



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

Section des établissements

Rapport d'évaluation de l'Université de technologie de Troyes



novembre 2011



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

Rapport d'évaluation de l'Université de technologie de Troyes



Le Président de l'AERES

Didier Houssin

Section des établissements

Le Directeur

Philippe Tchamitchian

novembre 2011

Sommaire



Présentation	5
Stratégie en matière de recherche	7
I – Un potentiel de recherche riche, reconnu et bien ciblé sur les enjeux scientifiques et sociétaux de la maîtrise des risques	7
II – Une stratégie de recherche ambitieuse s'appuyant sur une dynamique partenariale complexe	7
III – Une organisation de la recherche par projet méritant d'être clarifiée	8
IV – Une formation doctorale bien adaptée à l'établissement	8
Stratégie en matière de valorisation	9
Stratégie en matière de formation	11
I – Un pilotage de l'offre de formation apprécié par les responsables pédagogiques	11
II – Une lisibilité et visibilité de l'offre de formation perfectibles	11
III – Des dispositifs d'accompagnement des étudiants insuffisamment utilisés	11
IV – Un environnement de travail d'excellente qualité	12
V – Une démarche qualité pédagogique balbutiante	12
Stratégie en matière de vie étudiante	13
I – Une implication étudiante insuffisante malgré le soutien de l'établissement	13
II – Des dispositifs et pratiques de la vie étudiante encadrés par l'université	13
Stratégie en matière de partenariats	15
I – Des relations inter-établissements en attente d'un axe fort de développement	15
II – Des relations avec les EPST et EPIC sur les thèmes forts de l'UTT	15
III – Des relations avec les collectivités territoriales indissociables du développement de l'UTT	16
IV – Des relations avec les milieux socio-économiques harmonieuses et confiantes	16
Stratégie en matière de relations internationales	17
Une activité internationale pleinement intégrée à la politique de l'établissement	17
La Gouvernance	19
I – Un système de pilotage centralisé qui s'appuie sur un management par projet	19
II – Un pilotage et un développement des TIC insuffisants dans le cadre d'une gestion par projet	20
III – Une politique des ressources humaines contrainte par un déficit d'emplois	20

IV – Une procédure budgétaire et financière transparente mais une organisation qui manque de lisibilité	21
V – Une politique immobilière adaptée à la taille de l'établissement	22
VI – Un management de la qualité qui tarde à se structurer	22
L'affirmation de l'identité de l'établissement	23
Conclusion et recommandations	25
I – Les points forts	25
II – Les points faibles	25
III – Les recommandations	26
Liste des sigles	27
Observations du directeur	31
Chiffres-clés de l'Université de technologie de Troyes	35
Organisation de l'évaluation	37

Présentation



L'Université de technologie de Troyes (UTT) est rattachée administrativement à la région Champagne-Ardenne. Dans cette région, l'offre de formation supérieure, relativement variée, est répartie entre une université pluridisciplinaire avec santé à Reims, l'UTT, plusieurs écoles d'ingénieurs et des écoles de commerce et de gestion. L'enseignement supérieur et la recherche accueillent, en 2008¹, 39 000 étudiants (1,7 % de l'effectif national), dont 56 % à l'Université de Reims Champagne-Ardenne (URCA), et 1 600 ETP chercheurs (0,7 % de l'effectif national), dont 690 de la recherche publique et 910 de la recherche privée. Les organismes de recherche sont faiblement implantés et impliqués dans la région (80 chercheurs au total).

Le site troyen regroupe l'UTT qui concentre majoritairement l'offre de formation d'ingénieurs (67 %) de la région, une école supérieure de commerce, un centre universitaire (IUT et licences) dépendant de l'URCA, et une antenne de l'École polytechnique féminine (EPF) qui devrait devenir à l'horizon de 2013 un des sites de l'EPF. Au total, près de 9 000 étudiants sont inscrits dans les différents établissements (publics ou privés) troyens. L'enseignement supérieur participe activement à l'économie locale.

L'Université de technologie de Troyes, créée en 1994, est l'une des trois universités de technologies de France, avec celles de Compiègne (UTC) et de Belfort-Montbéliard (UTBM). A la rentrée 2010, elle accueillait près de 2 500 étudiants encadrés par 146 ETP d'enseignants, dont 78 enseignants-chercheurs (EC) titulaires et 17 enseignants du second degré (SEC), et 204 BIATOSS (79 titulaires et 125 contractuels). L'université, structurée autour d'un campus unique, est située non loin du centre ville et dispose d'un patrimoine immobilier de 36 000 m² d'excellente qualité. L'établissement, dont le budget exécuté 2010 est de 32,2 M€ (masse salariale comprise), est passé aux responsabilités et compétences élargies (RCE) en Janvier 2009. L'établissement a un fort ancrage local. Dès sa création, les collectivités locales, notamment le conseil général, ont été très présentes dans le développement de l'UTT. La formation de jeunes hautement qualifiés sur le bassin industriel troyen devait permettre de faciliter la reconversion de l'industrie textile locale vers des activités nouvelles ayant une forte valeur ajoutée et contribuer ainsi au renouveau économique de l'Aube.

Le rapport d'évaluation de l'AERES (2007) et l'audit de l'IGAENR (2008) confirment que ce projet audacieux et ambitieux est une réussite en termes de formation et que les objectifs initiaux ont été largement atteints. L'UTT est devenue un établissement reconnu nationalement dans la formation d'ingénieurs. Elle se distingue par une excellente insertion professionnelle de ses étudiants et par la qualité de sa recherche dont les équipes sont regroupées dans un institut unique. Compte tenu de ses moyens et de son environnement, l'UTT est très certainement arrivée à une période charnière de son développement.

Le contexte universitaire national incite à une redéfinition de la stratégie de développement des établissements qui s'effectue selon des modèles propres à chaque établissement. Pour poursuivre son essor, l'UTT a défini dans son projet d'établissement un nouveau positionnement stratégique dans une perspective à 20 ans. Nul doute que les décisions qui y seront prises impacteront fortement son devenir.

¹ Diagnostic Champagne-Ardenne- Octobre 2010 - Service de la coordination stratégique et des territoires.

Stratégie en matière de recherche



I – Un potentiel de recherche riche, reconnu et bien ciblé sur les enjeux scientifiques et sociétaux de la maîtrise des risques

L'Institut Charles Delaunay (ICD), FRE créée en janvier 2006, fédère l'ensemble des activités de recherche de l'université. Il s'appuie sur un potentiel humain de 77 EC titulaires, 27 EC contractuels et 16 personnels de soutien¹. L'institut développe des travaux pluridisciplinaires au travers de huit équipes projets (encore souvent appelées laboratoires) qui relèvent principalement des disciplines de l'ingénierie et des sciences et technologies de l'information et de la communication et secondairement, pour certaines équipes, des sciences humaines et sociales.

Depuis le 1^{er} janvier 2010, les activités de l'ICD relatives à la thématique transverse "Sciences et technologies pour la maîtrise des risques" (STMR) ont été reconnues par le CNRS sous la forme d'une UMR CNRS (6279). Cette UMR a une organisation et un fonctionnement atypiques. Elle bénéficie, depuis 2010, de moyens financiers dédiés (60 % des allocations de thèses, une dotation de fonctionnement de 75 k€ de l'établissement, une dotation annuelle du CNRS de 35 k€ et un soutien à une chaire Nano-particules et Capteurs de 35 k€) mais les ressources humaines sont déléguées par les équipes (40 ETP) sur la base des projets agréés. La majorité des équipes de l'ICD ont été évaluées A (1 A+, 5A et 2B). En revanche, l'évaluation B de la structure ICD devrait inciter les responsables de l'ICD à envisager à un autre modèle de sa gouvernance.

L'UTT dispose d'une école doctorale (ED) unique "Sciences des systèmes technologiques et organisationnels (SSTO), qui accueille 179 doctorants en 2010-2011 et dont le flux annuel de thèses est en augmentation constante depuis quatre années (30 en 2010).

L'UTT a accès à un ensemble d'équipements, plate-formes technologiques, plateaux techniques de grande qualité, souvent acquis dans le cadre du CPER 2007-2013 (Plate-forme CapSec, réseau de capteurs ICOS, plate-forme Nanomat, pôle MAPI, etc.). Cet ensemble, la proximité de la technopôle et les axes et compétences de recherche de l'ICD économiquement porteurs (nanotechnologies, sécurité des systèmes...) font de l'UTT un partenaire dont de nombreux acteurs économiques attendent beaucoup sur le plan du développement économique local.

II – Une stratégie de recherche ambitieuse s'appuyant sur une dynamique partenariale complexe

Le comité de direction de l'UTT est l'instance qui définit la politique scientifique de l'établissement. Deux grandes orientations ont été inscrites dans le projet d'établissement. Il s'agit de renforcer la visibilité scientifique disciplinaire et de devenir un leader international de la thématique STMR. Le conseil scientifique (CS) ne participe pas véritablement à la réflexion stratégique et n'exerce pas un rôle de force de propositions. La mise en place de ces orientations est fondée sur une stratégie d'alliances multi-partenaires. D'abord, et dans le cadre de sa vision à 20 ans, l'UTT soutenait la création d'une Université de technologie de France (UTF) sur le modèle des TU de l'Europe du Nord avec des objectifs quantitatifs très ambitieux (7000 étudiants, 1000 enseignants-chercheurs et chercheurs et 1000 doctorants). En termes de recherche, jusqu'à présent il n'y avait pas de coopération formalisée entre les 3 UT. Ensuite, l'établissement s'est associé, avec un certain succès, dans les réponses aux initiatives d'excellence : l'Institut d'excellence sur les énergies décarbonnées "Picardie innovations végétales, enseignements et recherches technologiques" (IEED PIVERT) avec notamment l'UTC et l'Université de Picardie Jules Verne (UPJV), et l'Institut de recherche technologique "Métallurgie, matériaux et procédés" (IRT M2P) en partenariat avec la future université de Lorraine. Enfin, des partenariats locaux en recherche sont en cours de construction avec l'ESC Troyes sur des thématiques concernant l'entrepreneuriat et l'innovation et avec l'EPF sur le thème de la durabilité des matériaux.

¹ Source : Rapport AERES sur l'Institut Charles Delaunay. On notera qu'à l'UTT, le statut EC contractuels suit celui des professeurs et maîtres de conférences des universités. Le nombre des EC contribuant à la production scientifique de l'ICD correspond donc à la somme des EC titulaires et des EC contractuels qui y participent.

