est elle-même moteur et initie de nombreux projets afin d'améliorer le service rendu aux étudiants et aux enseignants. Même s'il reste une marge de progression, le SCD joue pleinement son rôle d'accompagnement pédagogique et devrait poursuivre un développement performant et de qualité.

VI – Un développement rapide de la formation continue

Le service de formation continue a été créé en 2004 et a commencé avec 9 stagiaires inscrits. Aujourd'hui, il y en a 364. La majorité de ceux-ci (191) est inscrite au centre de criminologie et sciences humaines de Midi-Pyrénées, dont les responsables sont des MCF de l'Université de Toulouse le Mirail, ce qui traduit la porosité des structures au niveau des personnels. 60 autres sont inscrits dans les différentes LP, où ils représentent plus de 20 % des effectifs. 54 sont inscrits dans les masters et dans certains d'entre eux, ils représentent la quasi totalité des inscrits. Ce développement de la FC s'apparente ainsi davantage à l'activité d'individualités qu'à une véritable stratégie d'établissement, et devrait donc être plus transparent.

La FC est une activité rentable pour le CUFR puisque 400 000 € ont été reversés pour l'ensemble des quatre dernières années au CUFR. Le service gère également la formation continue des personnels du CUFR.

Un petit nombre de dossiers de VAE a été examiné, mais les chiffres diffèrent selon les services.

VII – Une nécessaire formalisation de la démarche qualité en matière d'offre de formation

Si des actions (tableaux de bord, enquêtes...) entrant dans ce cadre sont déjà réalisées, en cours, ou bien programmées par l'OVEIP notamment, elles restent ponctuelles et la démarche qualité est encore balbutiante. Les enquêtes d'insertion professionnelles sont en train de se généraliser et sont centralisées à l'OVEIP. L'évaluation des enseignements va être lancée cette année. Une charte des examens et une charte des stages ont été rédigées et sont disponibles sur le site internet du CUFR. Mais le constat global présente une faible diffusion des résultats obtenus et l'absence d'une réflexion d'ensemble. Il serait nécessaire de formaliser ces actions dans le cadre d'une démarche qualité en matière de formation et de poursuivre en s'appuyant sur une stratégie clairement définie. Dans cette perspective, l'organigramme de l'établissement nécessiterait également d'être clarifié.

La stratégie en matière de vie étudiante



I – Le pilotage et l'organisation de la vie étudiante

- 1 • Des élus étudiants peu formés et associés de façon trop distendue à la gestion de l'établissement

Des élus étudiants siègent dans chacun des deux conseils qui assurent l'administration centrale du CUFR, à raison de cinq élus pour le CA et de 8 élus pour le CSP.

Cependant cette association des étudiants aux instances centrales n'est pas aussi active qu'elle devrait l'être. Malgré une relative assiduité au CA, les étudiants interviennent peu sur les questions de perspectives et de stratégie globale de l'établissement qu'ils peinent à appréhender. Cette situation tient en partie à un dispositif de formation des élus étudiants par trop succinct. Malgré l'introduction récente d'une brève formation donnée par le secrétaire général, les élus étudiants manquent d'une véritable préparation aux enjeux des questions stratégiques débattues au sein du CA notamment.

Ce manque de formation se double de l'absence d'une commission permanente au CA qui permettrait aux étudiants d'avoir une première discussion sur les questions évoquées et d'approfondir leur expertise.

Concernant le CSP, les étudiants y sont davantage impliqués mais regrettent le manque de suivi de certaines décisions, certains départements n'étant apparemment pas tenus à se conformer aux recommandations du CSP en matière de conditions de validation des contrôles de connaissances.

Il conviendrait d'associer les étudiants à une réflexion sur une réaffirmation de leur rôle au sein des instances de l'établissement dans le cadre de la mission confiée au président du CSP de proposer une nouvelle architecture de gouvernance à l'établissement.

Il y a eu une tentative de mettre en place un vice-président étudiant. Mais sans une réflexion en amont sur son rôle, sur le périmètre de son action, cette tentative s'est soldée par un échec. L'expérience mérite d'être renouvelée sur la base d'une définition claire de ses missions.

Le vice-président étudiant pourrait être chargé d'améliorer la cohérence des missions autour de la vie étudiante gérées par les différents chargés de missions et responsables de services.

Il n'y a pas d'élus étudiants dans les conseils de département.

- 2 • Des processus électoraux à améliorer par davantage de concertation et de volontarisme

Au regard de ce qui vient d'être énoncé, il est logique de constater que les élections étudiantes se caractérisent par une faible participation globale, participation qui a de surcroît considérablement chuté lors des derniers scrutins (17,42% en 2006 contre 7,99% en 2008).

Pour améliorer cette participation, une diffusion de l'information sur ce sujet par les enseignants se révèle nécessaire. Elle devrait aller de pair avec une sensibilisation de ces derniers à l'importance des questions de représentation étudiante en tant qu'apprentissage de la citoyenneté. Il serait également utile de prévoir, en amont des élections, une réunion entre la direction et les élus étudiants pour évoquer les modalités d'organisation du scrutin dans l'objectif d'une amélioration de la participation électorale.

II – La qualité de la vie étudiante

1 • Une politique de développement de la vie associative particulièrement proactive

Malgré des difficultés structurelles liées à l'éclatement géographique de l'établissement, le CUFR est parvenu à se doter, au moins sur ses deux campus principaux d'Albi et de Rodez, d'une vie étudiante de bonne qualité. Cette vie étudiante s'appuie notamment sur des choix judicieux de la direction de l'établissement, qui, pour dépasser des difficultés notamment budgétaires, a opté pour un partenariat sur la vie étudiante avec l'AFEV (Association de la fondation étudiante pour la ville) sans aucun coût pour l'établissement. L'AFEV assure ainsi la gestion d'un bâtiment consacré à la vie étudiante sur le campus d'Albi et assure la coordination des associations étudiantes qui y sont installées. Ce bâtiment dispose d'un foyer qui sert régulièrement de salle de spectacle ou de concert et de bureau pour les associations. C'est également là que les antennes du CROUS et de la mission sport sont installées.

La qualité de la vie étudiante s'appuie également sur le choix de la direction de confier la mission culture à un enseignant volontariste qui multiplie les initiatives pour amener la qualité de la vie étudiante à un niveau très correct compte tenu de la taille de la structure. Cette approche a largement contribué à faire émerger de nombreuses initiatives associatives dans des domaines très variés (radio, écologie, culture, solidarité ...).

Seul bémol, les carences du service théoriquement chargé de la vie étudiante, qui, dans les faits, ne gère actuellement que la dimension handicap. Dans cette situation, le directeur et les chargés de mission culture et sport pilotent directement la politique de l'établissement en matière de vie étudiante.

2 • Un soutien aux initiatives classiques qu'il conviendrait de valoriser davantage

Le CUFR dispose d'un Fonds de solidarité et de développement des initiatives étudiantes (FSDIE) doté annuellement d'une somme de 25 000 €, dont 80 % doivent être attribués au soutien des activités associatives. Le chargé de mission culture assure la présidence de la commission chargée d'attribuer les fonds aux associations. Il a fait le choix d'associer à cette commission les différentes associations étudiantes.

Une trentaine de dossiers de demandes de subventions sont proposés chaque année. La baisse enregistrée en 2009, même si elle est conjoncturelle, montre la nécessité de renforcer la communication sur ce dispositif et de sensibiliser les enseignants qui doivent être des relais.

