



Université François-Rabelais de Tours

Rapport Hcéres

► **To cite this version:**

Rapport d'évaluation d'un établissement. Université François-Rabelais de Tours. 2017. hceres-02026157

HAL Id: hceres-02026157

<https://hal-hceres.archives-ouvertes.fr/hceres-02026157>

Submitted on 20 Feb 2019

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

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

HCERES

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

Établissements



Rapport d'évaluation de l'université François Rabelais de Tours

Campagne d'évaluation 2016-2017 (Vague C)

Rapport publié le 30/11/2017

HCERES

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

Établissements

Pour le HCERES,¹

Michel COSNARD, président

Au nom du comité d'experts,²

Pascale DUCHE, présidente du comité

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

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

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

Sommaire

Sommaire	3
Présentation	5
La stratégie et la gouvernance	7
I – Des orientations stratégiques affirmées dans un contexte géopolitique mouvant	7
II – Une politique partenariale dynamique et multi-acteurs	8
1 ● Un rôle essentiel et assumé dans la stratégie territoriale	8
2 ● Une vigilance à apporter à la présence des organismes de recherche	9
3 ● Une relation historique et solide avec les acteurs du milieu socio-économique	9
II bis – Une étroite collaboration et des relations privilégiées avec le CHRU	9
1 ● Une forte collaboration entretenue	9
2 ● Une relation symbiotique pour un développement mutuel	10
III – Une volonté de gouvernance participative et transparente dont l'organisation interne reste à structurer	11
IV – Une communication au service d'une université humaniste et indivisible	12
1 ● L'affirmation de l'identité d'une université humaniste dans la ville	12
2 ● Une communication interne à l'université qui doit répondre aux attentes de tous et créer un sentiment d'appartenance	13
La recherche et la formation	15
I – Une politique de recherche au service du développement de la recherche au sein de l'établissement	15
1 ● Une politique scientifique globale, ciblée et incitative	15
2 ● Un potentiel de recherche réparti dans des UR de taille et de reconnaissance très variées	15
3 ● Des outils de pilotage et une direction au service des enseignants-chercheurs	16
II – Une offre de formation de proximité pour une diversité de publics, à piloter	17
1 ● Une offre de formation professionnalisante riche mais la VAE et la formation continue à développer	18
2 ● Une CFVU à responsabiliser et des dispositifs à déployer et à partager	18
III – Des liens formation-recherche diffus et plus ou moins étroits selon les disciplines	19
IV – Un service de la documentation attentif aux besoins de la communauté universitaire	20
La réussite des étudiants	21
I – Une université engagée pour la réussite de ses étudiants mais des efforts encore à fournir	21
II – Une implication de l'établissement dans la qualité de vie des étudiants au service de la réussite	22
1 ● Des tentatives pour relancer la participation étudiante à la vie de l'établissement	23
2 ● Une vie associative active et soutenue	23
La valorisation et la culture scientifique	25

I – Une valorisation ciblée avec des dispositifs pérennes mais à développer et à intégrer dans son contexte partenarial	25
1 ● Les CER, CETU et plateformes : des succès à consolider et à étendre	25
2 ● Des résultats en termes de retour financier direct difficiles à appréhender	26
3 ● Des difficultés et des déceptions dans l'interaction de l'UFRT avec la Satt Grand Centre, en cours de restructuration	26
II – Une diffusion de la culture scientifique pertinente et orientée vers le grand public	27
Les relations européennes et internationales	29
I – Des relations internationales renforcées mais découplées entre formation et recherche, sans politique globale	29
1 ● Une mobilité internationale dynamique	29
2 ● Des dispositifs à développer et à valoriser au service d'une politique internationale d'établissement	30
3 ● Une internationalisation de la recherche à poursuivre	30
Le pilotage	31
I – Une prospective pluriannuelle à construire	31
II – Une démarche qualité en émergence	31
III – Un pilotage à améliorer	31
1 ● Une politique de gestion des ressources humaines à consolider	31
2 ● Une fonction budgétaire et financière à approfondir	32
3 ● Un fonctionnement du système d'information à consolider	33
4 ● Une situation patrimoniale favorable mais qui demande un renforcement de son pilotage politique et opérationnel	34
Conclusion	37
I – Les points forts	37
II – Les points faibles	38
III – Les recommandations	38
Liste des sigles	39
Observations du président	43
Organisation de l'évaluation	45

Présentation

L'université François Rabelais de Tours (UFRT)³ créée en 1971 est une université pluridisciplinaire incluant la santé. Elle a le statut d'établissement public à caractère scientifique culturel et professionnel (EPSCP) avec pour missions fondamentales d'assurer le progrès et la diffusion de la connaissance, d'assurer une formation scientifique, culturelle et professionnelle préparant notamment à l'insertion professionnelle, de développer la recherche scientifique et technologique, et d'en valoriser les résultats⁴.

La configuration actuelle de l'université est le fruit des évolutions d'établissements d'enseignement supérieur et de recherche plus anciens, notamment des formations historiques en médecine, initiées dès les 3^{ème} et 4^{ème} siècles, et en rhétorique, nées au moyen âge (devenues littérature et philosophie) et, plus récemment de l'université d'Orléans-Tours qui avait été créée en 1962, et à laquelle ont succédé en 1970 l'UFRT et l'université d'Orléans.

L'UFRT a été membre fondateur du pôle de recherche et d'enseignement supérieur (Pres) Centre-Val de Loire université⁵, EPSCP créé en 2010 et dont le siège était à Tours. Suite à la loi relative à l'enseignement supérieur et la recherche (ESR) du 10 Août 2007, l'UFRT a accédé aux responsabilités et compétences élargies (RCE) en 2010. Elle est membre de la Comue université confédérale Léonard de Vinci (LDV)⁶ depuis sa création en 2015. Après les départs actés⁷ de l'université de La Rochelle et des trois établissements du Centre-Val de Loire (UFRT, université d'Orléans, Insa Centre-Val de Loire), la Comue Léonard de Vinci prendra un autre périmètre fin 2017.

En 2016, le budget de l'université est de 207,5 M€, dont la masse salariale représente 75,6 %⁸. La subvention de l'État est de 156,7 M€. En 2015-2016, l'université compte 26 159 étudiants en inscription primaire⁹ dont 11 % de nationalité étrangère (130 nationalités), et 2 494 personnels dont 1 201 enseignants, enseignants-chercheurs (EC) et chercheurs et 1 293 Biatss¹⁰. L'université a signé en 2012 avec la région Centre-Val de Loire le contrat de plan état-région (CPER) 2015-2020¹¹. L'université fait partie des quatre établissements sur 12 qui pourront bénéficier à compter de 2017 d'une dévolution du patrimoine immobilier et foncier¹².

L'UFRT est organisée en dix composantes : six unités de formation et de recherche (UFR), un centre d'études supérieur de la Renaissance (CESR), deux instituts universitaires de technologie (IUT) à Tours et à Blois (créés respectivement en 1968 et 1993) et une école d'ingénieurs avec le statut d'école polytechnique universitaire (EPU) depuis 2002.