Actuellement, il y a un certain embarras (bien compréhensible d'ailleurs !) dans la stratégie partenariale en matière de recherche de l'UTT. Le réseau des UT traverse, aujourd'hui, de profondes perturbations liées, d'une part, au rapprochement de l'UTC avec l'Université Pierre et Marie Curie (Paris 6), et d'autre part, aux difficultés du regroupement entre l'UTBM et l'UTT. L'association avec l'université de Lorraine pour la constitution d'un grand pôle régional en ingénierie, dont le centre de gravité sera nécessairement positionné sur Nancy, semble être orthogonale à la volonté de créer une université de technologie de France voire un grand établissement rassemblant l'UTT et l'UTBM. Les collaborations locales peuvent sans aucun doute enrichir l'offre de recherche et le champ de compétences de l'UTT, mais sans pouvoir cependant être en capacité de générer des effets quantitatifs capables d'assurer la vision à 20 ans de l'école. Le degré de réalisme de la stratégie de l'UTT et sa capacité à la mettre en œuvre sont des sujets d'interrogation.

III – Une organisation de la recherche par projet méritant d'être clarifiée

La direction de l'UTT a fait le choix d'une organisation par projet pour la mise en œuvre de l'ensemble de ses activités. Le fonctionnement de cette organisation reste relativement flou pour le personnel et les doctorants. La stratégie scientifique de l'ICD et ses orientations scientifiques sont très clairement dépendantes de celles des huit équipes, en particulier les plus anciennes. L'objectif de promouvoir une approche pluridisciplinaire est encore loin d'être véritablement réalisé.

En appui à cette organisation, un service de la recherche, composée de six personnes, a en charge la gestion administrative de tout nouveau projet, dont l'affectation des moyens en ressources humaines et financières et en locaux. Les outils de pilotage et les indicateurs recherches sont insuffisamment développés à l'UTT et nécessitent un engagement prioritaire de la direction de l'UTT, en particulier de la Direction des systèmes d'information (DSI). Ce retard handicape fortement la mise en place effective d'un management par projets.

En termes de gouvernance, qu'il s'agisse des acteurs internes ou de partenaires tel que le CNRS, la plupart s'accorde à demander une clarification des responsabilités et des missions entre la direction de l'établissement, celles de l'ICD et de ses équipes et de l'UMR STMR. Le CS dont les attributions sont limitées à la gestion des affaires courantes et à la validation de propositions, devrait également exercer un rôle plus significatif dans la stratégie scientifique de l'établissement. L'annonce de la nomination d'un directeur de la recherche de l'UTT qui est aussi le directeur de l'ICD constitue un premier pas. Le service recherche devrait également interagir plus efficacement avec la direction de la recherche afin de laisser à chaque acteur et entité (laboratoire, UMR, direction de l'UTT, conseil de laboratoire, ED) un cadre de responsabilité cohérent, fluide, compris et assumé.

L'organisation par projet et une approche pluridisciplinaire et transverse poussée à l'extrême ne doivent pas constituer des freins au maintien et au développement de compétences disciplinaires, ni à celui d'une stratégie durable, notamment celle d'une UMR CNRS tel que STMR. La pertinence scientifique de sa thématique est évidente et constitue une originalité, mais son fonctionnement en mode projet ainsi que l'affectation de personnels à temps partiel ne recueillent pas l'adhésion de l'ensemble des acteurs et des partenaires.

IV – Une formation doctorale bien adaptée à l'établissement

L'ED 361 "Sciences des systèmes technologiques et organisationnels" (SSTO), couvre l'ensemble des secteurs de recherche de l'UTT. Elle dispose de moyens spécifiques satisfaisants avec des locaux dédiés, 2,9 ETP mis à disposition par l'UTT, un budget annuel de 40 k€ et une association des doctorants active (Ellidoc). Elle compte 65 HDR dont 25 extérieurs à l'UTT (presque trois encadrements de thèse par HDR). Presque toutes les thèses sont financées par le Ministère, les collectivités territoriales, les CIFRE, les projets ANR, les programmes d'échanges internationaux, etc. Un financement complémentaire par l'UTT est même assuré aux doctorants au-delà des trois années de durée normale de la thèse. Les effectifs de doctorants sont en bonne progression sur les cinq dernières années, passant de 119 en 2006 à 179 en 2011, parmi lesquels 2/3 sont étrangers (Asie, Moyen Orient, Afrique du Nord). Actuellement, 23 thèses sont menées en cotutelle.

La durée moyenne des thèses est de 43 mois (39 mois selon le directeur de l'ED), durée qui mériterait d'être diminuée. Le suivi des docteurs est réalisé dans des conditions satisfaisantes, grâce à un très bon retour des enquêtes effectuées auprès des jeunes docteurs (supérieur à 95 %). On peut constater qu'environ 60 % des docteurs sont employés dans le secteur industriel et 12 % dans l'enseignement supérieur et la recherche académique. Le taux de chômage est très faible et reste limité à quelques situations exceptionnelles.

Stratégie en matière de valorisation



A l'UTT, la valorisation est une des priorités récentes de la direction. En 2007, une Direction de la valorisation et des partenariats industriels (DVPI) a été créée. Le directeur, ancien salarié de l'industrie, est assisté de 12 collaborateurs (essentiellement contractuels). Cinq d'entre eux travaillent à la gestion des contrats, y compris de propriété intellectuelle (PI), et les sept autres sont chargés des relations avec les entreprises (stages, collecte de la taxe d'apprentissage, enquête sur l'insertion des étudiants...).

Depuis 2007, la recherche partenariale se développe régulièrement. Elle donne lieu soit à des contrats privés soit à des contrats publics.

Les contrats privés sont établis avec des grands groupes ou des PME. Le montant, en croissance depuis 2006, dépasse 1 M€ par an. Plus d'un quart (27 %) des contrats concerne des collaborations avec les PME. Les contrats sont établis au-delà du coût complet, la marge brute actuelle étant de 14 %. En revanche, la direction de l'UTT n'encourage pas les prestations de service qui sont, de fait, quasiment exclues.

Les contrats publics sont pour la plupart des réponses aux appels à projets. Les contrats ANR représentaient, en 2008, près de 2,5 M€. Une réorientation de la politique des contrats publics a été réalisée après 2008 ; elle vise à privilégier les appels à projets offrant une bonne couverture des coûts. Ainsi, l'effort sur les ANR a été réduit (850 k€ signés en 2010) et les contrats européens, encore modestes, se sont développés (500 k€ de contrats sur la période 2009-2010). En complément, les financements de l'ADEME, du FUI, et de la région Champagne-Ardenne obtenus dans le cadre des pôles de compétitivité ("Transports innovants", "IAR", "Materalia" et "Minalogic") représentent une part importante des contrats publics (1 M€ en 2010).

La politique de PI a été développée depuis 2008. Au sein de la DVPI, deux ingénieurs y consacrent environ 15 % de leur temps. Le portefeuille actuel est de 24 brevets, les dépôts des demandes (cinq à six par an) étant sous-traités à des cabinets extérieurs. La copropriété des brevets est la règle en vigueur dans le cadre des collaborations avec les industriels, les redevances étant négociées au cas par cas. L'entretien des brevets occasionne une dépense de 150 k€/an, bien supérieure aux recettes (30 k€/an) obtenues, essentiellement, à partir de cessions de logiciels. Afin de mutualiser les coûts, l'UTT a participé (hors recherche contractuelle) à la demande de SATT du Grand Est avec l'université de Lorraine et l'UTBM. Ce projet, qui n'a pas été retenu initialement, doit être reformaté et représenté à nouveau.

La création d'activités locales High-Tech est un objectif primordial dans la mesure où le tissu industriel est peu développé. L'incubateur régional "Carinna" apporte une aide au montage de Business Plans des start-up issues de l'UTT, dont le projet a été retenu par le comité de sélection de l'incubateur. Sur les quatre start-up issues de l'UTT avant 2008, trois sont encore en activité. Depuis 2008, au moins une start-up est créée par an et deux à trois "jeunes entreprises innovantes" (JEI) continuent à s'appuyer sur les compétences de l'UTT pour développer leur activité. La technopole de l'Aube, située à côté de l'université de technologie, met à disposition des bureaux et des conseils.

A l'UTT, le développement des activités de valorisation semble actuellement limité, non par l'absence de demande industrielle, mais par le trop faible nombre d'enseignants/chercheurs disponibles. De plus, la non reconduction récente de l'habilitation de l'Institut Carnot qui fonctionnait en partenariat avec l'UTC va entraîner une perte de 200 k€ au titre de la maturation de projets. Cette décision qui risque de fragiliser le développement du dispositif de valorisation ne semble pas, toutefois, remettre en cause la dynamique de recherche partenariale avec l'UTC.

Stratégie en matière de formation



I – Un pilotage de l'offre de formation apprécié par les responsables pédagogiques

La politique de formation de l'UTT est définie par le comité de direction. Sa mise en œuvre s'appuie sur une structure matricielle croisant les programmes de formations et les trois pôles de compétences : Physique, mécanique, matériaux et nanotechnologies (P2MN), Recherche opérationnelle, statistiques appliquées et simulation (ROSAS) et Sciences de l'homme, de l'environnement et technologies de l'information et de la communication (HETIC). Le pilotage des formations est assuré par un directeur des enseignements et de la pédagogie assisté par des responsables de branches du diplôme d'ingénieur, du responsable du tronc commun et des responsables des spécialités de master. Le directeur des enseignements et de la pédagogie est membre du comité de direction. Le CEVU a un rôle uniquement consultatif sur l'ensemble des projets relatifs à la formation et à la pédagogie. Le responsable des licences professionnelles est également en charge des partenariats et de la stratégie de la formation continue.

Le fonctionnement de l'établissement en mode projets est apprécié par les responsables de formation qui peuvent ainsi concentrer leurs efforts sur les objectifs pédagogiques..

II – Une lisibilité et visibilité de l'offre de formation perfectibles

A l'UTT, l'offre de formation initiale est composée d'une formation d'ingénieur en cinq ans (un tronc commun en deux ans et cinq spécialités) ayant reçue en 2010 un avis favorable de la CTI pour une durée de six ans, de trois mentions de master et deux licences professionnelles en formation continue. Les étudiants peuvent intégrer la formation d'ingénieurs en bac+1 ou en bac+3. A la rentrée 2010, l'établissement a accueilli 2 488 étudiants : 2 011 élèves ingénieurs, 298 étudiants de masters (dont 63 double-inscription ingénieur/master) et 179 doctorants. Le taux d'étudiants étrangers à l'UTT est de 29 %.

La formation continue, mission naturelle d'une université de technologie est peu développée à l'UTT. Ceci est du à un manque de moyens et à un environnement économique peu favorable. Plusieurs axes de développement sont envisagés tels que l'ouverture par apprentissage et en formation continue d'une spécialité ingénieur "procédés et mise en œuvre des matériaux", sur le site d'une antenne à Nogent en Haute Marne, et l'ouverture de licences professionnelles en réponse uniquement à une demande de besoins spécifiques. L'établissement a également mis en place la VAE (trois VAE partielles et une VAE totale en 2010) dans le cadre du réseau des universités de technologies mais les demandes sont encore peu nombreuses.