En outre, l'établissement a développé une politique très volontariste en mettant en place plusieurs UE libres qui valorisent, par l'octroi d'ECTS, la participation des étudiants à des initiatives en matière associative, citoyenne et culturelle notamment.

3 • Des facilités matérielles appréciables et un soutien social à rationaliser en lien avec le CROUS

Le CUFR se caractérise par un fort pourcentage d'étudiants boursiers. Cette proportion d'étudiants boursiers monte jusqu'à 75 % dans certaines filières en SHS.

Ils bénéficient de facilités en matière de logement avec un parc de cités-universitaires du CROUS qui semble satisfaisant.

Une attention toute particulière est accordée aux étudiants accueillis dans le cadre d'une mobilité Erasmus. Ceux-ci bénéficient d'un logement mis à leur disposition gratuitement par l'établissement.

A contrario, les étudiants étrangers hors Erasmus et a fortiori hors convention connaissent pour certains d'entre eux des difficultés particulières sur le plan social, notamment en matière de logement. Une bourse alimentaire a été mise en place à leur intention au sein de l'espace consacré à la vie étudiante. Plus que ces mesures d'urgence, il serait souhaitable qu'une réflexion s'entame au sein de l'établissement, en lien avec les collectivités et les services du CROUS, pour améliorer leur accès au logement et harmoniser les services qui leurs sont offerts avec ceux proposés aux étudiants accueillis dans le cadre d'Erasmus et éviter les difficultés connues actuellement.

Enfin, une part de 20% du FSDIE de l'établissement est attribuée par l'établissement à un dispositif interne d'aides sociales. Peu lisible, il serait envisageable de mutualiser ce fonds avec les aides du CROUS comme le font la plupart des universités qui décident d'attribuer au volet social une partie des fonds FSDIE, ce qui permettrait d'éviter des doublons.

4 • Santé/Handicap, des stratégies à retravailler

Le CUFR a signé à sa création une convention avec le Service interuniversitaire de médecine préventive et de promotion de la santé (SIMPPS). Ce service dispose de deux antennes, l'une à Albi, l'autre à Rodez. A Albi, le SIMPPS dispose d'un médecin et d'une infirmière, qui assurent une présence à mi-temps et qui sont installés dans le bâtiment consacré à la vie étudiante. Le taux de participation aux visites médicales est relativement satisfaisant au CUFR avec des taux de 64 % sur Albi et 68 % sur Rodez.

Des problèmes récurrents de personnels - le SIMPPS doit faire appel à des retraités - font courir le risque de voir les visites médicales être rapatriées sur Toulouse et ne permettent pas au SIMPPS de mener d'autres actions que celles auxquelles il est astreint, en particulier des actions de prévention.

Les étudiants en situation de handicap sont bien suivis et des aménagements viennent d'être réalisés, même si des travaux lourds restent encore à réaliser, notamment au niveau des ascenseurs.

5 • La vie sportive

En l'absence de moyens véritables, le CUFR parvient cependant à proposer à ses étudiants une offre honorable en matière sportive et à accroître leur participation aux activités sportives, que ce soit par la mise en place d'une UE libre ou par le biais d'une participation aux activités de l'association sportive. Ainsi, pour l'année 2009-2010, 740 étudiants du CUFR participent à une activité sportive (420 en UE libre et 320 au sein de l'association sportive). L'encadrement repose sur un recours très large à des vacataires et est contraint par des locations d'installations sportives extérieures. La situation devrait cependant changer avec la construction d'une salle des sports sur le campus d'Albi, dont l'ouverture est prévue en 2011.

Les responsables de la mission sport s'inquiètent également de la tendance observée dans certaines filières de remettre en cause la banalisation des jeudis après-midi généralement libérés pour favoriser la pratique du sport.

6 • La vie culturelle

La mission culture de l'établissement apporte une réelle valeur ajoutée au CUFR, outre l'apport culturel inhérent mais également en termes de visibilité et de politique de site.

Elle donne lieu, sous la houlette du chargé de mission culture qui dispose d'un budget de 35 000 €, à deux manifestations régulières. La première "Le retour du jeudi" propose un programme éclectique (théâtre, conférence débat...) et de très bonne tenue soit sur le campus soit, parfois, à la scène nationale d'Albi. La seconde - "Les lundis de l'action culturelle" - propose un programme mensuel bien identifié.

Ces actions devraient peut-être, à terme, s'appuyer davantage sur une volonté plus collégiale du service.

Le CUFR organise régulièrement, à raison de 2 à 5 fois par mois, des conférences sur des thématiques transversales, gérées par le service communication.

7 • Les relations avec le CROUS

Le CROUS gère un restaurant universitaire ainsi qu'une cafétéria sur le campus d'Albi, une cafétéria sur le campus de Rodez et enfin un restaurant universitaire ainsi qu'une résidence à Castres.

Le CROUS dispose d'une antenne au sein même du campus d'Albi. Une assistante sociale y assure deux fois par mois des permanences et peut instruire des demandes d'aide d'urgence du CROUS. Il serait cependant souhaitable d'améliorer l'information en direction des divers acteurs universitaires.

La strategie en matiere de relations exterieures



I – Des relations distendues avec les universités toulousaines

Les nombreuses relations interpersonnelles existantes ne se traduisent pas par l'institutionnalisation de partenariats forts, sauf pour certaines opérations comme la formation d'ingénieurs ISIS. Les conventions de rattachement entre les universités et le CUFR fixaient un cadre, dont il convient de constater certains écarts entre le contenu et l'application. Si beaucoup des dispositions prévues ont été mises en œuvre, parfois avec retard comme le transfert des emplois, d'autres n'ont pas été activées : à titre d'illustration, *"l'engagement à proposer dans les années à venir une offre de formation complémentaire et cohérente"* (convention avec Toulouse 1 mais reprise sous une forme équivalente dans les autres) ou la coordination sur les sites entre les IUT et le CUFR. L'indifférence des universités d'une part, et le souhait du CUFR d'affirmer son autonomie d'autre part ont conduit à des relations plutôt atones, même si les représentants des universités de Toulouse siègent assez régulièrement dans les conseils du CUFR. En outre, les modalités d'habilitation de cette vague et l'acquisition des compétences élargies ont eu pour conséquence de durcir les positions et de reposer la question des relations entre les universités de Toulouse et le CUFR. On constate à ce jour une insatisfaction réciproque. Le CUFR ayant le sentiment d'une mise sous tutelle, les présidents d'université d'être dans une situation de "délégation passive". L'état actuel des choses est ainsi non satisfaisant pour tous. Entre la création d'un nouvel EPSCP - qui n'est pas aujourd'hui une revendication forte - et un conventionnement bilatéral simple qui remettrait en cause une cohérence d'ensemble, l'espace des possibles est large et les avis divergent. La nécessité de renouveler les formes de coopération en allant vers une co-construction a été cependant largement mise en avant.