La recherche est conduite dans 34 unités de recherche (UR) et les effectifs concernés sont de 873 enseignants-chercheurs et chercheurs, 191 ingénieurs et techniciens, 691 doctorants¹³ et représente un budget total d'environ 71 M€ (y compris masse salariale des permanents). Les activités de recherche couvrent trois grands domaines : sciences de la vie et de la santé (16 UR, dont des UMR Inserm, CNRS, et Inra), sciences et technologies (6 UR, dont deux UMR CNRS), sciences humaines et sociales (12 UR, dont trois UMR CNRS). La contribution de l'UFRT représente en moyenne 54 % des effectifs totaux de personnels (hors doctorants)¹⁴. La part de l'UFRT est en proportion plus importante dans les UR en sciences et technologies et en sciences humaines et sociales (SHS), représentant respectivement 75 et 73 % des effectifs des UR. L'université participe à 11 structures fédératives de recherche et a créé cinq centres d'études et de recherche (CER) en partenariat avec des entreprises et des centres d'expertise et de transfert universitaire (CETU).

³ Le comité utilisera cette appellation statutaire dans la suite du rapport. L'appellation université de Tours est par ailleurs utilisée par l'établissement (cf. RAE) et fait l'objet d'une réflexion approfondie sur l'identité (cf. page 12).

⁴ Statuts de l'université de Tours adoptés par le CA le 1^{er} juin 2015.

⁵ Les membres du Pres Centre Val de Loire étaient l'université François Rabelais de Tours, l'université d'Orléans et les écoles d'ingénieurs constitutives de l'actuelle Insa Centre Val de Loire (ENIVL, ENSNP, Ensib).

⁶ Les membres de la Comue LDV en 2016 sont : les universités de La Rochelle, Limoges, Tours, Orléans, Poitiers, l'École nationale supérieure de mécanique et d'aérotechnique (Ensma), l'Insa Centre Val de Loire - En 2016 la Comue LDV compte 10 095 personnels, 94 050 étudiants, 3 090 doctorants.

⁷ Le CA de l'université de La Rochelle a voté le 26 septembre 2016 sa sortie de la Comue LDV. Le CA de l'UFRT a voté la sortie de la Comue le 12 décembre 2016. Les statuts de la Comue LDV imposant un délai de un an pour qu'un membre puisse la quitter, la sortie des trois universités sera effective au 31 décembre 2017.

⁸ Source : Chiffres clés 2016 de l'université.

⁹ OVE spécial effectifs 2016 et chiffres clés 2016 de l'université.

¹⁰ Source : Chiffres clés 2016 de l'université.

¹¹ Extrait de plan État-région Centre Val de Loire, présenté dans le dossier de l'université.

¹² Les autres lauréats sont les universités de Bordeaux, d'Aix Marseille (AMU), et de Caen - dépêche AEF n° 552 625 du 16/12/2016.

¹³ Source : Chiffres clé 2016 de l'université.

¹⁴ Tableau des effectifs recherche Hcéres.

L'UFRT est dans le périmètre de la société d'accélération du transfert de technologies (Satt) Grand Centre pour les activités de valorisation, laquelle couvre la région Centre-Val de Loire et une partie des régions Nouvelle Aquitaine et Auvergne-Rhône-Alpes.

L'université est implantée sur 17 sites, dont deux à Blois, avec une surface totale de locaux de 197 500 m² et 13 500 m² de parking couverts. Les sites de Blois accueillent environ 4 % des étudiants dans les composantes et centres suivants : IUT de Blois, centre de formation d'apprentis inter universitaire en région Centre (CFA des universités Centre Val de Loire), antenne de l'UFR droit, économie et sciences sociales et antenne de l'UFR sciences et techniques. À Tours, la présidence et les services centraux sont installés sur le site Plat d'Étain et les étudiants sont répartis principalement sur les sites des Tanneurs (lettres et langues, arts et sciences humaines ; 29,3 %), Tonnellé (médecine ; 22,7 %), Deux-Lions (EPU, droit, économie, géographie, AES ; 20,5 %), Grandmont (sciences, pharmacie, département GEII de l'IUT ; 15,5 %), et Jean Luthier (IUT ; 8,1 %) ¹⁵.

Sur la base du dossier transmis par l'université et de ses attentes en matière d'évaluation institutionnelle, le comité a réalisé ce rapport, au terme d'une visite sur le site de l'établissement et d'une série d'entretiens qui ont eu lieu les 16, 17 et 18 mai 2017. Après étude du rapport d'autoévaluation de l'université, le comité a identifié quatre axes principaux d'analyse sur lesquels il a souhaité focaliser son attention lors des entretiens :

- l'identité de l'établissement en regard de son positionnement institutionnel et de son implantation multi-sites ;
- la stratégie et la soutenabilité de l'offre de formation et son articulation avec la politique scientifique ;
- le pilotage de la stratégie pluriannuelle, et en particulier de la dévolution du patrimoine immobilier ;
- la gouvernance avec ses circuits de décision et de communication.

¹⁵ Source : Observatoire de la vie étudiante : les chiffres clés de l'université 2015-2016.

La stratégie et la gouvernance

I – Des orientations stratégiques affirmées dans un contexte géopolitique mouvant

Initialement membre du Pres Centre-Val de Loire créé en 2010, l'UFRT a participé en 2015¹⁶ avec six autres établissements des régions Poitou-Charentes, Limousin et Centre-Val de Loire à la création de la communauté d'universités et établissements inter-académique et inter-régionale : « université confédérale Léonard de Vinci » (Comue LDV). Cette Comue n'a pas survécu à l'échec de sa candidature à l'appel à projet I-SITE du PIA 2¹⁷ (2015) et surtout au redécoupage régional mis en œuvre en 2016.

Dans ce contexte institutionnel instable, l'université de Tours s'est efforcée de préserver et de renforcer son identité, ses capacités à mettre en œuvre ses missions et d'assurer son développement en réaffirmant et en recentrant son positionnement territorial principalement au niveau de la ville de Tours qui vient d'accéder au statut de métropole, mais aussi au niveau de la région renommée Centre-Val de Loire. Le cadre institutionnel futur privilégié par l'université de Tours est la création d'une Comue avec l'université d'Orléans et l'Insa Centre-Val de Loire (Insa CVL) dont le périmètre géographique serait celui de la région Centre-Val de Loire. L'UFRT considère que cette période d'instabilité a partiellement altéré sa visibilité et son développement (problème de périmètre de ses champs de formation, positionnement ambigu des études doctorales). La fin de cette période devrait lui permettre de mieux exploiter les actions communes menées avec l'université d'Orléans, notamment par la complémentarité d'une partie de l'offre de formation et des unités mixtes de recherche et une future organisation des écoles doctorales. L'établissement est toutefois conscient qu'il ne doit pas obérer les relations déjà établies avec d'autres établissements, comme par exemple, l'université de Poitiers avec qui il partage des unités mixtes de recherche (par exemple, en neuro-imagerie) et avec qui il lance conjointement un appel annuel à projets de recherche.