Dans le domaine des sciences et technologies des spécialités du cycle ingénieur sont parfois redondantes avec des spécialités de master. Par ailleurs, certaines spécialités de master comportent peu d'étudiants (trois spécialités ont moins de cinq étudiants en première année). L'effectif étudiant en master première année est faible (au total 85 étudiants). L'augmentation importante d'étudiants en M2 est due principalement aux inscriptions d'élèves-ingénieurs en double diplôme et aux étudiants étrangers. Les inscriptions en thèse d'ingénieurs en double cursus restent très limitées.

III – Des dispositifs d'accompagnement des étudiants insuffisamment utilisés

Un dispositif d'aide à la réussite est mis en place essentiellement en première année du tronc commun et a pour objectif de remédier à un taux d'échec important. En effet, le taux d'échec en tronc commun atteint 47 % et n'a pas diminué depuis 2007. Afin d'y remédier, l'université a mis en place un plan d'actions qui comprend une refonte de la maquette, un renforcement de l'encadrement des étudiants en première année et un suivi psychopédagogique. A cet effet, l'université a recruté, en 2010, un psychopédagogue qui assure un module de suivi de 20 heures en première année (apprentissage des méthodes de travail et construction de parcours de formation). Ce module est dispensé par groupe de 12 étudiants. Des étudiants, en situation d'échec en première année, peuvent se réorienter en IUT et revenir ensuite en troisième année du cycle d'ingénieur. L'établissement doit veiller à ce que le plan d'action mis en place contienne des objectifs quantifiés et adaptés à ses étudiants.

Le taux de réussite en cinq ans au diplôme d'ingénieurs est également faible, de l'ordre de 33 %. L'équipe pédagogique semble s'accommoder de cette situation et justifie ce faible pourcentage par le taux d'échec en première année, par la non compensation des U.V et par l'obligation d'un semestre à l'étranger. Ce dernier point est très contestable et s'inscrit d'ailleurs en porte à faux avec l'internationalisation de l'établissement.

La réduction des taux d'échec n'apparaît donc pas comme une priorité forte à l'UTT. L'établissement a certes mis en place des mesures pour la première année, mais il devrait se saisir davantage des causes d'échec dans les différentes années et mettre en place de façon volontariste un programme d'actions avec des objectifs quantifiés.

L'université participe à un observatoire des métiers commun aux INSA et aux UT. Elle dispose également d'un service relation entreprises/étudiants qui centralise les propositions de stage (50 % des étudiants démarchent eux-mêmes leur stage). Quatre mois après l'obtention du diplôme, le taux affiché d'insertion professionnelle est de 88 % pour les étudiants en master et de 84 % pour les élèves ingénieurs. Les étudiants trouvent souvent un emploi après leur stage. Le dispositif permet également de répondre aux enquêtes demandées et de renseigner les indicateurs ; toutefois, il n'assure pas véritablement un lien avec le monde économique en termes de structure d'aide à l'insertion.

IV – Un environnement de travail d'excellente qualité

L'établissement est doté d'un environnement numérique de travail (ENT) très largement utilisé par la communauté universitaire, avec une offre de services diversifiée (agenda, outils métiers, accès au portail documentaire, emplois du temps, relevé de notes, consultation du dossier étudiant, etc.). La couverture WIFI du site universitaire est totale. Le compte LDAP pour chaque étudiant est ouvert dès la chaîne d'inscription. Chaque étudiant dispose d'une carte magnétique multiservices (paiement de certaines prestations internes et du CROUS, accès au Service commun de documentation (SCD), paiement de certaines prestations externes telles que l'accès à la piscine municipale). L'ENT offert par l'UTT à ses étudiants est de qualité ; il est porté par des équipes attentives à l'évolution des besoins des usagers.

Si l'UTT n'assure pas à proprement parler de formation à distance, elle fournit par son Centre d'innovation pédagogique (CIP) un certain nombre d'outils et d'aides permettant d'enrichir l'enseignement présentiel (production de supports de cours, questionnaire d'amélioration pédagogique, formation des enseignants). Un laboratoire multimédia de langues (Allemand, Anglais, Chinois, Espagnol, Italien, Portugais et Français pour les étrangers) est mis à disposition des étudiants avec le concours actif des enseignants concernés. L'objectif est d'offrir des parcours d'auto-formation (remise à niveau, consolidation des connaissances, amélioration de la prononciation, préparation aux tests de langue). Le certificat C2I, mis en place en 2008, mobilise peu d'étudiants (une trentaine environ). Compte tenu des moyens nécessaires pour la mise en œuvre de ce dispositif, son maintien ou son évolution devrait faire l'objet d'un diagnostic.

L'implantation au centre de l'UTT du SCD favorise incontestablement sa fréquentation. La politique documentaire est construite en concertation avec les enseignants-chercheurs, de façon informelle pour les enseignements et par l'intermédiaire de la commission consultative spécialisée de documentation pour la recherche. L'avis du CS est systématiquement sollicité, celui du CEVU l'est en tant que de besoin. Le directeur du SCD est membre du comité de direction, instance qui valide *in fine* la politique documentaire.

Les horaires d'ouverture ont été portés de 58,30 heures en 2008 à 72,30 heures en 2010. Une modulation d'ouverture en période d'examen (ouverture de 8 heures à 21 heures) et une réouverture plus tôt en août pour accueillir les étudiants étrangers sont à l'étude. Le SCD de l'UTT a pris également l'initiative d'un partenariat avec la médiathèque de la communauté d'agglomération pour permettre notamment aux étudiants hébergés en centre-ville d'avoir accès le samedi, voire le dimanche matin, aux ressources documentaires de l'UTT à partir de postes de travail implantés au sein de la médiathèque. Ce dispositif, qui sera opérationnel à partir de la rentrée universitaire prochaine, va être étendu à tous les utilisateurs du SCD, constituant ainsi un élément de la politique de site portée par l'UTT.

Une formation à la recherche documentaire a été mise en place et intégrée dans les cursus : elle concerne principalement les étudiants de 1^{ère} année en tronc commun, de master et de licence professionnelle.

Soucieux de la qualité de ses prestations, le SCD est engagé dans une démarche pragmatique de qualité : rapport annuel d'activité présenté au CEVU et au comité de direction, tableau de bord pluriannuel centralisant des indicateurs relatifs à l'activité, enquêtes de satisfaction régulières auprès des étudiants. Le service est très à l'écoute des besoins des usagers et offre une prestation de qualité reconnue.

V – Une démarche qualité pédagogique balbutiante

L'évaluation pédagogique se réduit à la mise en place d'un questionnaire pour la plupart des enseignements. La méthodologie d'évaluation, mise en ligne sur l'ENT, n'a pas associé les différents acteurs concernés. Les résultats de l'évaluation sont transmis aux responsables de formation et à l'équipe de direction qui en retirent les enseignements nécessaires. L'intérêt de la démarche est cependant limité car les résultats de l'évaluation ne sont pas communiqués aux étudiants, de plus le questionnaire est identique quelque soit la formation. L'établissement devra être davantage attentif à structurer une démarche qualité globale et à renforcer en particulier son dispositif d'évaluation.

Stratégie en matière de vie étudiante



I – Une implication étudiante insuffisante malgré le soutien de l'établissement

A l'UTT, le VPE n'exerce aucun rôle décisionnel et ne dispose pas de bureau spécifique.

Le taux de participation (25 %) pour les élections des représentants étudiants aux instances statutaires (CA et CEVU) est plus conforme à celui d'une école d'ingénieurs que d'une université. L'instauration récente du vote électronique à destination des étudiants empêchés et la mise en place de formations organisées par et pour les étudiants devraient sensiblement améliorer le taux de participation. Pour la préparation des conseils, le VPE réunit les élus étudiants à son initiative mais n'est pas consulté lors de l'élaboration de l'ordre du jour. Un personnel administratif assure l'interface (information et communication) entre la direction et les étudiants.

La vie associative est fortement soutenue et encadrée par l'UTT (aide des services techniques en cas de nécessité). Le déroulement des activités des associations est précisé dans une charte récemment approuvée. Le Bureau des élèves (BDE) fédère les clubs et les associations de l'école (au nombre de 40). Un seul interlocuteur est ainsi en relation avec le service de la vie étudiante. Le fonctionnement de la vie associative est assuré par une subvention de l'établissement (13 k€) et par un financement complémentaire du FSDIE sur la base de projets. Le financement FSDIE reste cependant méconnu de la majorité des étudiants.

580 m² de locaux sont mis à disposition des étudiants mais les heures d'ouverture semblent restreintes ; par exemple, le foyer est fermé à la fin des cours. La gestion du foyer est confiée aux étudiants avec une présence d'un membre du personnel lors de manifestations.

Même si peu d'étudiants sont impliqués dans la gestion de la vie étudiante à l'UTT, cette dernière est très appréciée par l'ensemble des étudiants. L'engagement associatif n'est pas reconnu, ce qui peut expliquer la faible participation des étudiants. De plus, l'absence d'aménagement des emplois du temps décourage les étudiants impliqués et motivés.

II – Des dispositifs et pratiques de la vie étudiante encadrés par l'université

A l'UTT, l'activité sportive est assurée par le Service universitaire des activités physiques et sportives (SUAPS). L'établissement est pourvu de nombreuses installations qui permettent une pratique sportive régulière. L'offre des activités proposées aux étudiants est large et variée. Une association sportive, en lien avec le SUAPS, coordonne pour chaque étudiant l'ensemble de ses activités sportives. Cette qualité de services (créneaux horaires, encadrement, etc.) est appréciée par les étudiants mais elle tend à diminuer avec la croissance des effectifs.

L'activité culturelle est peu développée à l'UTT. Seules quelques actions ponctuelles ont lieu, en dehors des horaires de cours, le plus souvent à l'initiative de personnels motivés et de façon bénévole.

L'accès aux soins est facilité par la présence hebdomadaire d'une infirmière dans les locaux de l'université. La gestion de la prévention des risques addictifs se fait en partenariat avec le BDE afin d'impliquer les étudiants. Le recrutement récent d'une psychologue devrait permettre un meilleur suivi et soutien des étudiants en difficulté.

L'hébergement étudiant est assuré par des logements du CROUS sur le campus (trop peu nombreux) et par un parc locatif privé situé en ville à un coût modéré. Cette situation n'induit pas une vie de campus dynamique mais les étudiants apprécient néanmoins leur vie dans le centre-ville de Troyes.

L'accueil des nombreux étudiants étrangers est organisé par le service des Relations internationales (RI) et par une association. Les démarches administratives auprès de la préfecture sont effectuées par l'université.

Stratégie en matière de partenariats



I – Des relations inter-établissements en attente d'un axe fort de développement

La recherche d'alliances avec des établissements d'enseignement supérieur et de recherche est au cœur du projet de développement de l'UTT. Plusieurs axes ont été retenus pour la mise en place de la stratégie d'alliances de l'établissement.