Le CUFR est membre associé du PRES "Université de Toulouse". Il participe au CA du PRES mais n'arrive pas à se percevoir en partie prenante pour plusieurs raisons : la gouvernance du PRES est essentiellement assurée au sein du bureau des fondateurs, et les prérogatives de l'EPCS sont fondées plus sur une démarche de mutualisation que d'intégration. Le PRES a des compétences réelles dans la structuration de la recherche, et, dans ce cadre, le CUFR a pu bénéficier de son aide. Il n'a toutefois pas de prérogatives en matière de structuration des formations et d'élaboration d'une carte régionale. L'extension de ses compétences dans ce domaine est pourtant souhaitée par nombre d'interlocuteurs car elle permettrait l'émergence d'une vision globale de site, susceptible d'intégrer le CUFR dans une vision régionale en le dotant d'une feuille de route tout en assurant son identité.

Le souhait de mettre fin au statu quo actuel implique une nouvelle articulation entre le CUFR, les universités de Toulouse et certainement le PRES. Elle doit viser à établir les complémentarités et les collaborations entre établissements. Si cela est engagé dans le domaine de la recherche, il reste à construire cette dynamique en ce qui concerne l'offre de formation. C'est ainsi que pourra se construire une offre de formation viable, cohérente, mais aussi restreinte au niveau master pour le CUFR. Elle serait incomplète si elle ne couvrait pas les relations entre les départements d'IUT et le CUFR.

Avec l'EMAC, le CUFR entretient des relations de partenariat réelles mais qui peuvent être renforcées.

II – Les relations avec les collectivités territoriales

Les collectivités territoriales sont des partenaires majeurs et pérennes du CUFR. Elles ont été déterminantes dans sa création, elles soutiennent financièrement (environ 10% du budget hors investissements exceptionnels) et politiquement son développement, elles participent au CA de façon régulière. Par ses avis, le CESR a joué un rôle moteur et continue à s'engager. Région, conseils généraux, agglomérations participent activement à travers le CPER à des investissements importants. Les agglomérations intègrent de plus en plus le CUFR dans leur stratégie de développement. C'est le cas en particulier de la ville d'Albi qui a créé, en octobre 2008, une instance dénommée "collegium" (appellation peu judicieuse dans le contexte actuel de l'enseignement supérieur) réunissant les représentants des différents établissements et traitant des questions de vie étudiante et de collaboration entre les différents établissements. Il y a donc globalement une dynamique. Celle-ci est à encourager, et devra se développer sur la base d'une responsabilisation accrue du CUFR dans ses choix de développement afin qu'il puisse rester pleinement maître de son pilotage.

III – Les relations avec les partenaires socio-économiques

L'établissement témoigne d'une réelle implication auprès des milieux socio-économiques. Le président du CA est un représentant du monde économique, directeur de la recherche du laboratoire Pierre Fabre. Le CA et le CSP comportent des représentants du monde économique, qui sont assez peu présents (surtout au CA) en raison de la lourdeur même de ces instances. En revanche, ils manifestent un intérêt certain pour évoquer les perspectives d'avenir du CUFR.

Ils sont davantage assidus et actifs dans les treize conseils de perfectionnement que l'établissement a mis en place et, compte tenu à la fois du sous-encadrement du CUFR et de sa palette de formations à visée professionnelle, leur place dans les enseignements est importante.

IV – Les relations internationales

Le CUFR ne développe pas une stratégie spécifique d'établissement en matière de relations internationales ; ce sont davantage des actions individuelles qui sont menées, ce qui paraît normal au regard de la taille et du statut de l'établissement.

Il n'y a donc pas de structure politico-administrative chargée d'organiser et de suivre une politique en la matière mais il faut souligner l'existence d'un poste de chargé de mission dédié à la dimension internationale.

La gouvernance

I – Le système d'organisation et le pilotage

1 • Des statuts peu adaptés

Pour les représentants du CUFR, cette inadaptation est double. D'une part, le statut d'EPA qui devait être un statut provisoire bride son autonomie. D'autre part, les statuts sont lourds et inadaptés. Ils semblent donc à la fois très lourds mais ils génèrent aussi beaucoup de flou. Ce flou apparaît dans l'absence d'organigramme clair et connu de tous. Le règlement intérieur prévu à l'article 1 des statuts n'a jamais été voté et c'est actuellement le président du CSP qui est chargé de le préparer. L'informel prédomine. Ce manque de formalisme devra être comblé.

Le CA, avec 48 membres (dont 18 membres de droit, 6 personnalités extérieures désignées par le recteur) et 11 personnalités à titre consultatif, est pléthorique d'où un certain absentéisme et une capacité d'analyse stratégique réduite. En l'absence d'un bureau du CA, le directeur présente les propositions, et le conseil joue davantage un rôle de validation. Il se réunit 4 ou 5 fois par an et les tentatives pour en réduire la durée sont assez vaines.

Le CSP, avec 42 membres dont 10 membres de droit, connaît les mêmes défauts et a eu des difficultés à trouver son positionnement. Il se réunit 2 à 3 fois par an. En son sein ont été créées une commission formation et une commission recherche.

Le directeur du CUFR est nommé pour une durée de trois ans renouvelable une fois par arrêté du ministre sur une liste de 3 noms présentée par le CA. C'est lui qui prépare et exécute les délibérations du CA. Il est assisté par deux directeurs adjoints qu'il nomme après avis du CA. Ces deux directeurs qui n'apparaissent pas sur tous les organigrammes dirigent aussi les sites de Rodez et de Castres.

Le directeur est entouré d'un bureau. Il est assisté de chargés de mission qu'il nomme. Le bureau, lui aussi informel, se réunit dans des configurations variées : il peut être élargi aux responsables de départements. Le futur règlement intérieur est muet à son sujet.

Le pilotage du CUFR est ainsi centralisé autour du directeur et du bureau.

Des départements ont été créés mais sans que soient précisés leur rôle et leur mode de gouvernance. Par exemple, la formation d'ingénieurs ISIS est organisée en département d'ingénierie du CUFR sans personnalité juridique alors que la CTI demande cette identification.

L'informel semble de règle. Mais il ne faut pas oublier la petite taille de l'établissement et un état d'esprit positif qui se traduit par du volontariat. Pour autant il est nécessaire que cette structuration soit plus formalisée et aussi que les statuts soient revisités en particulier en ce qui concerne les compositions du CA et du CSP.

2 • Les outils de pilotage et l'auto-évaluation

Cette dimension relève du champ d'intervention du directeur.

Des indicateurs existent, la volonté de travailler à partir d'indicateurs plus qualitatifs est réelle. La lecture de la lettre de cadrage budgétaire montre ce souci. Ainsi, un bilan de la performance pédagogique, notamment en termes de démissions en cours de S1 ou de présence aux examens, est demandé aux départements. Mais le pilotage n'est pas encore organisé au niveau de l'établissement. Et les outils de pilotage ne sont pas partagés.

Pour autant le CUFR dispose avec le CRIMA d'un service performant qui a su se doter de logiciels de gestion adaptés à la taille de l'établissement - il s'agit notamment des instruments du consortium cocktail.

L'auto-évaluation n'est pas une pratique inconnue pour l'établissement mais il reste beaucoup de marges de progression dans ce domaine.

II – La politique budgétaire et financière

L'examen des budgets et comptes de l'établissement fait apparaître une situation saine, procédant d'une gestion prudente et quasi-domestique.

1 • Le service et les procédures

Le CUFR dispose d'un service financier structuré et convenablement étoffé. Il est dirigé par un chef de service, récemment installé, qui assure à la fois les fonctions de chef du service financier et d'agent comptable. Cette situation, parfois délicate dans un établissement d'importance, ne semble pas poser de problème et apparaît même comme adaptée à l'échelle du CUFR. Le chef du service encadre une équipe de quatre collaborateurs, dont un cadre A du corps de l'ASU et trois agents de catégorie C.