La stratégie de développement de l'établissement¹⁸ pour le contrat quinquennal 2018-2022 se situe dans la continuité des priorités stratégiques du contrat précédent¹⁹ avec comme objectif de « constituer une université aux valeurs humanistes ». Selon la présidence, la principale ambition est de promouvoir une offre de formation à large spectre disciplinaire au service de son territoire, adossée à une recherche de qualité à visibilité internationale en prenant en compte le contexte de l'augmentation des effectifs étudiants. L'UFRT signifie ainsi sa volonté d'accueillir tout étudiant du territoire et de lui offrir des formations de qualité, dans des domaines diversifiés et en lien avec les secteurs forts du milieu socio-économique régional.

Pour mener à bien ses missions, l'UFRT a comme nouvelle priorité stratégique la réorganisation de sa structuration administrative, des services, des procédures et des outils qui lui sont associés. Cette réorganisation qui, selon l'équipe de direction, doit préserver une gouvernance participative et transparente, est nécessaire au regard du retard pris par l'université dans certains domaines (nécessité d'une direction des affaires juridiques et d'une direction de l'immobilier consistantes), et de la structuration déconcentrée de l'université de Tours. Ces éléments peuvent apparaître, à court terme, comme des freins au développement de l'université.

Au-delà de ses missions et des valeurs qu'elle défend, l'UFRT s'appuie notablement sur ses composantes pour construire sa stratégie y compris à l'international. Un des objectifs est d'atteindre une répartition équilibrée des missions et des personnels associés entre les services centraux et ceux des composantes pour une meilleure synergie afin d'offrir un réel appui aux activités des enseignants-chercheurs. Ainsi, principalement au service de ses composantes et de sa communauté universitaire, l'UFRT s'efforce de mobiliser les moyens et les services nécessaires à l'accompagnement de ses missions ainsi que des différents projets internes à l'université (par exemple : création d'un data center, d'une direction de la production multimédia et numérique).

¹⁶ Décret n°2015-857 du 13 juillet 2015 portant approbation des statuts de la communauté d'universités et établissements « Université confédérale Léonard de Vinci ».

¹⁷ Appel à projet qui a motivé en partie sa création.

¹⁸ Déclaration des axes stratégiques de l'université de Tours (2018-2022).

¹⁹ Axes stratégiques du contrat avec le MESRI 2012-2017 : Renforcer son attractivité, Construire une identité commune et mieux travailler ensemble, Inscrire son action dans le cadre du Pres « Centre - Val de Loire Université ».

II – Une politique partenariale dynamique et multi-acteurs

1 ● Un rôle essentiel et assumé dans la stratégie territoriale

L'ancrage principal de l'université en différents sites de l'agglomération de Tours lui a permis d'assurer son développement et a contribué à l'accession de l'agglomération au statut de métropole. En 2014, la Ville de Tours a souhaité exercer des compétences en matière d'enseignement supérieur et de recherche en établissant avec l'université une convention cadre de trois ans sans engagement financier mais préfiguratrice d'un partenariat renforcé dont les objectifs principaux sont d'accroître l'attractivité de l'université et d'améliorer les conditions d'accueil des étudiants en incluant les étudiants étrangers. Le comité suggère que les participations croisées aux diverses instances ou commissions de l'université (conseil d'administration, conseil de composantes) et de l'agglomération (ateliers de la métropole) ainsi que les relations privilégiées entre le président de l'université et celui de la métropole soient accompagnées d'une instance commune formelle propice à la définition d'une véritable stratégie partagée, notamment dans son volet opérationnel. Ce type d'instance permettrait de discuter par exemple de la dynamique d'augmentation des effectifs étudiants en cohérence avec la politique de l'agglomération mais aussi de la capacité réelle d'accueil de l'université qui reste à déterminer.

Un partenariat étroit existe avec le conseil départemental d'Indre et Loire associant la ville de Blois pour le site universitaire de Blois. Ce partenariat s'est notamment traduit par la mise en place d'un premier contrat d'objectifs 2013-2015 avec un financement de 3,6 M€ (contrat d'objectifs 2017-2020 en cours de finalisation).

Une collaboration récente mais fructueuse avec le conseil régional Centre-Val de Loire a été initiée. La Région a lancé en 2012 un appel à construire des grands projets régionaux baptisés « Ambition Recherche Développement 2020 (ARD) ». L'UFRT porte aujourd'hui deux programmes ARD : Biomédicaments et Intelligence des Patrimoines. Elle est fortement impliquée dans le programme Lavoisier (production et stockage de l'énergie) qui est porté par le CEA, et dans une moindre mesure dans le programme Cosmétosciences porté par l'université d'Orléans. Ces projets impliquant l'UFRT valorisent une ouverture vers le monde de l'entreprise. Leur financement total a dépassé largement la vingtaine de millions d'euros pour les quatre ans de la phase 1 (26 M€ en 2012 pour quatre thématiques régionales retenues : biomédicaments, intelligence des patrimoines, production et stockage de l'énergie, cosmétosciences). Pour l'année 2017, 20 M€ ont été obtenus pour les quatre thématiques régionales précédentes auxquelles s'ajoute le programme polluants créé en 2016. Il conviendra de conforter cette collaboration compte tenu de la nouvelle organisation territoriale, des nouvelles prérogatives des régions et de la reconfiguration de la Comue Léonard de Vinci.

À l'initiative de la direction régionale de la recherche et de la technologie (DRRT), un comité d'orientation stratégique constitué des représentants de l'État, de la région, des universités de Tours et d'Orléans et de l'Inra a été mis en place. L'existence de cette instance ainsi que le projet de création d'une nouvelle Comue en coïncidence avec la région et l'élaboration du futur schéma directeur de l'enseignement supérieur et de la recherche renforceront durablement ce partenariat en devenir.

L'efficacité de ce partenariat multi-échelles a permis de mettre en place un contrat de plan État-Région (CPER) ambitieux associant les autres collectivités territoriales pour la réalisation d'opérations majeures²⁰ pour le développement de l'UFRT d'un montant total de 44 M€ (reconstruction de l'EPU, des locaux sur les sites de Grandmonts et de Deux Lions, réhabilitation de l'IUT J. Luthier, en deux phases, et du bâtiment Vialle UFR médecine²¹). Par ailleurs, le soutien de l'agglomération de Tours à la démarche de demande de dévolution du patrimoine a également été déterminant pour l'université.

Du point de vue académique, la politique de partenariat tourne résolument la page de la Comue LdV et se projette dans le cadre du projet de la future Comue Centre-Val de Loire. Elle devrait notamment conforter la collaboration avec l'université d'Orléans et permettre un repositionnement plus lisible des écoles doctorales grâce au travail déjà mené par les deux universités et l'Insa CVL dans ce domaine (convention de formation doctorale, portfolio du doctorant, etc.). Le choix d'un rapprochement d'établissements sous la forme d'une Comue est privilégié, de façon réfléchi, par les acteurs du territoire.

²⁰ <http://www.regioncentre-valde Loire.fr/files/live/sites/regioncentre/files/contributed/docs/avenir-region/cper-2015-2020/CPER-2015-2020-bassedef.pdf>.