Le renforcement de la politique de site est un premier axe. Sur le site troyen, l'UTT est moteur dans le rapprochement avec l'EPF et l'ESC. Avec l'EPF, une convention de rattachement a été signée ; l'école est provisoirement accueillie dans les locaux de l'UTT, elle disposera en 2013 de ses propres locaux dont la construction, sur le site de l'UTT, sera financée par le conseil général de l'Aube. A terme, il est attendu un flux de 300 élèves dans cette école. Le partenariat concerne également la recherche : le recrutement des EC de l'EPF est déjà délégué à l'UTT et une intégration de la thématique de recherche de l'école sur la durabilité des matériaux dans une équipe de l'ICD est en cours d'étude. Avec l'ESC, des projets de partenariat sont en gestation tant en formation qu'en recherche. Un master commun Management du sport est envisagé à échéance de deux ou trois ans. En recherche, l'ESC incite ses enseignants à s'investir préférentiellement dans une collaboration locale. Un projet de rattachement dont le périmètre reste à définir est en cours de finalisation, il devrait être mis en œuvre à la rentrée 2011. L'URCA présente sur le site troyen au travers d'un IUT et d'une antenne pour des licences participe peu au renforcement de cette politique de site.

Le regroupement des trois universités de technologies (UTC, UTT, UTBM) est un deuxième axe qui avait été envisagé initialement dans la continuité des partenariats en cours (offre de formation, Institut Carnot, relations internationales...). Ce regroupement autour d'un établissement unique, l'université de technologie de France aurait permis d'atteindre une taille critique et d'apporter une plus grande visibilité internationale. Le rapprochement de l'UTC avec l'Université de Pierre et Marie Curie (Paris 6) a modifié et restreint le schéma initial. Le projet de regroupement UTT/UTBM qui s'est alors substitué a donné lieu à de nombreux groupes de travail principalement au niveau des services. Pour des raisons tant internes (difficulté de définir une cohérence de la politique scientifique, crainte de l'organisation matricielle) qu'externes (perte de l'identité territoriale de chaque établissement), ce projet est actuellement différé, voire abandonné. Les divergences de vue entre l'UTT et l'UTC au sujet de l'UTF ne signifient pas pour autant une absence de collaboration durable en matière de recherche puisque, comme on l'a noté, les deux établissements sont partenaires dans le cadre de la création de l'IEED PIVERT

La création d'un pôle d'ingénierie avec la région lorraine est un troisième axe. Ce projet s'appuie sur le GIS Surveillance, sûreté, sécurité des grands systèmes (3SGS) qui réunit des partenaires universitaires de la Lorraine, du nord de la France et de grands groupes industriels. Ce GIS a induit un travail collaboratif et dans le cadre des initiatives d'excellence, plusieurs projets ont été déposés afin de développer un pôle d'ingénierie avec la Lorraine. Le projet Idex, non retenu, sera reformaté autour de la future université de Lorraine (UdL) et de l'UTT. Le projet d'ITR M2P, retenu, aura une implantation principale à Metz et une implantation secondaire à Troyes.

L'isolement géographique de l'UTT et l'absence de grands groupes industriels sur le site de Troyes l'obligent, plus que d'autres établissements de taille comparable, à se tourner vers des partenariats forts soit nationaux soit internationaux. Plusieurs scénarii ont été envisagés dans lesquels la relation avec l'URCA restait limitée compte tenu de la divergence de culture et d'histoire. La diversité des alliances de l'UTT montre une grande réactivité de l'établissement mais traduit également une inquiétude quant à son développement et à sa visibilité. L'idée d'un PRES associatif qui a été également évoquée par plusieurs partenaires ne semble pas être une priorité forte de l'établissement. L'UTT aurait intérêt à organiser une stratégie d'alliances autour d'un axe central clairement identifié qui préserverait un juste équilibre entre son ancrage local et la nécessité d'intégrer une structure à plus forte visibilité. Cette stratégie devrait être partagée par l'ensemble des acteurs universitaires et les collectivités.

II – Des relations avec les EPST et EPIC sur les thèmes forts de l'UTT

L'UTT collabore et partage des actions de recherche avec le CNRS (une UMR), l'INRIA (une équipe projet commune) et le CEA (deux laboratoires de recherche correspondants LRC). Sur certains thèmes liés au développement durable, elle a initié un rapprochement avec le Cemagref dans l'objectif de créer prochainement un laboratoire commun.

Le partenariat avec le CNRS autour de l'UMR STMR permet de développer des projets de recherche transversaux regroupant, à temps plein ou partiel et pour la durée de chaque projet seulement, des chercheurs et techniciens de l'ICD. Aujourd'hui, après deux années de fonctionnement, le CNRS juge la gouvernance de la recherche à l'UTT trop complexe (Université, ICD, Laboratoires, etc.) et souhaiterait revenir à plus d'orthodoxie. Le CNRS serait susceptible d'attribuer des moyens financiers et humains (ingénieurs de recherche et ingénieurs d'études, chercheurs mis à disposition) à une UMR "restructurée".

Avec l'INRIA (à Roquencourt), l'UTT possède une Equipe Projet (Gamma 3) travaillant sur les techniques de maillages (de la chaîne de simulation amont jusqu'à la génération de logiciels à vocation industrielle). Des échanges matériels et humains entre les deux structures ont lieu dans le cadre de cette collaboration. L'INRIA regrette que le conseil scientifique de l'UTT ne joue pas pleinement son rôle dans la réflexion stratégique sur la recherche et constate que la structuration interne de l'établissement (direction de la recherche, direction de l'ICD, direction de l'UMR, responsable des équipes de recherche, etc.) ne facilite pas les relations administratives.

Avec le CEA (à Grenoble et à Valduc), l'UTT, à travers le LNIO, avec le LETI a labellisé 2 LRC qui partagent certains sujets de recherche et co-encadrent plusieurs thèses, en particulier dans le GIS 3SGS. Ce partenariat fonctionne bien depuis plusieurs années (LNIO/LETI) et doit se développer sur le thème "Fiabilité mécanique et soudage" au sein du Programme ANR COSINUS (Conception et Simulation). Pour sa part, le CEA qui collabore avec les 3 UT est intéressé par leur rapprochement.

Compte tenu du thème majeur de la recherche affichée à l'UTT (Maîtrise des Risques), on peut s'étonner de l'absence de relations avec l'Institut National de l'Environnement Industriel et des Risques (Ineris).

III – Des relations avec les collectivités territoriales indissociables du développement de l'UTT

Les collectivités locales (Conseil Général et Grand Troyes) ont toujours été très présentes dans le développement de l'UTT. Cette présence se manifeste par un double soutien. D'abord, par un soutien politique qui se traduit notamment par une participation active aux projets de développement stratégique de l'établissement. Ensuite par un soutien financier important qui prend la forme soit de dotations non affectées (500 k€ du CG et 350 k€ du GT), soit de dotations sur projets, notamment en matière de recherche (aide spécifique pour les thèses co-encadrées : 60 k€ par thèse sur trois ans) et de valorisation (chaire dédiée à l'entreprenariat d'un montant de 8 k€). Les deux collectivités estiment que l'UTT s'est remarquablement développée avec un rapport performance/moyens très élevé qui n'est pas suffisamment reconnu par l'autorité de tutelle. Le déficit en moyens est perçu comme un élément bloquant pour toute évolution statutaire jugée, par ailleurs, nécessaire. Les deux collectivités ne sont pas favorables actuellement à un regroupement fusionnel UTT/UTBM qui poserait des difficultés juridiques. Le projet d'une université de technologie de France qui regrouperait les trois universités avait leur faveur. Dans l'immédiat, les élus souhaitent que l'UTT garde son statut et son identité, la priorité est aux regroupements troyens avec l'EPF et l'ESC actés par des conventions.

Le conseil régional, est, quant à lui, présent par le CPER 2007/2013. La construction de la 2^{ème} extension de l'UTT (bâtiment recherche de 5 600 m²) va démarrer prochainement. Des financements sur des programmes de recherche ciblés sont également accordés.

IV – Des relations avec les milieux socio-économiques harmonieuses et confiantes

Les entreprises sont étroitement associées à la formation des ingénieurs de l'UTT. Des professionnels vacataires interviennent dans les modules métiers, elles accueillent régulièrement des stagiaires (il existe par exemple un accord cadre de quatre ans entre l'EDF et l'UTT) et elles recrutent chaque année des ingénieurs diplômés. Les milieux socio-économiques sont représentés dans les conseils d'administration (CA) et scientifique (CS) de l'UTT. Le président du C.A fait partie des huit personnalités extérieures de ce conseil dont l'une des missions est d'étudier le développement à long terme de l'UTT. Un séminaire s'est d'ailleurs tenu en mai 2011 pour élaborer une stratégie visant à améliorer la visibilité de l'établissement. Les entreprises sont elles aussi favorables aux rapprochements locaux avec l'EPF et l'ESC. En l'absence d'accord pour la création d'une Université De technologie de France, les représentants industriels approuvent l'ouverture de l'UTT vers l'Université de Lorraine, amorcée par la Direction.

Stratégie en matière de relations internationales



Une activité internationale pleinement intégrée à la politique de l'établissement

L'ouverture à l'international est depuis longtemps un objectif de développement de l'UTT. Les relations internationales (RI) sont maintenant largement consolidées sur l'ensemble des missions de l'établissement. La stratégie de développement des RI est définie et validée par le CA. En 2007, un comité de coordination des actions internationales de l'UTT a été créé afin de renforcer les échanges et de mieux cibler les actions communes entre d'une part la direction des RI, et d'autre part les directions de la formation, de l'école doctorale et de la recherche. Ce comité, composé de neuf personnes, s'appuie sur le travail de trois cellules : "développement de nouveaux partenariats et de programmes internationaux", "mobilité internationale entrante et sortante" et "Français langue étrangère" (FLE).

En formation, l'UTT a mis en place 14 doubles diplômes, au niveau ingénieur et master, avec huit pays différents (Asie, Amérique et Europe). En 2010-2011, l'enseignement du FLE concernait 516 étudiants. En recherche, les équipes sont engagées dans 140 partenariats actifs débouchant sur de nombreuses co-tutelles (16 en 2010). L'UTT a contractualisé avec la *China Scholarship Council* (CSC) Chine un programme de bourses master-doctorat. Les projets européens relèvent de la responsabilité de chaque équipe, actuellement sept projets européens sont en cours, dont deux dans le 7^{ème} PCRD.

Le taux de mobilité sortante des étudiants est élevé. Environ 90 % des étudiants diplômés en 2010 ont passé au moins un semestre à l'étranger, et plus de 50 % deux semestres (étude et stage). Un service des stages, intégré à la DVPI, gère cette mobilité et assure un suivi de chaque stagiaire. Le taux de mobilité entrante est proche de 30 % en 2009. Parmi les étudiants étrangers inscrits à un diplôme de l'UTT (tous cycles confondus), 51 nationalités sont représentées. L'école doctorale accueille quant à elle 66 % de doctorants étrangers.