Compte tenu de son statut d'EPA, l'établissement est soumis à une procédure de contrôle financier préalable à l'engagement de ses dépenses, notamment des marchés et de la masse salariale propre. Si le directeur du CUFR a évoqué la question, il ne semble pas pour autant que la procédure handicape une bonne gestion.

La procédure budgétaire interne repose sur l'envoi d'une lettre de cadrage, sur une remontée des demandes des services et sites, sur des réunions de négociation et enfin sur des arbitrages rendus par l'équipe réduite de direction. Elle est en cela conforme aux pratiques de bonne gestion. La gestion financière s'organise autour de 13 unités de comptes, par services et par sites. Si le nombre des unités de compte peut paraître élevé pour un budget de 11,7 M€ en 2010, il prend en compte la spécificité de la répartition territoriale de l'établissement sur quatre sites. Chaque trimestre, un bilan de situation financière est adressé aux responsables des unités de compte. Si l'on doit se réjouir de cette ébauche de suivi budgétaire, on pourrait concevoir une fréquence mensuelle d'envoi d'un document automatisé qui assurerait un reporting plus serré.

Le budget primitif pour 2009 a été voté fin janvier tandis que celui pour 2010 l'a été en décembre 2009. On mesure le progrès, mais il convient de rappeler que la règle de bonne gestion consiste bien en un vote du BP par le CA à la fin de l'année n-1. Le vote du compte financier intervient bien au printemps de l'année n+1.

2 • L'exécution budgétaire de 2005 à 2009

Elle a reposé sur l'examen d'une série de résultats qui a permis de conclure au caractère sain de la situation financière de l'établissement, même si l'évolution du fonds de roulement appelle une remarque particulière. L'établissement enregistre des excédents d'exercice croissants générant une augmentation importante du fonds de roulement. En 5 exercices, de 2005 à 2009 ce fonds de roulement a décuplé. Il se monte à 2 535 863,19 € en 2009. Cette même année la subvention de fonctionnement Etat a été abondée de 400 000 €. Elle est venue manifestement gonfler le fonds de roulement. L'établissement donne des éléments conjoncturels à cette évolution : décalages liés à des opérations immobilières particulièrement importantes, décalage dans le règlement des heures complémentaires des universités toulousaines.

En ce qui concerne la section de fonctionnement le résultat s'accroît fortement à partir de 2007. Il triple en 2009 pour atteindre 626 887,76 €

Il existe une volonté forte de maîtriser les dépenses ordinaires de fonctionnement. Pour autant les heures complémentaires ont augmenté de plus de 20 % au cours des 3 dernières années alors que les effectifs n'augmentaient pas. Depuis 2007, les recettes de l'établissement (DGF, ressources propres et contrats de recherche) croissent plus vite que les dépenses, même si le décalage du remboursement des heures d'enseignement des universitaires toulousains s'exprime par une ressource d'exploitation que le CUFR provisionne.

L'établissement doit considérer que cette situation, si elle devait perdurer ne manquerait pas d'intriguer sa tutelle comme ses partenaires locaux, dans un contexte particulièrement tendu. Il doit aussi considérer qu'au regard de ses missions fondamentales de formation et d'insertion, de recherche, d'ouverture internationale, son mode de gestion ne doit pas le conduire à thésauriser, mais à ajuster sa dépense à ses ressources, dans des choix d'action guidés par des choix de stratégie

Enfin, et c'est l'élément le plus positif, au moment où le CUFR considère qu'il est entré dans "l'acte deux" de son existence, il dispose des moyens financiers pour conduire de nouvelles actions au bénéfice de la formation, de la recherche et de la vie étudiante.

3 • Le budget 2010

Pas plus qu'il ne connaît de difficulté financière, l'établissement n'est pas confronté à des contraintes budgétaires particulières.

Pour l'exercice en cours, le budget du CUFR s'élève à 11,7 M€, en forte augmentation par rapport au budget 2009 qui s'établissait à 7,7 M€. Cette dotation prend en compte le programme des travaux de l'établissement dont 1,9 M€ pour l'équipement d'ISIS à Castres et 2,6 M€ pour les travaux de la maison de la recherche sur le site central d'Albi.

On retiendra dans le budget de fonctionnement de l'établissement la part importante que représente la masse salariale: 54%. Cette situation s'explique, dans l'histoire du CUFR, par la faiblesse du nombre des emplois d'enseignants-chercheurs qui lui sont affectés et partant le poids que représentent les heures complémentaires et les remboursements faits aux universités toulousaines et les charges salariales des personnels mis à disposition par les collectivités. Ce peut être un point de fragilité à terme.

III – La gestion des ressources humaines

1 • Une gestion paisible

Le service, limité à un cadre A et deux cadres C, suffit à assurer une gestion maîtrisée des ressources humaines, alors même que cette logistique administrative compte parmi les plus délicates à piloter. Là encore, l'échelle de l'établissement favorise une gestion de proximité en dépit de l'existence des quatre sites.

La gestion des personnels est globalisée au sein du service. Elle prend en charge les enseignants-chercheurs comme les BIATOS, selon un mode plus administratif que prévisionnel. La mobilité est faible et les redéploiements sont quasi inexistant, ou inhabituels. A titre d'exemple, on peut retenir que l'établissement a demandé la transformation d'un emploi d'ingénieur d'étude en deux emplois de catégorie C, ce qui va à l'encontre de tout le mouvement de requalification actuel des emplois.

S'agissant de la politique salariale des agents contractuels, l'établissement ne dispose pas de grille de rémunération, ce qui conduit à des augmentations uniformes, figeant les situations. Cependant, on retiendra de manière positive l'organisation d'élections pour constituer une Commission consultative paritaire (CCP) compétente pour les agents contractuels.

Au travers d'un plan de formation, le service organise notamment la préparation au concours administratifs, ce qui paraît naturel dans un établissement qui compte de nombreux contractuels. Toutefois, si le service des ressources humaines définit, avec les agents, les besoins de formation, c'est le service de la formation continue qui exécute le plan de formation. On peut s'interroger sur le bien fondé de cette distinction.

L'établissement a mis en place son Comité d'hygiène et de sécurité (CHS) qu'il réunit régulièrement (élections en avril 2009). Dans ce cadre, le CUFR construit son document unique d'évaluation des risques professionnels en tenant compte d'une mission et d'un rapport d'inspection réalisés en 2008. On mesure la difficulté d'assurer une synthèse cohérente pour quatre sites et de nombreux bâtiments distincts, dans des états différents et d'usages divers. Elle sera présentée dans le courant du premier semestre 2010. Neuf ACO sont chargés d'exécuter et de suivre la politique d'hygiène et de sécurité au sein de l'établissement. Plusieurs actions de formation ont été réalisées auprès d'eux. Il reste cependant à mettre en œuvre celles concernant les membres du CHS.

En complément, l'établissement conduit une politique en matière de prévention et de médecine au bénéfice de ses personnels sur la base de conventions (Conseil général du Tarn notamment). Ces visites médicales préventives devraient être étendues aux personnels enseignants exposés, particulièrement dans les laboratoires. Il reste encore à établir les fiches d'exposition aux différents risques.