²¹ CPER 2015-2020 : réhabilitation phase 1 de l'IUT J. Luthier : 11 M€ dont 5,5 M€ de la région ; réhabilitation phase 1 du site des Tanneurs : 4 M€ dont 2 M€ de la région ; reconstruction EPU 22 M€ dont 6 M€ de la région ; réhabilitation UFR médecine 7 M€ dont 2,1 M€ de la région).

2 ● Une vigilance à apporter à la présence des organismes de recherche

La présence des organismes dans les UMR partagées avec l'UFRT et le centre d'investigation clinique (CIC) du CHRU de Tours est assez déséquilibrée et se solde par 18 chercheurs Inserm, 49 CNRS et 78 Inra²². L'arrivée de six chercheurs supplémentaires en 2016²³ témoigne du travail de l'université pour un plus fort engagement des organismes dans le développement scientifique de l'établissement, travail qui demande à être poursuivi. Le partenariat avec les organismes de recherche (principalement l'Inserm, le CNRS, l'Inra, le CEA et le BRGM) se formalise dans l'implication et le pilotage conjoint des unités mixtes de recherche. Les établissements publics à caractère scientifique et technologique (EPST) sont ainsi associés et co-investissent régulièrement, notamment par une implication de leurs personnels, dans des projets ambitieux d'infrastructures et de plateaux techniques, d'enseignement (master *Erasmus mundus*) ou de recherche (LabEx, laboratoires communs avec des industriels). Quelques synergies ont été mises en place pour le soutien administratif à la recherche, comme la cellule mutualisée Europe entre l'UFRT, l'université d'Orléans et le CNRS.

Les organismes ne sont pas tous représentés dans toutes les instances centrales²⁴, mais bon nombre d'entre eux (CNRS, Inserm, Inra, CEA) participent à la commission recherche²⁵. Une information sur la définition et la mise en œuvre de la stratégie de l'université, et notamment de sa déclinaison dans le cadre des campagnes d'emplois enseignants, enseignants-chercheurs et Biatss, transmise aux organismes pourrait, selon le comité, se traduire par une meilleure coordination des politiques respectives de développement.

L'annonce officielle par le CEA de la fermeture programmée de son site tourangeau à l'horizon 2019, souhaitant renforcer ses compétences sur son site girondin, génère une réelle inquiétude, en particulier quant à la poursuite de l'ARD Lavoisier. Bien que la direction du CEA assure qu'elle maintiendra les personnels nécessaires pour tenir ses engagements sur les opérations scientifiques partenariales engagées, les unités de recherche impliquées dans un partenariat direct ou via les sous-traitants avec le CEA vont devoir envisager de nouvelles collaborations pour poursuivre le développement des projets concernés.

3 ● Une relation historique et solide avec les acteurs du milieu socio-économique

L'UFRT est particulièrement active dans son partenariat avec le monde industriel²⁶, en s'appuyant notamment sur cinq centres d'études et de recherche²⁷ (CER : unités de recherche mixtes universités-industries) et quatre centres d'expertise et de transfert universitaire²⁸ (CETU : structures de transfert associées aux unités de recherche) mis à la disposition des unités de recherche et des entreprises (cf. partie Valorisation).

Dans sa volonté de renforcer ses relations partenariales avec les entreprises, l'UFRT est à l'origine d'une fondation partenariale, la fondation Philippe Maupas et elle héberge la fondation universitaire François Rabelais. Les deux fondations ont contribué à plusieurs projets d'envergure : la création du Bio3Institute en partenariat avec l'association de l'institut des métiers et des technologies (industries pharmaceutiques et cosmétiques) pour la fondation Philippe Maupas, et l'achat d'équipements médicaux innovants (exemple : capnomètre) pour la fondation François-Rabelais. Bien que les fondations aient l'ambition de renforcer les liens avec les entreprises, leurs actions semblent limitées au regard de leur volumétrie financière (500 k€ de fonds levés depuis sa création en 2010 pour la fondation Maupas et en moyenne annuelle 100 k€ collectés pour la fondation Rabelais). Avec son ambition d'amplifier ses relations avec les entreprises, l'UFRT ne pourra pas faire l'économie de l'analyse de l'articulation, de la complémentarité et du fonctionnement des deux fondations afin de clarifier leur positionnement et leur rôle respectif.

II bis – Une étroite collaboration et des relations privilégiées avec le CHRU

1 ● Une forte collaboration entretenue

Les liens politiques et fonctionnels entre l'université, la commission médicale d'établissement et le CHRU sont devenus au fil du temps réguliers et fréquents que ce soit dans le cadre de rencontres informelles (rencontres

²² Évaluation recherche Hcéres du site Centre-Val de Loire 2016.

²³ Rapport d'autoévaluation de l'UFRT.

²⁴ Seul l'Inra est au CA : <http://www.univ-tours.fr/l-universite/composition-du-conseil-d-administration-130391.kjsp>.

²⁵ <http://www.univ-tours.fr/l-universite/composition-de-la-commission-recherche-130401.kjsp>.

²⁶ <http://recherche-valorisation.univ-tours.fr/partenariats-publics-privés/>.

²⁷ Unités de recherche mixtes universités-industries : CERTeM (Microélectronique), CEROC (Outils coupants), CERMEL (Matériaux élastomères), CERPP (Radio pharmaceutiques). Le CER CERTESENS (Technologies du sensoriel) est devenu une SAS.

²⁸ Structures de transfert associées aux unités de recherche : Etics (sciences humaines et sociales), Elmis (Ingénieries : gestion des cours d'eau), Innophyt (Innovation et protection biologique). Le CETU Althais n'est pas reconduit. Un nouveau CETU IAD3 : Innovation Logicielle en Images et Acquisition de Données 3D est affiché.

trimestrielles) ou de réunions institutionnelles. Le président et le vice-président recherche de l'UFRT participent aux réunions bimestrielles du comité de la recherche biomédicale et en santé publique (CRBSP). Les vice-présidents recherche de l'université et du CHRU traitent mensuellement des axes stratégiques de développement de la recherche. La faculté de médecine est totalement intégrée dans les réflexions hospitalo-universitaires.

La présence du CHRU comme membre associé dans le LabEx MABImprove, porté conjointement par l'UFRT et l'université de Montpellier, a renforcé le partenariat entre le CHRU et l'UFRT. Les deux partenaires co-animent et cogèrent avec l'Inra la plateforme mutualisée chirurgie-imagerie-recherche-enseignement (CIRE), permettant un développement ciblé de la recherche dans le domaine de la chirurgie et de l'imagerie *in-vivo*. Concernant les formations, outre les DIU communs comme celui d'investigateur en recherche biomédicale codirigé par le CIC, les deux établissements portent également le projet commun de création d'un collégium santé visant l'universitarisation des professions paramédicales. Ces liens étroits entre l'UFRT et le CHRU permettent d'envisager sereinement les relations avec l'université d'Orléans, et notamment des collaborations avec l'UFR sciences et techniques des activités physiques et sportives (STAPS) de l'université d'Orléans²⁹ et une extension de l'alter PACES³⁰.