La mobilité sortante des EC est faible. Elle s'effectue essentiellement au travers de missions ponctuelles. Ainsi en 2010-2011, 20 missions des EC ont été organisées à Shanghai sur la Plateforme UTSEUS (300 heures de cours et TD), 31 missions courtes (personnel RI + EC) pour le suivi des actions communes en recherche, doubles diplômes et cotutelles. Un programme Erasmus a également nécessité un séjour d'une semaine de deux EC.

La mobilité entrante est laissée plutôt à l'initiative des EC. L'établissement a cependant prévu un financement pour un accueil dans les axes prioritaires de l'UTT. En 2010-2011, huit EC étrangers ont été accueillis en séjour d'au moins un mois.

L'UTT fait aussi partie de nombreux réseaux européens : *European University Association* (EUA), *Conference of Rectors and Presidents of Technology Universities*, *European Association for International Education* (EAIE), et *European Safety and Reliability Association* (ESRA).

Les RI sont, c'est incontestable, une priorité stratégique de l'UTT. L'établissement cherche à intégrer la dimension internationale dans toutes ses actions. Les RI sont perçues comme un facteur clef d'attractivité permettant, à l'UTT, d'intégrer l'espace européen de l'enseignement supérieur et de la recherche. L'établissement s'est fixé, en 2013, des objectifs très élevés notamment une augmentation très forte de la mobilité sortante et entrante des étudiants et EC, le développement d'une recherche collaborative avec les organismes de recherche et les universités européens, l'augmentation des flux dans les doubles diplômes au niveau M et D. Il est regrettable qu'avec sa culture projet, l'établissement n'ait pas prévu un plan d'actions précis pour la mise en œuvre de ces objectifs.

Dans l'immédiat, l'UTT pourrait davantage valoriser la qualité des prestations du guichet unique, mis en place depuis 2001, pour accueillir et intégrer les étudiants étrangers. L'intégration dans les réseaux européens doit être poursuivie, d'une part en participant à un nouveau projet Erasmus Mundus, et d'autre part en facilitant, via une structure adaptée, l'élaboration, le pilotage et le suivi des projets de recherche européens. Le recrutement d'EC étrangers sur des axes prioritaires de l'UTT pourrait être également bénéfique et conforterait ainsi le développement international de l'établissement.

La gouvernance



L'Université de technologie de Troyes a une vocation professionnelle et technologique marquée, c'est un EPSCP université au statut spécifique. Il est doté d'un CA assisté d'un CS et d'un CEVU. Le président du CA est élu parmi les personnalités extérieures. Le directeur est nommé pour une durée de cinq ans, sur proposition du CA, par le Ministre chargé de l'Enseignement Supérieur. L'établissement est situé sur un campus unique et ne comprend pas d'UFR.

I – Un système de pilotage centralisé qui s'appuie sur un management par projet

A l'UTT, la gouvernance se caractérise par une centralisation des décisions au niveau de la direction. En effet, le pilotage de l'établissement est assuré par le directeur assisté d'un comité de direction. L'organigramme de l'université est bâti sur une articulation entre les instances statutaires, les services généraux, les responsables des pôles de compétences et les responsables des programmes d'action. Cette articulation constitue la clé de voûte du management par projet selon une organisation matricielle mise en place par l'établissement.

Le comité de direction dont la composition n'est pas formellement définie par l'établissement, exerce un rôle prépondérant quant au pilotage de l'établissement. Le comité de direction, validé par le CA, comprend 19 membres proposés par le directeur, et rassemble l'ensemble des responsables des principaux services (généraux, recherche, compétences) de l'UTT. Il est à noter que ni le VP CS ni le VP CEVU ni le VP étudiant ne sont membres de ce comité. Celui-ci se réunit hebdomadairement selon un ordre du jour et la réunion donne lieu à un compte rendu accessible sur l'intranet de l'établissement. Le rôle du comité est double. Il traite, d'une part, de la définition des orientations stratégiques de développement de l'université dans ses multiples aspects, et d'autre part, de tous les dossiers récurrents de la vie de l'établissement et de leur mise en oeuvre opérationnelle.

Le CA de l'université comprend 25 membres (14 personnalités extérieures et 11 membres élus représentant les enseignants (6), les personnels administratifs et techniques (2) et les étudiants (3)). Il se réunit quatre fois par an. Les séances du CA donnent lieu à des débats centrés essentiellement sur la stratégie de l'établissement. Le président du CA souligne la grande qualité du travail effectué par les membres élus et nommés et leur volonté commune de développer au mieux l'UTT. Les délibérations du CA sont prises sur la base d'un travail préparatoire réalisé par le comité de direction. Le CS et le CEVU n'exercent qu'un rôle consultatif.

Le projet d'établissement a été élaboré selon un circuit décisionnel relativement court. Dans une première phase, le comité de direction a structuré le projet en plusieurs volets (formation, recherche, services support ...) pour lesquels des priorités ont été pré-définies. Chaque volet a été ensuite décliné et approfondi par des instances ou des services dédiés. Les propositions résultantes et la cohérence globale du projet ont été à nouveau examinées par le comité de direction avant discussion et approbation par le CA. Le CS et le CEVU ont été associés modestement à l'élaboration du projet d'établissement.

L'organisation matricielle, initiée par la direction dès 2006, est l'une des grandes originalités du fonctionnement de l'UTT. Cette organisation devait conduire à une rationalisation des moyens et à un décloisonnement entre les activités. Elle s'appuie sur la mise en place des trois pôles de compétences (P2MN, ROSAS et HETIC) et sur des directions de programmes. Les pôles de compétences, d'importance inégale, assurent la gestion des ressources humaines affectées et le suivi d'un porte-feuille de projets. Le pôle est un facilitateur, il est l'interlocuteur unique des services. La prise de décision en est d'autant plus rapide. Ce modèle d'organisation reste encore inégalement approprié par les services et par le personnel bien qu'il soit majoritairement bien accepté. Toutefois, quelques réticences continuent à s'exprimer principalement au niveau des équipes projet.

L'UTT s'est clairement orientée vers un management d'école autour d'une direction forte en relation avec le CA. Ce type de gouvernance, qui entraîne un raccourcissement des circuits de décision, permet à l'établissement d'être très réactif et d'anticiper les changements notamment en matière de stratégie d'alliances. La direction devrait cependant être plus attentive à associer davantage les instances statutaires au processus décisionnel.

Sans remettre en cause le choix de l'établissement, l'efficacité et les avantages du fonctionnement selon une organisation matricielle ne sont pas perçus précisément. Le déploiement de ce modèle n'est toujours pas totalement effectué et de ce fait sa structuration apparaît davantage virtuelle qu'opérationnelle. Cette organisation peut induire potentiellement de nouveaux risques (exclusion, précarité, mobilité...), l'établissement aurait intérêt à communiquer davantage tant en interne qu'en externe sur les apports de ce modèle. L'intégration rapide du système d'information dans la gestion des projets pourrait également conduire à une amélioration notable.

II – Un pilotage et un développement des TIC insuffisants dans le cadre d'une gestion par projet

La création de la Direction des systèmes d'information (DSI) est récente, elle regroupe deux anciens services, le Centre de ressources informatiques (CRI) en charge de l'aspect réseau et le Centre d'études, développement, réalisation et exploitation (CEDRE) en charge des applications informatiques nationales ou locales. A l'instar de beaucoup d'établissements, les technologies d'information et de communication se sont développées au gré des besoins de la direction et des utilisateurs sans schéma directeur. L'objectif final est de parvenir à un système d'information unifié. La direction, consciente de l'intérêt stratégique d'un tel système d'information pour la finalisation et l'optimisation de l'organisation matricielle, a recruté, en Juin 2009, un directeur du système d'information. La séparation entre la maîtrise d'ouvrage et la maîtrise d'œuvre est théoriquement effective à l'UTT.

La maîtrise d'ouvrage est assurée par le Comité de stratégie de l'information (CSI) présidé par le directeur de la DSI. Il se réunit au moins une fois par semestre. Le CSI établit les orientations et les objectifs de la politique informatique de l'établissement, il définit les modalités de mise en œuvre sur proposition de la DSI. Cette structure s'est réunie 3 fois depuis sa création, elle n'a pas exercé un rôle véritablement décisionnel dans le pilotage du système d'information.

La maîtrise d'œuvre de la politique informatique de l'UTT est assurée par les deux services de la DSI. Le CRI garantit le fonctionnement des infrastructures nécessaires au système d'information et assure la mise en œuvre de la sécurité. Le CEDRE est en charge de la conception, de la mise en œuvre de la partie applicative du SI. La réforme du système d'information a démarré en 2010 avec la mise en place, au 1^{er} janvier 2011, du nouveau SIGFC. Dans le schéma de développement retenu, le référentiel GRHUM de l'association Cocktail serait au centre du SI. Le logiciel de gestion HARPEGE va être remplacé d'ici un an et demi par MANGUE (produit COKTAIL) qui répond mieux aux besoins spécifiques de l'UTT, notamment en matière de gestion des contractuels. Un plan d'action global a été élaboré dont la mise en place sera progressive en relation avec la définition des processus métiers de l'établissement.

Le rapport d'évaluation de l'AERES (2007) et l'audit de l'IGAENR (2008) avaient noté la faiblesse de la structuration du SI. Si la situation est en train de s'améliorer, il reste néanmoins des progrès importants à réaliser, notamment la définition urgente d'un schéma directeur et une séparation plus effective de la maîtrise d'ouvrage et de la maîtrise d'œuvre. A ce titre, la présidence du CSI par le directeur de l'UTT serait un gage d'indépendance.

On peut s'étonner de la faiblesse de la structuration d'un système d'information dans un établissement passé aux RCE et fonctionnant en mode projets.

III – Une politique des ressources humaines contrainte par un déficit d'emplois

La gestion des ressources humaines (350 ETP¹, 365 personnes physiques) est assurée par la direction des ressources humaines (7 ETP, dont 3 A et B). Pour le traitement des aspects qualitatifs et la préparation des décisions à caractère individuel, la Direction des ressources humaines (DRH) a pour seuls interlocuteurs les directeurs de pôles.

La structure des emplois est atypique. La majorité des personnels de l'UTT sont des BIATOSS (55 %) et près des deux tiers des BIATOSS (61 %) sont des contractuels sur budget propre. Le poids des enseignants contractuels est également élevé (28 %) en raison de la possibilité offerte aux universités de technologies de recruter des enseignants-chercheurs contractuels.

Le personnel de l'UTT est plutôt jeune (41,1 ans ; France 44,7 ans).

¹ 146 ETP d'enseignants (24 PU, 54 MC, 17 SEC, 9 ATER, 1 PAST et 41 contractuels) et 204 ETP de BIATOSS dont 125 contractuels.

La situation des emplois, d'après le système de répartition SYMPA, est déficitaire de 120 ETP. L'UTT a compensé ce déficit sur ses ressources propres, en ayant fait porter logiquement l'effort sur les BIATOSS.