2 • Une grande diversité statutaire et de situation

Cette situation résulte de l'histoire même de la création puis de la formation de l'établissement.

Les enseignants-chercheurs et enseignants

Les titulaires sont au nombre de 69, répartis en 7 PU, 40 MCF et 22 agrégés et certifiés. A ces 69 titulaires s'ajoutent 4 ATER. C'est donc un petit établissement mais qui offre comme on l'a vu un spectre très large de formations. Il connaît de ce fait un sous encadrement que l'on peut qualifier de chronique. De plus, c'est un personnel jeune avec des perspectives de départs en retraite minimes et des redéploiements possibles très limités. Cette situation pose la question de la poursuite du développement des formations dans un contexte très contraint au niveau des possibilités de création de postes et des marges possibles de redéploiements.

La procédure de recrutement des contractuels définit deux catégories distinctes. Les vacataires, chargés de cours qui ont signé un contrat avec l'établissement. Ils sont au nombre de 388, fin 2009, essentiellement répartis sur Albi (188) et sur Rodez (145). Les vacataires sous contrat avec les universités toulousaines dont le CUFR rembourse les rémunérations, qui sont au nombre de 203, affectés pour l'essentiel sur Albi (163). Sans que l'on dispose d'éléments d'information très précis, on peut considérer qu'une partie importante est formée de titulaires toulousains.

On peut regretter que l'établissement ne semble pas disposer de plus d'informations sur la répartition du potentiel d'enseignement ou sur l'origine des enseignants-chercheurs contractuels. Si le service des ressources humaines en assure une gestion administrative, le pilotage se fait au sein des départements, dans les sites ou parfois par la direction même.

Les BIATOS

Les difficultés structurelles concernant la situation des personnels BIATOS s'apparentent à celles rencontrées dans la gestion des enseignants-chercheurs et enseignants : héritage de la création et de la formation de l'établissement, insuffisance des transferts et créations, pluridisciplinarité et multi sites gourmands en postes.

Les personnels titulaires, détachés et mis à disposition sont au nombre de 49 et se répartissent de la manière suivante : 25 IATOS, 7 personnels de bibliothèque, 1 secrétaire général détaché sur un emploi de SGEPEs, 1 agent comptable détaché, 15 agents mis à disposition par les collectivités territoriales et faisant l'objet d'un remboursement par l'établissement de la masse salariale associé.

Seuls 4 agents sont affectés à Rodez, les autres sont à Albi. Si la répartition des agents sur budget de l'Etat entre A, B, C paraît équilibrée, sur 15 agents mis à disposition par les collectivités, 14 relèvent de la catégorie C.

Le sous-encadrement structurel administratif, technique et ouvrier du CUFR a conduit l'établissement à faire appel à des contractuels. Ils sont au nombre de 34, majoritairement implantés à Albi (22) mais aussi à Rodez (7) et Castres (5). Si l'on répartit les contractuels de l'établissement selon les trois catégories habituelles, 3 d'entre eux sont en A, 5 en B et 26 en C. Ce nombre de contractuels est plafonné depuis 2 ans.

Cette situation conduit le service des ressources humaines à animer une politique active de formation à la préparation aux concours, notamment de catégorie C.

IV – La politique patrimoniale

En sept ans, le nombre de mètres carrés disponibles pour le CUFR a augmenté d'un peu plus de 30% pour aboutir à une surface totale de 29 000 m² en septembre 2010. Cependant, le service technique, responsable de la maintenance et des travaux est formé d'un chef de service, attaché principal, et de trois agents de catégorie C, mis à disposition par la mairie d'Albi, auxquels s'ajoute 1 agent technique en poste à Rodez. Ce service n'apparaît pas dans l'organigramme et aucune réflexion n'a été engagée sur son évolution.

Ces deux éléments factuels permettent de mettre en exergue la contradiction qui préside au pilotage de la logistique immobilière (ou à son absence de pilotage) et d'en faire la trame de compréhension d'une situation de fait peu satisfaisante.

1 • Un programme ambitieux

Le bilan global est expressif. Pour le peu qu'il a vu, le comité a pu constater une situation satisfaisante sur le site d'Albi. D'autres travaux en cours ou en phase d'étude sont programmés, dans le cadre du CPER ou sur crédits spécifiques, pour lesquels les collectivités territoriales sont toujours impliquées :

- sur le site d'Albi : un schéma directeur concernant la remise à niveau des VRD et le réaménagement des espaces extérieurs est à l'étude à hauteur de 5,272 M €; la maison de la recherche est en cours d'achèvement pour un coût de 2,6 M €, financée dans le cadre du CPER ; maison de l'étudiant et gymnase à hauteur de 3,103 M€. Enfin, hors CPER, dans les anciens locaux dédiés à la recherche s'esquisse le projet d'accueil de deux écoles d'infirmière, l'une publique, l'autre privée.
- Sur le site de Castres : ouverture en 2011 des bâtiments abritant la formation d'ingénieurs ISIS (10,7 M€).
- Sur le site de Rodez : extension prévue (10 M€).

2 • Une stratégie et un pilotage qui échappent à l'établissement

Ce programme constructif lourd répond certes aux attentes de l'établissement, c'est le cas des opérations de Rodez. Mais l'initiative des projets, leur analyse échappe largement au CUFR. Par exemple, l'aménagement des extérieurs du campus principal relève plus de la stratégie et du pilotage de la ville d'Albi tandis que l'installation projetée sur le site d'Albi des écoles d'infirmières procède d'une initiative de la Région. Sur ce dernier projet, le CUFR est réactif en envisageant une intégration dans le LMD. De même, les implications en termes de coûts futurs ne semblent pas être une préoccupation.

Même lorsque le CUFR est juridiquement le maître d'ouvrage d'une opération importante, il doit avoir recours aux services d'un maître d'ouvrage délégué, en l'espèce la SEM 81, opérateur du Conseil général du Tarn qui en assure le pilotage, de la phase d'étude à celle des travaux. Cette formule se pratique de manière régulière, surtout pour des opérations complexes ou de grande envergure. Toutefois, l'absence d'un service du patrimoine immobilier enlève à l'établissement toute capacité de dialogue et de contrôle vis-à-vis du maître d'ouvrage délégué ou même du maître d'œuvre. Plus encore, au moment de la réception de l'ouvrage puis de sa mise en fonctionnement, l'établissement ne dispose pas de la structure et des compétences pour le faire. Par exemple, le CUFR n'a pas d'armoire à plans informatisée, il archive des plans papiers dont les dernières mises à jour datent de 2003.

3 • Une maintenance assurée

La maintenance générale des bâtiments est assurée de manière conforme et satisfaisante par l'équipe responsable. Lors de sa visite réglementaire, la commission de sécurité n'a émis aucun avis défavorable.

Le nettoyage est externalisé ce qui est logique compte tenu de la situation des ressources humaines.

Par ailleurs, l'établissement a élaboré un schéma pluriannuel de maintenance lourde et de remise aux normes fondé sur une série de diagnostics : mise en sécurité, accessibilité, bilan carbone, bilan thermique. Ce schéma doit être soumis à délibération du CA. En matière d'accessibilité, en application de la loi de 2005 sur le handicap, le CUFR a lancé deux opérations, l'agrandissement des accès des portes des bâtiments Jean Jaurès et la réalisation d'un ascenseur.

Pour maîtriser son patrimoine immobilier, on ne peut que recommander à l'établissement d'identifier dans son organigramme un véritable service dédié à cette mission.