La collaboration entre le CHRU et l'UFRT s'illustre également par une politique des emplois d'enseignants-chercheurs hospitalo-universitaires en médecine et en pharmacie qui a permis un équilibre entre le soutien à la recherche en santé et les activités cliniques. Grâce à un engagement marqué de l'université et du CHRU, six emplois d'enseignants bi-appartenants ont été déployés à la faculté de pharmacie pendant les dernières années renforçant ainsi le CHRU pharmaceutique.

Le CHRU a poursuivi la structuration de la recherche clinique et translationnelle au sein du CIC en lien étroit avec la direction régionale à la recherche clinique et à l'innovation (DRCI Centre-Val de Loire). Le CIC s'est organisé en deux modules : plurithématique (CIC-P avec deux unités : biométrie et investigation clinique) et innovation technologiques (CIC-IT) permettant de meilleures interactions avec les laboratoires de recherche fondamentale de l'UFRT. Les études menées au CIC portent sur les thématiques définies conjointement par l'UFRT et le CHRU comme par exemple les neurosciences, les anticorps thérapeutiques en lien avec le LabEx MABImprove. La mise en place en 2013 de l'équipe de renfort à l'investigation clinique composée d'attachés de recherche clinique (ERIC), dédiée à l'accompagnement des études industrielles et institutionnelles hors thématiques prioritaires, permet de répondre à toutes les demandes des investigateurs. Cette organisation s'est accompagnée d'une activité de publication en constante augmentation (ratio publications/protocoles de 13 % pour la période 2007-2012 qui atteint 27 % pour 2012-2016). Une réflexion serait intéressante à mener en regard de la loi Jardé³¹ pour ouvrir le CIC à des investigateurs de l'UFRT non médecins.

Le comité tient à souligner l'organisation, à l'initiative conjointe de l'agence régionale de santé (ARS), de la direction du CHRU et de la faculté de médecine, de conférences hospitalo-universitaires annuelles autour de quatre thématiques récurrentes : parcours patient, démographie médicale, recherche, formation.

2 ● Une relation symbiotique pour un développement mutuel

La présidence de l'université affiche clairement son souhait de rapprochement des deux entités, en demandant l'entrée du CHRU comme membre de la future Comue Centre-Val de Loire. Les deux parties sont conscientes que leur entente est un atout majeur dans le positionnement régional et au-delà.

Les indices de spécialisation³² des publications scientifiques définis par l'observatoire des sciences et des techniques (OST) mettent en avant une focalisation sur la recherche médicale avec un taux relatif de 1,84 en référence mondiale et 1,91 en référence nationale³³. Avec des indices supérieurs à 1,8 et 1,9 en recherche médicale, l'UFRT est fortement spécialisée non seulement par rapport à la moyenne mondiale mais aussi par rapport à la moyenne nationale.

Les thématiques scientifiques, articulant recherche fondamentale et clinique, ciblées par la collaboration de l'UFRT, du CHRU et des EPST Inserm, CNRS et Inra sont les axes d'excellence historiques : imagerie et cerveau, cancérologie et infectiologie. La politique de publication en termes de bibliométrie gagnerait à être discutée et

²⁹ L'UFRT n'a pas d'UFR en sciences et techniques des activités physiques et sportives (STAPS).

³⁰ Dispositif de formation qui permet à des étudiants de L2 ou de L3, des universités éligibles, de suivre des enseignements scientifiques afin d'intégrer la deuxième année d'une filière santé.

³¹ Loi Jardé du 5 mars 2012, dont Le décret d'application n'est entré en vigueur que le 18 novembre 2016. Ce décret précise les modalités de réalisation des recherches impliquant la personne humaine.

³² L'indice de spécialisation permet d'analyser le profil disciplinaire d'un établissement par rapport à une référence. La valeur neutre de l'indice de spécialisation est 1. Lorsque l'indice est significativement supérieur à 1, l'établissement est spécialisé dans la discipline par rapport à la référence (ici le monde et la France).

³³ Rapport OST : http://www.obs-ost.fr/sites/default/files/lperu2016_position_etab_plus300_publications.pdf

formalisée afin d'identifier la place de chacun des partenaires institutionnels impliqués (participation de chacun dans les publications, place des signataires, organismes représentés dans la signature), ce qui apporterait plus de visibilité internationale et plus de points SIGAPS³⁴.

Le CHRU s'est fixé l'objectif ambitieux de créer à l'horizon 2035 un campus universitaire santé sur le site Trousseau. L'articulation de ce projet, auquel participe l'UFRT, avec celui de la dévolution du patrimoine immobilier de l'UFRT apparaît comme une évidence dans la perspective d'optimisation et de valorisation des bâtiments. Bien que ces deux projets présentent des programmations temporelles différentes, la rationalisation des espaces et la stratégie de développement de l'articulation formation-recherche en santé imposent une constante collaboration.

Une antenne hospitalo-universitaire d'odontologie de l'université de Nantes, au sein du CHRU de Tours bénéficie d'un soutien financier de la région et d'un support d'un praticien hospitalier et d'internes du CHU de Nantes. Une antenne similaire avec le soutien d'une université parisienne existe au sein du CHR d'Orléans. Il serait souhaitable qu'une réflexion concernant la formation d'odontologie soit menée entre les acteurs régionaux.

III – Une volonté de gouvernance participative et transparente dont l'organisation interne reste à structurer

La gouvernance de l'UFRT et son organisation interne ont progressivement été modifiées à partir de 2011 en prenant en compte les évolutions législatives (loi ESR du 22 juillet 2013) et les changements souhaités par le nouveau président élu en 2016. Le premier objectif est d'afficher un véritable portage politique sur l'ensemble des missions et services en augmentant le nombre de vice-présidents (de 6 à 10) et de chargés de mission. Le second objectif est de gagner en efficacité en termes d'articulation entre la stratégie et le pilotage en profitant d'une relocalisation de la présidence et des services centraux sur le site unique du Plat d'Étain.

L'organigramme général de l'établissement ne précise pas le positionnement des vice-présidents, ce qui ne permet pas d'appréhender clairement l'articulation et les synergies existantes entre les instances politiques et les services administratifs et techniques. La dénomination de certaines vice-présidences est source d'interrogation quant aux missions qui leur sont confiées et/ou des services avec lesquels elles interagissent. À titre d'exemple, le comité citera la vice-présidence chargée des moyens *versus* vice-présidence chargée des finances, et aussi vice-présidence chargée de la recherche et de la valorisation *versus* vice-présidence chargée des partenariats et de l'innovation.

L'organigramme administratif présente des services centraux sous l'autorité du DGS et des services administratifs de composantes (UFR, Ecoles et IUT) placés sous l'autorité d'un responsable administratif et financier (RAF).