L'UTT rencontre des difficultés pour le recrutement de ses personnels. Sa situation géographique ne la rend pas attractive, en particulier pour les enseignants-chercheurs (en moyenne 3,4 candidats pour les postes de professeurs en 2011). Aussi l'établissement a-t-il érigé en règle le non recrutement de professeur à l'extérieur de l'université, le recrutement externe étant assuré au niveau des MCF, pour lesquels l'auto-recrutement est quasiment banni. Ainsi depuis 2002, aucun professeur d'université n'a été recruté à l'extérieur. Cette pratique s'avérera à terme néfaste pour l'avenir de l'UTT. La visibilité nationale et internationale de l'établissement doit permettre une révision en profondeur de cette ligne politique.

Le poids important des contractuels, en particulier des BIATOSS (61 %), a conduit l'UTT à élaborer un "statut" afin de garantir un certain déroulement de carrière. Si une telle démarche est compréhensible d'un point de vue social, son cumul avec le processus de transformation de CDD en CDI (71 CDD devraient être transformés en CDI à la rentrée prochaine) conduit inéluctablement à une augmentation continue de la masse salariale, dont la soutenabilité budgétaire n'est pas acquise dans la durée sans apport de ressources externes. L'établissement devra être particulièrement vigilant sur ce point et ce, d'autant que la masse salariale dont le contrôle et la maîtrise relève de la compétence de la DRH est actuellement assurée par un outil maison, en raison de la défaillance du système d'information de l'établissement, en cours de construction.

En matière de politique sociale, l'UTT consacre un budget significatif à la formation des personnels (55 k€ en 2010 ; 163 personnels en ont bénéficié dont 85 % de BIATOSS). La montée en puissance progressive de l'UTT, la mise en place d'un mode de gestion atypique (organisation matricielle), le passage aux RCE et l'intégration progressive des personnels contractuels aux équipes de BIATOSS pour compenser le déficit des dotations, ont sans doute contribué au mal-être au travail rencontré chez certains personnels. Ce mal-être est souligné par l'Inspection générale en 2007 et signalé par le service de médecine préventive de l'établissement. Cette situation a conduit l'UTT à mettre en place avec le concours d'un cabinet externe un plan d'action sur les risques psychosociaux qui devrait être opérationnel à compter de la rentrée prochaine. Il convient toutefois de relever que le climat social est bon et que les personnels développent un sentiment d'appartenance à l'UTT qui est de bon augure.

L'UTT souhaite mettre en place une politique d'intéressement s'inscrivant dans les orientations du ministère de la fonction publique en matière de gestion des primes. Pour l'heure, le chantier en est à ses débuts mais le principe est acté. La mise en œuvre s'avère plus délicate. La Prime de fonction et de résultat (PFR) n'est pas mise en place pour la totalité des personnels concernés. Le référentiel d'activité des charges d'enseignement qui devrait être un préalable pour les enseignants-chercheurs a été élaboré mais non mis en œuvre à ce jour.

En résumé, une organisation bien structurée qui semble bien concilier les contraintes de la gestion publique des personnels avec l'organisation matricielle adoptée. Mais l'UTT doit être vigilante sur l'évolution de la masse salariale induite par le poids des personnels contractuels et prendre garde aux effets néfastes d'un recrutement endogène des professeurs d'université.

IV – Une procédure budgétaire et financière transparente mais une organisation qui manque de lisibilité

L'organisation financière et comptable présente la singularité d'être répartie entre trois services distincts : l'agence comptable, les services financiers et le contrôle de gestion. L'agent comptable assure également la direction des services financiers, mais ceux-ci n'ont pas compétence pour la préparation du budget. Cette fonction est assurée par le service du contrôle de gestion. Le périmètre des services financiers est celui d'un service facturier auquel a été adjointe la fonction achat.

La raison de cette organisation trouve son origine dans la volonté de la direction de l'établissement de garantir que le processus d'élaboration du budget permette la mise en place d'une comptabilité analytique. Cet objectif pourrait être atteint en dotant le service financier des compétences en ressources humaines adéquates. L'organisation serait clarifiée et le contrôle de gestion serait centré sur son cœur de métier, auquel il ne consacre pour l'heure que 50 % de son potentiel humain, soit 1,5 ETP sur les 3 ETP que comprend ce service.

La procédure d'élaboration budgétaire est calée sur l'organisation matricielle. Les responsables de projets expriment leurs besoins en ressources et les recettes attendues. Les responsables de pôles prévoient les ressources humaines nécessaires pour répondre à ces besoins, dans le respect des orientations budgétaires proposées en amont et validées par le CA. La qualité de la prévision budgétaire est bonne. (taux de réalisation du budget 2010 : 96 %).

Le budget initial 2011 de l'UTT s'élève à 39,6 M€ (35,3 M€ en fonctionnement dont 24,5 de masse salariale, et 4,3 M€ en investissement). En comparaison, le budget 2010 exécuté était de 32,2 M€ (91,6 % en fonctionnement, dont 21,8 M€ de masse salariale, et 13,4 % en investissement). Les comptes ont été certifiés pour la 2ème année consécutive avec seulement deux réserves mineures.

Appréciés sur la durée, les indicateurs classiques de la situation financière de l'université sont satisfaisants. Toutefois on notera une nette baisse du résultat d'exploitation 2010 (56 %) dû à une quasi-stagnation des produits (+1.9 %) et une augmentation des dépenses (+7,5 % mais plus de 10 % pour les dépenses de personnels). Ce constat qui ne remet pas en cause l'appréciation de bonne santé financière de l'établissement doit néanmoins alerter l'université sur la nécessité de contenir l'évolution de la masse salariale sur budget propre.

Cette procédure budgétaire transparente est en phase avec l'organisation matricielle mais adossée à une organisation qui manque de lisibilité. Une situation financière saine mais potentiellement fragilisée par le poids de la masse salariale gagée sur les ressources propres.

V – Une politique immobilière adaptée à la taille de l'établissement

L'UTT dispose d'un patrimoine de qualité, de création récente : 36 400 m² (soit 14,63 m²/étudiant) concentrés sur 15 ha, réalisé en maîtrise d'ouvrage par le département de l'Aube, pour les trois quarts en 1996 et pour le reste en 2005 et 2006. Il est bien entretenu grâce la réactivité d'un service qui avec 28,1 ETP de ressources humaines apparaît correctement doté, même s'il a en charge les fonctions d'accueil, l'entretien des surfaces, la petite maintenance et le service intérieur.

Même si l'UTT n'envisage pas à court terme la dévolution du patrimoine et bien que la connaissance de celui-ci soit bonne en raison de sa création récente, elle doit maintenant s'attacher à enrichir les données nécessaires aux outils de gestion dont elle dispose (ANTILOPE, AUTOCAD,) et formaliser les procédures d'intervention. De même, la mise en place d'un schéma directeur immobilier trouverait son utilité pour la planification des grosses interventions de maintenance.

Un emploi d'ingénieur hygiène et sécurité a été créé en 2006. Bien que totalement indépendant hiérarchiquement du service du patrimoine, il travaille en étroite collaboration avec celui-ci. La configuration du service est réduite : un ingénieur, trois ACO à 10 % de leur temps, deux référents en risque chimique pour la recherche et un laborantin qui gère les produits chimiques en enseignement. Le nombre de référents sécurité (ACMO) pourrait être utilement porté à un par laboratoire. Le document unique de prévention des risques est réalisé à 50 %. Le Comité d'hygiène et sécurité (CHS) se réunit régulièrement deux fois par an. Les plans d'actions lui sont soumis et il est régulièrement informé de l'état d'avancement de ceux-ci.

VI – Un management de la qualité qui tarde à se structurer

En décembre 2009 l'UTT a initié une démarche qualité fondée sur la gestion des processus métiers.

Pour sa mise en œuvre, l'établissement a défini un cheminement itératif dont l'objectif est de cartographier les processus existants, de les modéliser et d'élaborer les stratégies de changement en y associant les personnels.

La première étape a donné lieu à la constitution du groupe de référents et a permis la modélisation de quatre processus : deux processus métiers (formation et recherche), un processus pilotage (pilotage-gouvernance) et un processus support (support-ressources humaines). Les modèles construits n'ont cependant pas permis d'aboutir à des stratégies opérationnelles ni de produire des modèles concrets de flux d'informations. La deuxième étape, débutée au printemps 2010, a voulu être plus opérationnelle et a été limitée à l'axe budgétaire avec la construction du budget 2011. L'objectif de la troisième étape, initiée en automne 2010, concernera la modélisation des processus gouvernance et ressources humaines.

Les résultats partiels de la démarche ont été présentés aux personnels lors d'une réunion qui a rassemblé 80 personnes. La démarche a été ensuite mise en attente de l'avancement du projet de rapprochement avec l'UTBM.

A ce jour, le lien entre les résultats obtenus et la construction du système d'information n'a pas été réalisé. Ce retard est d'autant plus incompréhensible que l'établissement a fait le choix d'une gestion par projets comme modèle d'organisation.

L'affirmation de l'identité de l'établissement



L'UTT a mis en place un service communication rattaché au directeur. Ce service, composé de sept personnes, assure trois missions principales : la communication interne et externe, la promotion de l'établissement et la relation avec l'Association des anciens étudiants. Le service dispose d'un budget de 578 k€ pour 2011 (1.5 % du budget de l'UTT). La responsable, journaliste provenant du monde de la communication, s'appuie sur une agence de relations publiques sous contrat pour maintenir le contact avec la presse parisienne et palier ainsi l'isolement médiatique de l'UTT. De nombreux produits de communication et de promotion ont été développés dans une démarche très professionnelle.

La communication est complètement intégrée à l'UTT ; elle satisfait une grande majorité de la communauté universitaire qui se dit bien informée de la stratégie de l'établissement. Pour les prochaines années, les priorités concerneront la création d'une plus grande culture d'appartenance à l'UTT, en particulier auprès des étudiants, et le renforcement international de la notoriété de l'établissement.

Conclusion et recommandations



L'Université de technologie de Troyes (UTT) a été créée en 1994. En 2010, elle accueillait près de 2 500 étudiants. Pour assurer l'ensemble de ses missions et de ses activités, l'établissement s'appuie sur un potentiel d'emplois publics de 105 ETP enseignants, dont 78 EC, et 79 ETP BIATOSS, et sur un potentiel élevé d'emplois contractuels (41 enseignants et 125 BIATOSS). En moins de vingt ans, l'UTT a su se positionner sur la scène nationale tant en formation qu'en recherche aux premiers rangs des écoles d'ingénieurs dans le domaine de l'ingénierie industrielle. La qualité des infrastructures et des équipements offre des conditions d'étude et de recherche appréciées par les étudiants et les chercheurs.

En recherche, l'établissement ne s'est pas dispersé. Il a concentré son action et ses moyens sur une thématique ciblée (la maîtrise des risques) qui lui a permis d'acquérir une notoriété. Une clarification de la direction de la recherche est toutefois souhaitée par l'ensemble des partenaires, en particulier le CNRS et l'INRIA.