Conclusion et recommandations



Le CUFR est une structure universitaire de petite taille avec un potentiel limité en raison notamment de contraintes statutaires et d'une dispersion en quatre sites distants. Il ne bénéficie d'aucune économie d'échelle et doit répondre à des missions variées.

Fortement ancré dans son territoire et bénéficiant de forts soutiens des acteurs publics et privés locaux, l'établissement a su mobiliser ses ressources humaines pour mettre en œuvre des dispositifs performants d'accueil, d'accompagnement, d'aide à la réussite des étudiants ainsi qu'une vie étudiante de qualité. Le CUFR a ainsi pleinement assumé sa responsabilité d'établissement de proximité.

En dépit d'axes nombreux, la structuration de sa recherche, facilitée par l'intervention du PRES, et en synergie avec les laboratoires toulousains, présente une évolution positive.

Son offre de formation, résultat d'un héritage et d'une sédimentation de logiques différentes, est disproportionnée. Elle nécessite une recomposition qui ne peut se faire que dans le cadre d'une vision régionale, dont le PRES pourrait être le vecteur tout en assurant une identité au CUFR.

Sa gouvernance, à la fois forte et informelle, doit être stabilisée dans le cadre de statuts rénovés (et de la maîtrise des outils de pilotage qui lui manquent encore).

I – Les points forts

- Accompagnement pédagogique des étudiants et vie étudiante de qualité ;
- Jeunesse des personnels, forte motivation et culture d'établissement ;
- Insertion forte dans les territoires et soutien significatif des collectivités territoriales ;
- Transversalités intéressantes d'une recherche tournée vers les applications.

II – Les points faibles

- Pilotage insuffisant de l'offre de formation : une offre trop foisonnante, résultat aussi d'un héritage ;
- Relations inefficaces avec les universités de Toulouse ;
- Poids important de l'informel dans la gouvernance, absence d'organigramme notamment ;
- Risque de surinvestissement des personnels ;
- Faible implication des étudiants dans la vie de l'établissement.

III – Les recommandations

- S'appuyer de façon plus résolue sur le PRES toulousain dans la perspective de l'évolution du statut actuel des établissements ;
- Garder la maîtrise de son pilotage et de son développement vis-à-vis des influences extérieures ;
- Renforcer les instances de pilotage de la recherche et de la formation, et finaliser des tableaux de bord et des données fiables au service de ces deux missions ;
- Valoriser les relations avec les acteurs socio-économiques et mettre en place une politique de valorisation de la recherche.

Liste des sigles

A

ACMO	Agents chargés de la mise en oeuvre des règlements d'hygiène et de sécurité
AERES	Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur
AES	(Filière) Administration économique et sociale
AFEV	Association de la fondation étudiante pour la ville
ALL	Arts, lettres, langues
ANR	Agence nationale de la recherche
ASU	Administration scolaire et universitaire
ATER	Attaché temporaire d'enseignement et de recherche

B

BAIP	Bureau d'aide à l'insertion professionnelle
BIATOS	(Personnels) de bibliothèque, ingénieurs, administratifs, techniciens, et ouvriers de service
BP	Budget primitif
BQR	Bonus qualité recherche
BTS	Brevet de technicien supérieur

C

CA	Conseil d'administration
CCP	Commission consultative paritaire
CERTOP	Centre d'étude et de recherche travail, organisation, pouvoir
CESR	Conseil économique et social régional
CH	Centre hospitalier
CHS	Comité d'hygiène et de sécurité
CIO	Centre d'information et d'orientation
CPER	Contrat de projets état-région
CRIMA	Centre de ressources informatiques et multimédia
CROUS	Centre régional des œuvres universitaires et scolaires
CSP	Conseil scientifique et pédagogique
CUFR	Centre universitaire de formation et de recherche

D

DESS	Diplôme d'études supérieures spécialisées
DEUG	Diplôme d'études universitaires générales
DGF	Dotation globale de fonctionnement (Budget)
DOSI	Direction de l'orientation, des stages et de l'insertion professionnelle
DPHE	Diagnostic des plasmas hors équilibre
DUT	Diplôme universitaire de technologie

E

EA	Équipe d'accueil
EC	Enseignant chercheur
ECTS	<i>European credit transfer system</i> (système européen d'unités d'enseignement capitalisables transférables d'un pays à l'autre)
ED	École doctorale
EMAC	École des mines d'Albi-Carmaux
ENIT	École nationale d'ingénieurs de Tarbes
ENT	Environnement numérique de travail
EPA	Établissement public à caractère administratif
EPCS	Établissement public de coopération scientifique
EPCSCP	Établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel
ERASMUS	<i>European action scheme for the mobility of university students</i> (programme européen)
ERT	Équipe de recherche technologique
ETP	Équivalent temps plein

F

FC	Formation continue
FSDIE	Fonds de solidarité et de développement des initiatives étudiantes

I

IAE	Institut d'administration des entreprises
IAR	Institut d'aménagement régional
IATOS	(Personnels) ingénieurs, administratifs, techniciens, ouvriers et de service
IGE	Ingénieur d'étude (ITARF)
IHEAL	Institut des hautes études de l'Amérique Latine
INPT	Institut national polytechnique de Toulouse
INSA	Institut national des sciences appliquées
IRIT	Institut de recherche en informatique de Toulouse
ISIS	Informatique et système d'information pour la santé
IUP	Institut universitaire professionnalisé
IUT	Institut universitaire de technologie

L

L	(LMD) Licence
L/L1/L2/L3	(LMD) Licence, licence 1 ^{ère} année, 2 ^e année, 3 ^e année
LEA	Langues étrangères appliquées
LMD	Licence-master-doctorat
LP	Licence professionnelle

M

M	(LMD) Master
M/M1/M2	(LMD) Master, master 1 ^{ère} année, 2 ^e année
MCF	Maître de conférences

O

OVE	Observatoire de la vie étudiante
OVEIP	Observatoire de la vie étudiante et de l'insertion professionnelle

P

PME	Petite et moyenne entreprise
POM	Physiologie de la posture
PR	Professeur des universités
PRES	Pôle de recherche et d'enseignement supérieur
PU	Professeur des universités

Q

QCM	Questionnaire à choix multiples
-----	---------------------------------

S

SCD	Service commun de documentation
SEM	Société d'économie mixte
SGPEPES	Secrétaire général d'établissement d'enseignement public supérieur
SHS	Sciences humaines et sociales
SICD	Service interétablissements de coopération documentaire de Toulouse
SIMPPS	Service interuniversitaire de médecine préventive et de promotion de la santé
SIOU	Service d'information et d'orientation universitaire
SPEED	Services publics et économies d'énergies durables
STAPS	Sciences et techniques des activités physiques et sportives
STS	Sciences, technologies, santé

U

UE	Unité d'enseignement
UGVT	Usinage à grande vitesse du titane

V

VACBIO	Venins et activités biologiques
VAE	Validation des acquis de l'expérience

Observations du directeur



CENTRE UNIVERSITAIRE DE FORMATION ET DE RECHERCHE
JEAN-FRANÇOIS CHAMPOLLION

De
Monsieur Jean-Louis Darréon,
Directeur du centre universitaire Jean-François Champollion

à
Monsieur Michel Cormier,
Président de la section établissements de l'AERES.