Le comité de pilotage politique créé en 2011 qui réunissait le président, les vice-présidents, les directeurs de composantes, les directeurs d'écoles doctorales, le directeur de cabinet et le DGS a été remplacé par le conseil des directeurs de composantes (CDC). Compte tenu du niveau de décentralisation et de déconcentration assumé par la direction de l'établissement et dans le contexte de composantes localisées sur un grand nombre de sites, le CDC joue un rôle important. Il peut être consulté en amont d'une délibération des conseils centraux et il est, par exemple, consulté pour la campagne d'emplois d'enseignants-chercheurs. L'articulation de la consultation des directeurs d'UR (DU) sur les sujets concernant l'articulation formation/recherche se pose dans la prise en compte à l'échelle de la direction de l'université des priorités recherche et de l'association des EPST. Le comité recommande de mener une réflexion sur les modalités de concertation entre les DU, les organismes et les instances de gouvernance de l'université sur ces sujets.

Pour définir la stratégie au-delà des instances institutionnelles et assurer sa mise en œuvre opérationnelle, l'équipe de gouvernance anime un nombre important de réunions : réunion hebdomadaire président, vice-présidents ; réunion hebdomadaire président, VP CA, CR et CFVU ; réunion hebdomadaire président, VP CA, DGS, directeur de cabinet ; réunion mensuelle du CDC associant l'ensemble des vice-présidents. À ce cycle de réunions, s'ajoutent les réunions propres aux services administratifs : réunions hebdomadaires DGS, directeurs de service ; réunions mensuelles des cadres auxquelles participe en partie le président.

Le pilotage s'appuie sur un tableau de bord, diffusé au niveau des composantes de l'université et réactualisé trimestriellement par la cellule d'aide au pilotage (CAP), qui en 2016 a évolué en un service de l'organisation et du pilotage (SOP). Le SOP est amené à jouer un rôle central et mériterait d'être renforcé en ETP (4 ETP actuellement). Le comité suggère que le SOP soit positionné de manière plus explicite et transverse dans l'organigramme qui gagnerait à être clarifié. Un ensemble de procédures écrites validées (chaque procédure est co-signée par le porteur politique) est en cours d'élaboration, ce qui pourra renforcer la lisibilité des processus décisionnels.

³⁴ Système d'interrogation, de gestion et d'analyse des publications scientifiques.

Cette organisation et les processus associés permettent de constater un certain équilibre de la répartition des prérogatives et des moyens entre le niveau central et les composantes. Néanmoins, dans le contexte du renforcement de la contrainte budgétaire, de la complexification des procédures de gestion, d'une autonomie en cours de renforcement (exemple récent de la dévolution du patrimoine) et de l'éparpillement des moyens sur les différentes composantes et/ou sites, le risque d'un repliement facultaire est réel. Il pourrait être évité dans un premier temps par la remise en chantier des contrats d'objectifs et de moyens abandonnés lors du précédent contrat quinquennal mais aussi par le renforcement de la politique de mise en place de moyens mutualisés à l'image des plateformes administratives déployées au niveau des UR.

L'ensemble de cette organisation est complété par des groupes de travail préparatoires dont certains sont ouverts à toute la communauté³⁵ pour élaborer de manière participative et collégiale la politique de l'université, la partager à l'échelle des composantes de l'université et diffuser les décisions stratégiques à la fois en interne et à l'extérieur.

Le dialogue social qui s'appuie au-delà des instances réglementaires (CHSCT et CT), sur des groupes de travail préparatoires pour le comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail est de qualité, malgré une pause de quelques mois dans l'agenda social, résultant vraisemblablement de l'installation de la nouvelle équipe de gouvernance. Cette interruption s'est traduite par l'arrêt des discussions sur le régime indemnitaire des Biatss, par le retard de l'université pour la mise en œuvre d'une politique de prévention des risques psycho-sociaux et par des décisions prises sans concertation préalable (réorganisation de services), ce qui a été mal ressenti par les personnels. La reprise du dialogue social est réelle et a conduit par exemple à la mise en place du télétravail (environ 40 personnes concernées) à la rentrée 2016.

IV – Une communication au service d'une université humaniste et indivisible

L'UFRT, consciente d'un déficit d'affirmation de son identité et des exigences nouvelles de transmission d'informations à tous les acteurs de l'université, s'est engagée récemment dans une réflexion approfondie concernant la communication tant externe qu'interne.

1 ● L'affirmation de l'identité d'une université humaniste dans la ville

L'université souhaite afficher son identité territoriale en privilégiant le nom d'usage « université de Tours » à celui de « université François Rabelais ». Un travail, associant des graphistes, un chargé de mission publicitaire et un panel de 60 acteurs de l'université, va prochainement aboutir à la proposition d'un nouveau logo de l'université de Tours et des mots clés en accord avec ceux existants dans les composantes et les services. Ce logo sera la première pierre de l'identité graphique de l'université de Tours. Ces travaux autour du logo et des mots clés reflètent des valeurs de l'université de Tours permettront la promotion de la culture d'établissement.

Une volonté forte et partagée par les partenaires de la métropole se dessine pour faire connaître au grand public l'université et ses apports au territoire, ainsi que les compétences développées au sein des UR. L'objectif déclaré par la gouvernance de l'UFRT est de mettre en œuvre une communication externe dynamique ciblant un large public pour faire connaître l'université, en s'appuyant sur des articles hebdomadaires dans la presse régionale et les journaux « gratuits » et sur les émissions TV Tours. Le site internet est en cours de rénovation et de reconfiguration : il comprend aujourd'hui 95 pôles et de trop nombreux acteurs en charge de la mise à jour.

Le service de communication institutionnel, directement rattaché au cabinet du président, est composé d'un chargé de communication interne, d'un chargé de la communication externe et des relations avec la presse, de trois personnes pour les pôles *Web* et réseaux sociaux et du directeur de service qui vient d'être recruté après une vacance de poste de quelques mois (intérim assuré par le directeur de cabinet). L'équipe présidentielle met en priorité l'accent sur les outils de communication actuels (*Web-to-Print*) pour la présentation de l'offre de formation et le développement des relations internationales. Le site internet sera orienté vers deux publics cibles : les lycéens et les futurs étudiants, et, les partenaires internationaux pour l'accueil d'étudiants étrangers et pour la recherche.

La gouvernance de l'UFRT affiche clairement sa volonté de déployer une communication qui promeut une université humaniste considérée comme un tout indivisible. La communication de l'établissement vers l'extérieur ne privilégie aucun de ses secteurs ou de ses pépites mais met plutôt l'accent sur la complémentarité de tous les acteurs de l'université. Ce choix nécessite de bien structurer le contenu de la communication et de bien identifier les cibles pour éviter le risque de diffuser une image floue de l'université et des informations incompréhensibles par de potentiels partenaires.

³⁵ Par exemple : groupe de travail sur l'élaboration du règlement intérieur de l'université.

2 ● Une communication interne à l'université qui doit répondre aux attentes de tous et créer un sentiment d'appartenance

L'UFRT s'interroge sur la pertinence de ses circuits d'information interne. De nombreux outils de transmissions d'informations et de décisions existent : messages par courriel, informations transmises *via* les directeurs de composantes et les directeurs de laboratoires, site intranet et réseaux sociaux, magazine interne « Le Rabelais express » (publication suspendue au printemps 2016), newsletters des services mais le périmètre optimal reste à définir. L'intranet et l'ENT seront réunis dans un seul espace. La publication de « Brèves » est envisagée.