Les relations étroites établies par l'UTT avec les milieux socio-économiques conduisent à une excellente insertion des diplômés. L'UTT a su également conforter une dimension internationale dans l'ensemble de ses activités de formation.

Ces bons résultats sont dus d'une part à un pilotage réactif de l'équipe de direction et d'autre part au dynamisme de la communauté universitaire de l'établissement. Cependant l'association du CS et du CEVU enrichirait les débats. Le choix d'un management par projet qui est central dans l'organisation de l'établissement n'a pas encore apporté tous les bénéfices attendus. Une des causes de ce retard est due très certainement à un déploiement trop partiel voire inachevé de sa mise en œuvre, notamment au niveau du système d'information.

La reconfiguration universitaire en cours oblige l'UTT à se tourner vers de nouveaux partenaires pour poursuivre sa croissance. Son isolement géographique, l'absence de vision collective partagée entre les trois UT et le souci de préserver une identité territoriale ont conduit l'UTT à infléchir sa stratégie d'alliances à plusieurs reprises. La vision à 20 ans développée dans le projet stratégique de l'établissement est en décalage avec la réalité des faits. Les réponses positives obtenues par l'UTT dans le cadre des initiatives d'excellence vont offrir certainement des opportunités pour redéfinir une stratégie claire autour d'un axe central stable. Le repliement de l'UTT sur son territoire serait probablement un handicap pour son développement futur.

I – Les points forts

- Le choix d'une thématique transversale qui fédère les activités de recherche de l'établissement ;
- Une offre de formation adaptée aux besoins industriels et soutenue par des relations internationales dynamiques ;
- Un fort soutien politique et financier des collectivités territoriales ;
- Un pilotage réactif s'appuyant sur des services de qualité et conforté par une communauté dynamique ;
- Une vie associative et sportive qui satisfait les étudiants.

II – Les points faibles

- Un manque de clarté dans l'organisation de la recherche ;
- Un management par projet qui est ni suffisamment partagé par l'ensemble des acteurs ni assisté par une démarche qualité et des indicateurs de pilotage ;
- Une politique d'emplois contractuels motivée par un déficit avéré de moyens humains dont les conséquences sur la masse salariale peuvent potentiellement obérer le développement de l'UTT ;
- Des taux de réussite trop faibles notamment au tronc commun ;
- Une participation et une association insuffisantes des instances statutaires (CS et CEVU) au processus décisionnel.

III – Les recommandations

- Faire évoluer la politique des emplois scientifiques et des recrutements ;
- Tirer profit des succès obtenus dans le cadre des programmes d'investissements d'avenir pour asseoir une stratégie d'alliances durable ;
- Afficher clairement l'instance de définition de la politique scientifique de l'établissement et clarifier l'organigramme de la direction de la recherche ;
- Effectuer une étude d'impact à 5 ans, 10 ans, 15 ans de l'évolution de la masse salariale des emplois contractuels ;
- Analyser et traiter avec des objectifs quantifiés les causes d'échec dans les différentes années de formation ;
- Outiller le plus rapidement possible la démarche projet de l'établissement et, plus globalement, mettre en place des indicateurs de pilotage et la démarche qualité dans les secteurs clés ;
- Mettre en place un pilotage politique du système d'information en séparant la maîtrise d'ouvrage de la maîtrise d'œuvre ;
- Illustrer et chiffrer l'apport du management par projet à des fins de communication interne et externe.

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
ANR	Agence nationale de la recherche

B

BDE	Bureau des élèves
BIATOSS	(Personnels) de bibliothèque, ingénieurs, administratifs, techniciens, ouvriers, de service et de santé

C

CA	Conseil d'administration
CDD	Contrat à durée déterminée
CDI	Contrat à durée indéterminée
CEA	Commissariat à l'énergie atomique
CEDRE	Centre d'études, développement, réalisation et exploitation
CEMAGREF	Centre national du machinisme agricole, du génie rural, des eaux et des forêts
CEVU	Conseil des études et de la vie universitaire
CG	Conseil général
CHS	Comité d'hygiène et de sécurité
CIFRE	Convention industrielle de formation pour la recherche
CNRS	Centre national de la recherche scientifique
CPER	Contrat de projets état-région
CRI	Centre de ressources informatiques
CROUS	Centre régional des œuvres universitaires et scolaires
CS	Conseil scientifique
CSI	Comité de stratégie de l'information
CTI	Commission des titres d'ingénieur

D

DRH	Direction des ressources humaines
DSI	Direction des systèmes d'information
DVPI	Direction de la valorisation et des partenariats industriels

E

EC	Enseignant-chercheur
ED	École doctorale
ENT	Environnement numérique de travail
EPF	École polytechnique féminine
EPIC	Établissement public à caractère industriel et commercial
EPSCP	Établissement public à caractère scientifique culturel et professionnel
EPST	Établissement public à caractère scientifique et technologique
ESC	École supérieure de commerce
ETP	Équivalent temps plein

F

FLE	Français langue étrangère
FRE	Formation de recherche en évolution
FSDIE	Fonds de solidarité et de développement des initiatives étudiantes
FUI	Fonds unique interministériel

G

GIS	Groupement d'intérêt scientifique
GRHUM	Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

H

HARPEGE	Harmonisation de la gestion des personnels
HDR	Habilitation à diriger des recherches
HETIC	Sciences de l'homme, de l'environnement et technologies de l'information et de la communication

I

IAR	Institut d'aménagement régional
ICD	Institut Charles Delaunay
IEED	Institut d'excellence sur les énergies décarbonnées
IGAENR	Inspection générale de l'administration de l'éducation nationale et de la recherche
INSA	Institut national des sciences appliquées
IUT	Institut universitaire de technologie

L

LDAP	<i>Lightweight directory access protocol</i>
LETI	Laboratoire d'électronique et de technologie de l'information
LNIO	Laboratoire de nanotechnologie et d'instrumentation optique
LRC	Laboratoire de recherche correspondant

M

MCF	Maître de conférences
-----	-----------------------

P

PCRD	Programme cadre de recherche et développement (programme européen)
PI	Propriété intellectuelle
PIVERT	Picardie innovations végétales, enseignements et recherches technologiques
PME	Petite et moyenne entreprise
PRES	Pôle de recherche et d'enseignement supérieur
P2MN	Physique, mécanique, matériaux et nanotechnologies

R

RCE	Responsabilités et compétences élargies
RI	Relation internationales
ROSAS	Recherche opérationnelle statistiques appliquées et simulation

S

SATT	Société d'accélération du transfert de technologie
SCD	Service commun de documentation
SEC	Enseignement du second degré
SI	Système d'information
SSTO	Sciences des systèmes technologiques et organisationnels
STMR	Sciences et technologies pour la maîtrise des risques
SAIC	Service d'activités industrielles et commerciales
SAN REMO	Système analytique de répartition des moyens (application informatique)
SATIS	(Département) Sciences, art et techniques de l'image et du son
SUAPS	Service universitaire des activités physiques et sportives

T

TD	Travaux dirigés
TIC	Technologies de l'information et de la communication

UMR Unité mixte de recherche
UPJV Université de Picardie Jules Verne
URCA Université de Reims Champagne-Ardenne
UT Université de technologie
UTBM Université de technologie de Belfort-Montbéliard
UTC Université de technologie de Compiègne
UTSEUS Université Sino-Européenne de l'Université de Shanghai
UTT Université de technologie de Troyes

V

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

W

WIFI *Wireless Fidelity* (Fidélité sans fil)

Observations du directeur



Rapport d'évaluation de l'AERES

Observations du directeur

L'analyse synthétique dégageant nos forces et nos faiblesses établie par le comité d'évaluation est globalement partagée par l'université. Je tiens personnellement à remercier les experts pour la qualité du travail produit qui nous conduit dès à présent à explorer les pistes d'amélioration de nos points faibles et à mettre en œuvre certaines recommandations. J'ajouterai que nous sommes particulièrement sensibles au fait que les résultats obtenus en moins de vingt ans et le dynamisme de la communauté universitaire soient soulignés dans ce rapport.

Il nous revient néanmoins d'apporter quelques précisions et de tenter de lever quelques divergences d'interprétation.

Recherche :

Depuis 2006, la politique scientifique de l'UTT a sensiblement évolué pour fédérer les activités de recherche autour de la thématique transverse « Sciences et Technologies pour la Maîtrise des Risques (STMR) ». L'UTT et le CNRS ont alors conjointement fait évoluer l'organisation de l'ICD pour accompagner cette mutation.

Le rapport valide notre choix stratégique d'une thématique transversale et la reconnaissance de la communauté scientifique confirme l'intérêt du projet. Cette approche fédérative des activités de recherche a nécessité beaucoup d'énergie et imposait que la structuration de la gouvernance s'appuie sur l'adhésion la plus large des enseignants chercheurs. Pour aboutir et finaliser ce type d'organisation « expérimentale », il faut du temps.

L'UTT a décidé de saisir la commission des plaintes et des réclamations de l'AERES. Cette contestation porte sur l'attribution de la note « B » (note B qui s'appuie sur le critère 3 Gouvernance et vie du laboratoire) à l'Institut Charles Delaunay. Cette évaluation est jugée sévère au vu des résultats obtenus :

- Reconnaissance par le CNRS : Attribution au 1^{er} janvier 2010 du statut d'UMR au programme transverse « Sciences et Technologies pour la Maîtrise des Risques ».
- Reconnaissance de la qualité, maintenue, de la recherche disciplinaire : 95 % de nos EC sont publiants et 83 % d'entre eux sont dans des équipes classées A+ et A.

Aujourd'hui, le leadership des équipes traditionnelles demeure, mais chaque responsable d'équipe s'engage à intégrer à 100 % l'UMR STMR et garantir un soutien accru au développement de sa problématique scientifique. Nous nous orientons vers un mode de gouvernance plus conventionnel. L'Institut Charles Delaunay devrait disparaître à terme. Parallèlement, le Conseil scientifique joue pleinement son rôle consultatif conformément au Code de l'éducation.

Formation :

Dans la liste des points faibles, le taux d'échec en 2 ans, trop important en 2008 en tronc commun est à mettre en regard d'une prise de conscience par l'établissement et de moyens mis en place. Une dynamique favorable nous a déjà permis de juguler la crise, de revenir aux taux antérieurs et, si cela se poursuit, d'atteindre enfin les objectifs attendus.

Ainsi, on observe une diminution du taux d'échec en TC depuis cette promotion "Automne 2008". Les derniers chiffres obtenus par le tronc commun ont maintenant presque atteint les valeurs qui précédaient la "crise importante" qu'a connue le TC.

La réussite des étudiants en formation d'ingénieur en 5 ans pour un bachelier et en 3 ans pour un bac +2 est un objectif prioritaire de l'établissement. De nombreuses actions et moyens ont été mis en œuvre (réforme des programmes, accompagnement psychopédagogique du lycée à l'enseignement supérieur et du passage du cocon familial à l'autonomie). Leurs résultats déjà encourageants n'ont pas encore apporté les bénéfices attendus (actions de moyen terme).