Objet : Réponse à l'AERES

Monsieur le président,

Nous avons pris connaissance avec une grande attention du rapport de l'AERES que vous nous avez fait parvenir et, comme vous nous y invitez, nous réagissons ci-dessous à cette évaluation. Auparavant, l'équipe de direction du CUFR et moi-même voudrions vous remercier pour l'aide que le rapport de votre mission est susceptible d'apporter à notre établissement dans la perspective d'une amélioration de son projet.

Nous ne vous cachons pas que l'établissement attendait avec une certaine inquiétude ce troisième et dernier volet de l'évaluation AERES préparatoire à la négociation du prochain contrat. Surtout après ce qui a pu être écrit dans le rapport d'évaluation d'une licence et que l'on ne peut s'empêcher de citer : « *le recrutement exagérément local interdit l'ouverture intellectuelle et sociale indispensable à une bonne formation supérieure...* ». Si l'on s'interroge sur les éléments concrets qui ont pu justifier d'asséner un tel coup de gourdin, on perçoit également mal comment l'inscrire dans un processus d'amélioration continue de la performance d'un établissement implanté en villes moyennes... (Nous n'ignorons pas que cette remarque concerne la section formation, mais le statut de l'établissement fait qu'il n'a pas pu livrer les remarques sur l'évaluation de « son » offre de formation directement). Inquiétude également car le CUFR a bien compris que sa singularité dans le monde des universités est d'emblée source de jugement de valeur : avant même toute considération de résultat, la non conformité aux référentiels de plus en plus nombreux en matière de formation, recherche, gouvernance, (sans même parler des standards internationaux), constitue désormais le socle de l'approche de la performance. Et si écart à la norme il y a, il n'est pas apprécié par les effets qu'il produit, mais plutôt considéré comme un « hors jeu », parfois et par condescendance, comme un « handicap ». Il contribue ainsi soit à déqualifier l'action a priori, soit à jeter un sérieux doute sur son efficacité. Question de posture certainement : celle de la mission étant manifestement plus tournée vers la forme et la norme, plutôt que vers le résultat. Ce débat n'est certes pas à ouvrir dans le cadre de cette réponse, mais peut-on comprendre la performance globale du CUFR et notamment celle récemment constatée en termes de réussite et de valeur ajoutée de son *process* de formation sans élargissement de ces grilles d'appréciation de la performance ?

CAMPUS D'ALBI

Place de Verdun 81012 Albi Cedex 9 Tél : 05 63 48 17 17 Fax : 05 63 48 16 94
e-mail : contact.albi@univ-jfc.fr Site internet : www.univ-jfc.fr

CAMPUS DE CASTRES

Avenue Georges Pompidou 81100 Castres
Tél - Fax : 05 63 62 11 75
e-mail : contact.castres@univ-jfc.fr

CAMPUS DE FIGEAC

Avenue de Nayrac 46100 Figeac
Tél : 05 65 50 30 60 Fax : 05 65 50 30 61
e-mail : contact.figeac@univ-jfc.fr

CAMPUS DE RODEZ

Avenue de l'Europe BP3219 12032 Rodez Cedex 09
Tél : 05 65 73 36 50 Fax : 05 65 73 36 51
e-mail : contact.rodez@univ-jfc.fr

Le CUFR a néanmoins lu avec intérêt cette évaluation de l'établissement : un regard extérieur, sans complaisance, est toujours bon à prendre ; d'autant que lors de la visite sur site, la contrainte du protocole n'a pas entravé ce qui a été perçu par tous les acteurs comme une réelle volonté de la mission pour s'immerger dans la réalité du CUFR et chercher, au-delà de la singularité statutaire, à apprécier au mieux les effets de la proximité auprès des usagers et des personnels. Le contexte particulier de renouvellement de l'équipe de direction n'était pas pour aider la mission et peut-être a-t-il pu perturber les auditions par l'exacerbation des positionnements qui caractérise ces périodes ? L'ampleur des contraintes de l'établissement a pu ainsi s'en trouver relativisée, tout comme l'action déployée par son management face à l'étrécissement des possibles...avec des résultats indéniables et un certain consensus, en période « normale », concrétisé par une dynamique mobilisatrice des ressources de l'établissement avec notamment la montée en puissance d'une culture de projet autour des axes fondateurs.

D'emblée on soulignera que cette évaluation-là ne laisse aucun goût amer. Nous la lisons d'abord comme un bilan du premier contrat quadriennal complet avec la tutelle. Elle est ainsi un moyen d'apprécier la performance de l'établissement à travers le chemin parcouru pendant le contrat en cours dans les deux missions principales de l'établissement :

- i. En matière de formation, on retient ainsi que l'alignement de toutes les formations au premier niveau du standard européen a été opéré tout en plaçant le CUFR dans la meilleure position en terme de réussite selon les standards de la tutelle. Il faut donc faire l'hypothèse que les points faibles soulignés dans le processus (pilotage, diversité, potentiel, effectifs étudiants) ont été largement compensés par des points forts, sans aucun doute moins facilement repérables. Sur le volet de l'offre master, la synthèse AERES ne reprend pas la virulence des critiques de l'évaluation spécifique. La question des masters est posée comme vecteur de dynamisme des E/C. Ce point est indéniable (il peut en aller de la dignité du travail des enseignants chercheurs sur les sites excentrés et donc de la capacité à les mobiliser) mais, dans la stratégie de l'établissement, il n'est pas le seul : l'offre master raisonnable proposée vise aussi à contribuer à la qualification des territoires d'implantation du CUFR, au travers d'un processus vertueux de fertilisation croisée entre formation master-recherche-environnement.
- ii. En matière de recherche, le processus d'émergence du contrat en cours, via le dispositif ERT, est validé pour 2 équipes sur 3 dont une avec la note A. Sans nier les difficultés objectives et différentes selon les disciplines, cette évaluation infirme certains propos convenus dans la communauté scientifique, mais c'est sans aucun doute au prix fort : d'originalité, d'enthousiasme, d'une articulation évidente avec la métropole et d'un énorme travail...ce que l'AERES qualifie de risque de surinvestissement. Sur la valorisation, on ne comprend pas bien les remarques de la mission : s'il reste beaucoup à faire en interne, l'établissement a choisi de « valoriser » sa situation de dernier arrivé sur ce terrain pour adhérer pleinement au dispositif de valorisation en cours de transfert sur le PRES avec le relais du Conseil régional. Ce processus n'exclut évidemment aucun relais local, via notamment les dispositifs développés par les agglomérations d'implantation. Mais dans la voie du renforcement des relations avec l'EMAC, le CUFR pourrait difficilement s'inscrire dans le réseau Armines (réseau de valorisation des écoles des mines), sans risque de frictions avec le dispositif de valorisation du PRES.