Au risque d'avoir une communication dispersée, il est suggéré à l'UFRT de décliner les outils de communication externe pour chacune des composantes, attachées à préserver leur identité propre afin de trouver le bon équilibre entre identité et sentiment d'appartenance à l'UFRT et à chacune de ses composantes.

La recherche et la formation

I – Une politique de recherche au service du développement de la recherche au sein de l'établissement

1 ● Une politique scientifique globale, ciblée et incitative

La stratégie de recherche clairement affichée par l'UFRT vise à répondre à trois qualificatifs principaux de la politique scientifique instaurée :

- *Globale*, par un soutien financier de base affecté à toutes les unités de recherche (UR) en fonction du nombre d'enseignants-chercheurs rattachés et du secteur disciplinaire, et aux structures fédératives (budget sur l'enveloppe recherche de 1600 k€ sur l'enveloppe de la commission recherche de 2 M€) ;
- *Ciblée*, grâce à des appels à projets cofinancés par des partenaires tels que la région (programme ARD 2020) ou l'université de Poitiers (35 k€ annuels) ;
- *Incitative*, en associant des processus d'échanges avec la commission recherche tant en *top-down* qu'en *bottom-up* (exemple : création de deux équipes émergentes présentées et soutenues par la commission recherche : une pour l'appui d'un master et une par regroupement de collègues avec des compétences complémentaires).

L'UFRT a l'ambition de développer une politique scientifique de soutien à la pluridisciplinarité qui privilégie l'investissement sur les plateformes scientifiques et techniques mutualisées en sciences de la vie et de la santé : animaleries, analyse des systèmes biologiques (chimie, génomique, microscopie) et cellules d'interventions en région (financées à hauteur de 145 k€ annuels). La pluridisciplinarité est également valorisée dans le cadre de grands programmes dans les domaines du bio médicament, du patrimoine et de l'alimentation.

La nouvelle configuration d'une Comue Centre-Val de Loire ne semble pas déstabiliser les orientations scientifiques choisies puisqu'elles se situent dans la continuité de celles établies dans le cadre du Pres, qui était en 2010 positionné sur le même périmètre. Malgré l'inquiétude que peut soulever ce changement institutionnel, les collaborations initiées avec l'université de Poitiers perdureront dans le cadre de l'appel à projet commun (actuellement sept projets pour un montant total de 70 k€), des deux UMR CNRS communes et le projet d'une UMR Inserm-université de Poitiers-UFRT en discussion. Les fortes collaborations existantes avec les partenaires territoriaux des milieux académiques et socio-économiques seront consolidées. Le comité considère que la volonté de l'UFRT de répondre à toutes les sollicitations peut représenter un réel risque d'éparpillement des forces et reste un point de vigilance pour le futur.

2 ● Un potentiel de recherche réparti dans des UR de taille et de reconnaissance très variées

L'activité de recherche de l'UFRT est assurée par 32 unités de recherche auxquelles il faut ajouter un CIC. Une part importante d'entre elles (19) est multi-tutelles (CNRS, Inserm, Inra, CHRU, Insa VDL, universités d'Orléans et de Poitiers), et multi-sites (Orléans trois UR et Poitiers trois UR) avec des niveaux de reconnaissance très variables allant d'une visibilité internationale à des équipes émergentes en passant par des équipes régionales. Les UR sont réparties en trois domaines : sciences de la vie et santé (SVE : 14 UR dont dix UMR CNRS/Inserm et Inra, un ERL et trois EA), sciences et technologies (ST : six UR dont deux UMR CNRS et quatre EA) et sciences humaines et sociales (SHS : 12 UR dont trois UMR CNRS et neuf EA dont deux émergentes). Les effectifs des unités de recherche sont très variables (de 3 à 74 EC dans des EA ou UMR) et les configurations très diverses (équipe émergente, EA, UMR, CIC).

L'UFRT présente une liste exhaustive³⁶ de 11 thématiques et ses activités de recherche couvrent des domaines scientifiques variés tels que les neurosciences, la biologie de l'insecte, les matériaux pour l'électronique et l'énergie,

³⁶ Données UFRT VP recherche : quatre thématiques dans le domaine sciences de la vie et de la santé : imagerie, infectiologie, cancer, biologie de l'insecte - trois thématiques dans le domaine sciences et techniques : micro-électronique, mathématiques et physique théorique et informatique - une thématique dans le domaine villes et territoires : sciences urbaines - une thématique dans le domaine langues, lettres et civilisations : la Renaissance - deux thématiques dans le domaine droit, économie et gestion en sciences de gestion et droit communautaire.

les mathématiques et la physique théorique, la chimie pharmaceutique, la sociologie, la géographie, l'archéologie, la linguistique, la musicologie, l'histoire et la littérature³⁷. Ces forces de recherches³⁸ représentent pour le secteur :

- SVE et Santé : 217 EC + 20 chercheurs CNRS + 17 Inserm + 78 Inra + 314 Biatss/ITA et 264 thèses soutenues lors du dernier contrat ;
- ST : 218 EC + 8 CNRS + 42 Biatss/ITA et 177 thèses ;
- SHS : 424 EC + 21 CNRS + 44 Biatss/ITA et 270 thèses.

Elles ont pour priorité scientifique le développement de deux axes majeurs : la recherche biomédicale et sur les technologies pour la santé (imagerie médicale, biomédicaments, vaccinologie, infectiologie, cancérologie, etc.) et la recherche pluridisciplinaire sur la Renaissance (histoire, arts, sciences, littérature, musicologie, philosophie).

Dans le rapport 2016 de l'inspection générale de l'administration de l'éducation nationale et de la recherche (IGAENR) sur la thématique des petites et moyennes universités et établissements (39 établissements constituent le périmètre retenu)³⁹, l'UFRT est classée dans le second groupe (sur cinq groupes) caractérisé par une « forte intensité et qualité des activités de recherche ». Concernant les indicateurs d'intensité, l'UFRT a obtenu le maximum des points pour le rapport EC/E, le nombre de directeurs et de chargés de recherche ou équivalent des organismes accueillis dans ses laboratoires, le nombre d'UMR (2014-2015) et le nombre annuel de publications évalué par l'OST (2013), ce qui lui a permis de totaliser 30 point sur les 40 possibles. Par contre, un total de 17 points sur 37 possibles a été obtenu pour la qualité des activités de recherche, seul le nombre d'enseignants chercheurs en délégation à l'Institut Universitaire de France (de 1991 à 2015) a obtenu le maximum de points.