La maquette pédagogique basée sur l'addition des crédits réussis aux modules d'enseignements sans compensation conduit naturellement à un allongement de cursus de 6 mois à un an. Cet allongement, conséquence d'une formation ouverte et équilibrée n'est pas rédhibitoire pour l'UTT en comparaison aux formations comparables (3 ans de CPGE + 3 ans d'école d'ingénieur). Des formules de compensation sont à l'étude pour tout à la fois réduire le temps d'études et de garder les spécificités reconnues de la formation d'ingénieur UTT.

Les observations, quant à la liaison entre l'observatoire des métiers et le monde socio économique, nous conduisent à mieux lier et afficher la collaboration entre l'observatoire des métiers et l'ASANUTT (association des anciens).

La démarche qualité pédagogique est qualifiée par le rapport de balbutiante, c'est un sujet que nous devons adresser dans les meilleurs délais. À titre expérimental, la démarche qualité pédagogique a fait l'objet d'une évolution en tronc commun, anticipant ce que préconise l'AERES. Une base commune est imposée, les responsables d'UV adaptent librement à partir de plusieurs modèles proposés le reste de l'évaluation qui se déroule en milieu de semestre avant un bilan en fin de semestre. Le rapport discuté avec les étudiants est rendu aux responsables de formation. Cependant, la démarche qualité pédagogique, en constante amélioration, semble méconnue par la communauté éducative, notamment étudiante. Un effort de communication sera fait pour inviter les usagers à parcourir l'ENT pour prendre connaissance des documents publiés à leur attention.

Vie étudiante :

Les observations relevées, bien que justes, ne reflètent pas la réalité de la vie étudiante à l'UTT. Le VP CEVU et le président du BDE, tous deux représentants élus, sont forces de proposition et d'animation de la vie universitaire dans un modèle d'organisation mixant université classique et école d'ingénieurs. Le BDE est dans les UT traditionnellement l'interlocuteur de l'administration pour la vie étudiante. Nous n'avons pas de VPE, mais un VP CEVU étudiant qui, conformément à la loi, est « chargé des questions de vie étudiante en liaison avec les œuvres universitaires ». Par ailleurs, l'engagement étudiant peut-être valorisé jusqu'à 8 ECTS et le jeudi après-midi est neutralisé dans l'emploi du temps pour les activités sportives et associatives.

Partenariats :

L'isolement géographique de l'UTT impose, plus que pour d'autres établissements d'enseignement supérieur, de se tourner vers des partenariats nationaux et internationaux forts. Nous partageons l'opinion de l'AERES, l'intégration à une structure de plus grande visibilité est nécessaire et cela doit être un axe clé de notre stratégie. Le travail mené avec l'UDL dans le cadre du dossier Idex « Ingexys » va dans ce sens. Il est à noter que les EPST, les EPIC et les acteurs économiques approuvent cette stratégie.

Le rapport souligne, à juste titre, que le rapprochement avec l'EPF et l'ESC ne peut suffire comme unique stratégie. Il est certes important que l'établissement se saisisse d'une opportunité et qu'il s'inscrive dans le territoire, mais cet axe ne répond pas à notre ambition, notamment en recherche, et à la vision à 20 ans définie par le conseil d'administration. Ce n'est donc pas un axe prioritaire.

Par ailleurs, en complément, il convient de conforter nos relations avec l'URCA (approche de coopération territoriale) et avec les deux autres UT.

In fine, le développement de l'UTT se poursuivra à une seule et unique condition : une vision partagée par les acteurs universitaires et les collectivités partenaires.

Gouvernance :

Le rôle des instances statutaires, CS et CEVU, est considéré comme insuffisant à plusieurs reprises dans le corps du rapport et il est qualifié en tant que point faible. Nous sommes invités à les associer au processus décisionnel. L'UTT ne partage pas cette opinion, car cette pratique des universités classiques semble peu conforme à la lettre de la loi du 10 août 2007, (Art. L.712-1 : *Le président de l'université par ses décisions, le conseil d'administration par ses délibérations, le conseil scientifique et le conseil des études et de la vie universitaire par leurs avis assurent l'administration de l'université*). En revanche, la loi LRU, en confiant au CS restreint des compétences nouvelles en matière de gestion des personnels, en a fait une pièce centrale du processus « ressources humaines » mis en œuvre à l'UTT.

Le pilotage et le développement du système d'information fait l'objet d'une attention constante de la direction qui partage l'analyse de l'AERES : il reste des progrès importants à réaliser. Le plan d'évolution du SI vers un SI unifié repose sur la nécessité de piloter l'architecture du SI par les processus métier. Nous pouvons dire aujourd'hui, que depuis plusieurs semaines, le projet de gestion des processus métier a beaucoup avancé. Il convient de préciser que le maître d'ouvrage est clairement identifié, il s'agit du Comité de direction qui assiste le directeur. Le portage politique n'est, en aucun cas, assuré par le comité de stratégie de l'information.

En matière de politique RH, le rapport évoque en point faible notre politique d'emplois contractuels en soulignant le risque de conséquences sur la masse salariale et in fine sur le développement de l'université. S'il convient d'être vigilant sur la soutenabilité budgétaire des emplois de contractuels sur ressources propres, et nous le sommes, je souhaite rappeler que le déficit d'emplois statutaires est un paramètre constant depuis la création de l'université en 1994 et que la trajectoire de développement a toujours intégré cette donnée qui est, bien plus que l'octroi de CDI à nos personnels contractuels, le réel problème limitant notre développement. C'est pourquoi notre politique de recrutement est depuis plusieurs années axée presque exclusivement sur des moyens renforçant notre capacité de recherche et d'enseignement, moteur de notre activité et de nos financements.

Il faut par ailleurs clarifier la notion de personnel contractuel : à l'UTT plus de 40% de ces personnels sont sous plafond d'emplois Etat, donc financés de manière pérenne. Ce qui nuance fortement l'opinion exprimée par l'AERES.

Le management par projet de l'activité de l'UTT n'est certes pas encore totalement déployé, mais cela reste notre ambition. Il est effectivement conditionné à la mise en place d'un système d'information performant.

Conclusion

L'université est consciente d'être à un moment crucial de son devenir. Mais nous demeurons convaincus que le seul projet crédible, en accord avec la philosophie qui a présidé à la création de l'UTT, reste la construction d'un pôle technologique fort sur le Grand Est avec une masse critique suffisante qui tienne la comparaison avec les grands établissements technologiques européens.

L'avenir de cet établissement dont vous avez souligné les bons résultats est fortement conditionné par l'adhésion des acteurs impliqués dans notre développement à cette stratégie.

Troyes, le 15 septembre 2011

Christian LERMINIAUX



Chiffres-clés de l'Université de technologie de Troyes

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

I – Effectifs d'étudiants et emplois par année universitaire

Les inscriptions	2005-06	2006-07	2007-08	2008-09	2009-10
Nombre d'étudiants inscrits (inscriptions principales)	2 219	2 334	2 361	2 402	2 418

Les cursus de formation	2005-06	2006-07	2007-08	2008-09	2009-10
Effectifs d'étudiants inscrits en 1 ^{er} cycle	0	0	0	21	16
Effectifs d'étudiants inscrits en 2 ^{ème} cycle	2 109	2 230	2 249	2 260	2 246
Effectifs d'étudiants inscrits en 3 ^{ème} cycle	110	104	112	121	156
Effectifs d'étudiants inscrits dans les formations d'IUT	0	0	0	0	0
Effectifs d'étudiants inscrits dans les formations d'ingénieurs	1 395	1 510	1 543	1 543	1 534
Effectifs d'étudiants inscrits dans les formations de santé	0	0	0	0	0
Effectifs d'étudiants inscrits en doctorat	110	104	112	121	156

Les emplois	2005-06	2006-07	2007-08	2008-09	2009-10
Nombre d'emplois d'enseignants et de non enseignants	179	190	201	199	200
Nombre d'emplois d'enseignants	96	104	109	113	115
Nombre d'emplois de non enseignants	83	86	92	86	85

Les emplois des personnels enseignants	2005-06	2006-07	2007-08	2008-09	2009-10
Les emplois d'enseignants-chercheurs	68	76	80	85	87
Les emplois d'enseignants du 2 nd degré	16	16	17	17	17
Les emplois d'enseignants non permanents	12	12	12	11	11

Les emplois des personnels de soutien	2005-06	2006-07	2007-08	2008-09	2009-10
Les emplois des personnels de soutien de catégorie A	24	27	33	31	31
Les emplois des personnels de soutien de catégorie B	28	28	28	27	27
Les emplois des personnels de soutien de catégorie C	31	31	31	28	27

II – Comptes financiers – Extrait (en €)

Recettes	2006	2007	2008	2009
Total des recettes	15 468 021	17 521 672	32 264 094	nd
Recettes de fonctionnement	14 858 553	16 642 393	30 965 054	nd
Recettes d'investissement	609 468	879 280	1 299 039	nd

Dépenses	2006	2007	2008	2009
Total des dépenses	15 059 823	17 435 556	31 040 169	nd
Dépenses de fonctionnement	13 629 598	15 865 529	28 890 222	nd
Dépenses d'investissement	1 430 225	1 570 027	2 149 947	nd

Soldes intermédiaires de gestion / Valeur ajoutée corrigée des subventions	2006	2007	2008	2009
Subventions d'exploitation	10 668 163	11 248 602	25 518 483	nd
Subventions d'exploitation Etat	6 821 251	7 174 655	19 972 198	nd
Subventions d'exploitation Collectivités Publiques et Organismes Internationaux	2 795 486	2 147 947	2 495 702	nd
Ventes et prestations de services	2 419 153	3 249 851	4 539 843	nd

Fonds de roulement net global	2006	2007	2008	2009
Fonds de roulement net global	4 805 086	5 290 240	6 477 467	nd

Trésorerie	2006	2007	2008	2009
Trésorerie	14 256 591	15 884 200	21 683 180	nd

Source MESR-PapESR - nd : non disponible

Organisation de l'évaluation



L'évaluation de l'Université de technologies de Troyes a eu lieu du 7 au 9 juin 2011. Le comité d'évaluation était présidé par Alain **Barreau**, professeur des universités (ancien président de l'Université d'Angers).

Ont participé à l'évaluation :

Miquel-Angel **Cuevas Diarte**, professeur des universités, Université de Barcelone ;

Jacques **Kervennal**, retraité de l'industrie chimique, Arkema ;

Marie-Pierre **Mairesse**, professeur des universités, ancienne présidente de l'Université de Valenciennes ;

Jonathan **Parienté**, élève ingénieur de l'ENSAIT ;

Michel **Perrot**, professeur des universités, Université Bordeaux 1 ;

Jean **Ravon**, ancien secrétaire général de l'académie de Toulouse ;

Alain **Storck**, ancien directeur de l'INSA de Lyon.

Claude **Jameux** délégué scientifique et Astrid **Lanoué**, 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.