L'évaluation reprend de nombreuses « ambiguïtés » (de la relation au territoire, du réseau multi sites, des relations avec les universités, de l'articulation avec les IUT, du rôle du PRES, des statuts du CUFR) que nous avons nous mêmes soulignées. Et invite, de façon générale, l'établissement à réduire ce flou par plus de formalisme. Il y a là sans aucun doute matière à améliorer le pilotage de

l'établissement, mais il ne faudrait pas croire que plus de formalisme suffira à lever les « ambiguïtés originelles ». Dès lors, ces préconisations nous apparaissent-elles un peu en retrait eu égard à ce que nous écrivions dans le texte stratégique en 2006 : *« issu d'un compromis entre les différentes parties prenantes au projet fondateur, et notamment entre l'Etat, 7 collectivités territoriales et 3 universités se séparant de leurs antennes, l'établissement s'est vu confier des « missions d'université » sous un statut particulier laissant la place à l'interprétation et à l'incertitude. Les rédacteurs n'y sont pour rien : si la spéculation l'emporte parfois sur l'analyse rationnelle, c'est aussi parce que les attentes multiples et pas toujours en phase des différentes parties prenantes encouragent un mode de fonctionnement et de régulation de type « compréhensif ».*

On remarque d'ailleurs que le processus d'évaluation lui-même est contraint de s'accommoder à certaines de ces « ambiguïtés ». Ainsi fait-on « comme si » en parlant de l'évaluation de l'offre de formation du CUFR alors qu'il s'agit plutôt de l'évaluation des conditions de la mise en œuvre par le CUFR de l'offre de formation conduisant aux diplômes des universités toulousaines. En acceptant qu'une telle évaluation relève bien du niveau de l'agence, plutôt que de l'université qui délivre le diplôme, on ne peut nier que cette contrainte propre au CUFR suppose de chauffer des lunettes particulières pour lire « la stratégie du CUFR en matière de formation ». Ainsi, de quelque bout que l'on tire sur la ficelle, les nœuds de la pelote CUFR nous apparaissent, à nous acteurs peut-être trop immergés ou passionnés, comme autant de mises à l'épreuve de l'établissement (ex. : assurer un développement équilibré des formations sur le territoire) ou de défis à relever (ex. : piloter une offre de formation dont l'établissement ne délivre pas les diplômes, qualifier les territoires par des masters et la recherche, etc.).

L'évaluation insiste également sur le caractère informel du fonctionnement et du management tout en le re-situant dans le cadre de la taille de l'établissement et tout en soulignant que le « pilotage centralisé autour du directeur et du bureau » s'accompagne d'un « état d'esprit positif qui se traduit par du volontariat ». Dans ce balancement équilibré, nous ne pouvons que suivre l'AERES lorsqu'elle nous invite, entre autre, à revoir rapidement la composition du CA et du CS. Il y a là sans aucun doute également matière à améliorer le pilotage...tout en veillant à préserver réactivité et créativité, atouts que cultive le CUFR et qui sont démultipliés dans les organisations laissant place à l'informel.

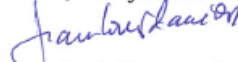
Nous avons également quelques doutes sur le fait que cette piste de reconfiguration puisse aboutir en étant exclusivement menée de l'intérieur et sur la base des seules considérations « techniques ». Car une telle évolution suppose de revisiter l'accord fondateur entre les parties prenantes du projet, notamment dans sa dimension territoriale et scientifique. Dès lors, on voit mal comment le nouvel accord pourrait se construire sans une médiation externe entre les parties prenantes internes (aspirant légitimement à jouer un plus grand rôle sur le plan scientifique et pédagogique) et les parties prenantes externes dont le rôle ne peut être simplement réduit à celui de bailleurs de fonds (collectivités) ou de cautions scientifiques passives (universités). L'inaboutissement du règlement intérieur, notamment dans la partie structuration interne (départements/sites, articulations transversales et articulations verticales aux universités toulousaines), s'explique en partie par la difficulté à résoudre simultanément ces équations. De même, l'évolution du statut juridique de « l'école d'ingénieur », exigence de la CTI, ne peut se régler, en ces termes tout au moins, dans le cadre de l'EPA CUFR.

Une porte devrait néanmoins s'entrouvrir à la faveur d'un projet de « schéma directeur de l'enseignement supérieur et de la recherche » sur la région Midi-Pyrénées. Fixé comme un objectif d'une convention cadre entre le Conseil régional et le PRES, ce projet pourrait être l'occasion de revisiter l'acte fondateur du CUFR et se traduire par diverses actions contractuelles en accompagnement du prochain quadriennal avec l'Etat. L'établissement cherchera à faire évoluer ce point dans le prochain contrat ; il y voit une étape fondatrice de l'acte II de son histoire récente.

Sur la gouvernance interne, l'AERES qualifie la GRH de « *gestion paisible* ». Nous acceptons volontiers ce qualificatif que nous comprenons comme un signe de sérénité invitant les personnels à donner le meilleur d'eux-mêmes au service d'un collectif de travail. En matière de politique budgétaire et financière, l'AERES souligne également la bonne santé financière de l'établissement en qualifiant la gestion de « *prudente et quasi domestique* ». Nous ignorons ce que signifie une gestion quasi domestique. L'évaluateur veut-il suggérer un parallèle avec le modèle d'une économie résidentielle centrée sur des logiques de distribution plutôt que de création, ou avec le modèle de l'économie familiale ? En tous cas, nous ne voulons y voir aucune connotation passéiste ni aucun signe d'amateurisme : dans les principaux centres de coûts, le CUFR met en œuvre les canons du contrôle budgétaire avec des outils de suivi simples et efficaces. C'est notamment le cas en matière d'heures complémentaires depuis la réorganisation du service scolarité. De sorte que l'augmentation en volume des heures complémentaires ne suffit pas à démontrer la non maîtrise pointée par la mission : diverses évolutions de la nature des formations (école d'ingénieur, nouvelles maquettes pédagogiques), d'une meilleure prise en compte d'activités d'encadrement et d'accompagnement des étudiants (plan réussite en licence), ou d'une augmentation de l'enveloppe des incitations (primes et/ou décharges) ont eu un impact sur l'enveloppe des heures, mais c'est un choix.

Enfin, si l'on mesure également l'évolution favorable de la santé financière de l'établissement, il nous paraît aussi nécessaire de souligner qu'elle est aussi liée à l'amélioration de la performance (telle que prise en compte dans le modèle sympa) et à une augmentation des ressources propres. Cette amélioration ne va donc pas sans lourdes contreparties qui ont pour nom : pérennité non assurée, contribution significative des collectivités parties prenantes au budget de l'établissement et insuffisance des dotations d'emplois d'Etat délégués... de plus en plus compensée par une précarisation des ressources humaines, y compris dans le cœur de compétences de l'établissement. Ce qui peut annoncer une évolution moins « tranquille »... ou totalement « domestique » du CUFR...

ALBI, le 1^{er} juillet 2010


Jean-Louis Darréon, directeur

Organisation de l'évaluation



L'évaluation du Centre universitaire de formation et de recherche Jean-François Champollion a eu lieu du 9 au 11 mars 2010. Le comité d'évaluation était présidé par Jacques **Duveau**, professeur des universités et ancien président de l'Université des sciences et technologies de Lille.

Ont participé à l'évaluation :

Jean-François **Claverie**, ingénieur territorial, directeur de la coopération à l'Observatoire des changements en Amérique Latine - IHEAL (Université Paris 3) ;

Ulrich **Huygevelde**, ancien vice-président étudiant de l'Université de Nantes ;

Jean-Claude **Moreno**, directeur de l'Ecole d'architecture Paris Val de Seine ;

Jacques **Pinel**, professeur honoraire de l'Université de Rennes 1 ;

Christine **Poirier**, maître de conférences et ancienne vice-présidente du Conseil des études et de la vie universitaire de l'Université de Tours.

Robert **Fouquet**, délégué scientifique, et Margot **Arrault**, 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.