L'UFRT codirige le LabEx « MAbImprove » (de meilleurs anticorps, mieux développés et mieux utilisés) et est partenaire de deux LabEx à visibilité internationale (IRON : radiopharmaceutiques innovants en oncologie et neurologie et Synorg : nouvelles molécules en vue d'applications pharmaceutiques). Toujours dans le cadre des LabEx, le laboratoire Greman est associé au LabEx Ganex (création d'un réseau national public-privé sur la fabrication de composants électroniques à base de nitrure de gallium) et le laboratoire de mathématiques et physique théorique est associé au LabEx AMIES (pilote par l'Institut de mathématiques du CNRS en partenariat avec l'Université de Grenoble et l'Inria). Concernant les EquipEx, l'UFRT participe au projet *Biblissima*, qui porte sur la création d'un observatoire pour la circulation du patrimoine écrit du Moyen-Âge à la Renaissance. Si l'UFRT participe à différents projets retenus dans le programme des investissements d'avenir, il serait souhaitable que la dynamique régionale qui va être impulsée pour la création de la future Comue Centre-Val de Loire permette à l'UFRT de s'affirmer scientifiquement et de faire reconnaître ses points forts au niveau international.

Afin de limiter un risque de dispersion et de réelle perte de visibilité, l'UFRT utilise les CER et CETU comme dispositifs structurants. Ils seront présentés en détail dans le chapitre relatif à la valorisation. L'UFRT participe également à de nombreuses structures fédératives ou à des réseaux⁴⁰, dont la maison des sciences de l'homme (MSH) Val de Loire, qui regroupe l'ensemble des forces en SHS des universités de Tours et d'Orléans. Dans la nouvelle conjoncture régionale, le positionnement, les rôles et missions assignés à cette MSH en cohérence avec les nombreux autres dispositifs existants et en articulation avec la MSH de Poitiers, nécessiteront une clarification et des moyens financiers et humains adéquats.

3 ● Des outils de pilotage et une direction au service des enseignants-chercheurs

Le pilotage de la recherche s'appuie sur plusieurs outils mis à disposition des directeurs des UR. Un tableau de bord mensuel leur est adressé. Les indicateurs actualisés tous les mois recouvrent les mouvements des ressources humaines de l'UR, le suivi des diplômés (thèses et HDR), un relevé des publications, un état d'avancement des contrats. Si cet outil est très apprécié comme source d'information, il serait souhaitable qu'il devienne à terme un outil d'aide au pilotage pour les directeurs d'UR et pour la gouvernance de l'université. L'activité de production des UR est suivie par Hal et Labri pour l'international (10 % du budget récurrent des UR est dédié au Bonus Qualité International).

La direction de la recherche et de la valorisation (DRV) composée de plus de 45 personnes⁴¹ est structurée en quatre services : service de la recherche et des études doctorales - service partenariat, valorisation, contrats - antenne financière recherche et valorisation - presses universitaires François-Rabelais. La DRV travaille en lien étroit

³⁷ Données UFRT VP recherche.

³⁸ Evaluation recherche Hcéres Site Centre-Val de Loire.

³⁹ Rapport IGAENER oct. 2016 (n° 2016-075) : Petites et moyennes universités.

⁴⁰ Données UFRT VP recherche: Fédérations ou réseaux : Acoustique, CaSciModOT, Infectiologie, Juristes, MSH, Matériaux, Mathématiques, Moyen-Âge et Renaissance, Neuroimagerie, Sciences du travail.

⁴¹ Organigramme de la DRV.

avec les VP recherche et VP innovation de l'UFRT et le VP des écoles doctorales de la Comue. Le service de la recherche et des études doctorales applique les décisions de la commission recherche. Les chargés d'affaires, le personnel juridique et les assistants déployés sur les différents sites sont très appréciés par les enseignants-chercheurs et offrent une aide de proximité au montage et au suivi de projets. Ce service a également en charge les inscriptions (700 inscriptions administratives) et le suivi (gestion des bourses ministérielles, région et cofinancés) des doctorants et des HDR. Le budget des contrats de recherche (+ de 200 signés en 2015⁴²) à hauteur de 13 M€ et l'enveloppe de la commission recherche (2 M€) sont entièrement gérés par la DRV.

La disponibilité et les compétences des personnels de la DRV ainsi que les relais de proximité mis en place dans les composantes sont appréciés par les DU et les enseignants-chercheurs rencontrés. En revanche, le comité considère que l'autonomie de gestion des finances de la recherche par ce service et non par la DAF doit être un point de vigilance tant en termes de suivi du budget qu'en termes de possibles doublons des fonctions et des missions financières.

II – Une offre de formation de proximité pour une diversité de publics, à piloter

L'offre de formation de l'UFRT est répartie sur sept sites principaux dont cinq à Tours et deux à Blois, et rattachée à six UFR, un centre d'études supérieur de la Renaissance (CESR), une école polytechnique (EPU) et deux IUT⁴³. Elle se décline en 22 licences, une PACES, 29 licences professionnelles, 25 masters avec 73 spécialités, six diplômes de santé ainsi qu'en 16 DUT, cinq diplômes d'ingénieur et 104 diplômes d'université⁴⁴. Quatre champs de formation ont été définis à l'échelle de la Comue Léonard de Vinci à partir des contours des écoles doctorales, en s'appuyant sur des principes directeurs visant notamment la cohérence des disciplines, la structuration de l'offre LMD et une incitation à la pluridisciplinarité des formations. L'UFRT, de même que l'université d'Orléans, ont retenu les champs de formation suivants: Sociétés, entreprises et territoires; Sciences et ingénierie; Sciences de l'homme et des sociétés; Sciences de la terre, de l'univers et du vivant. On peut regretter que les responsables de formation ne se soient pas appropriés ces champs comme outil pour développer une stratégie d'ensemble. Pour l'avenir, le comité recommande d'associer les instances de l'université à la définition des champs et de leurs contours, ce qui permettrait que ces champs remplissent leurs objectifs d'amélioration du pilotage, de coordination, de lisibilité de l'offre de formation et de mutualisation entre formations.

L'offre de formation pluridisciplinaire apparaît riche et diversifiée avec peu de redondance et de concurrence interne (domaine informatique entre l'UFR ST et l'EPU ou les DUT industriels et l'UFR ST) et généralement dans une démarche partenariale avec les autres établissements du territoire (université d'Orléans, Espé, Insa VDL à Blois, université de Poitiers). Cette diversité de l'offre de formation et la complexité de certaines spécialités et parcours (par exemple, les masters de droit privé-droit public, sociétés-villes et territoires, *electronics and mechanical engineering*, informatique ou la licence philosophie⁴⁵) peuvent soulever parfois la question de la cohérence des mentions et nuire à leur lisibilité. Le renforcement de la coordination et du pilotage aux différents niveaux (mention, champ, établissement) est la condition nécessaire à la simplification de l'offre de formation et à l'optimisation de l'organisation des formations.

L'offre de formation généraliste en licence est mise en œuvre sans réelle démarche d'orientation progressive ou de passerelles entre les différentes licences, à l'exception des trois licences : mathématiques, informatique et physique-chimie, qui mutualisent leur premier semestre accordant ainsi un temps supplémentaire à l'étudiant pour son orientation. De manière générale, l'offre de formation répond aux objectifs d'accueil des bacheliers locaux (76 % des néo-entrants sont originaires de la région) et d'ascenseur social (50 % des étudiants de L1 sont boursiers)⁴⁶. L'ancrage local est conforté par les nombreux partenariats professionnels sur lesquels s'appuient les licences et les masters professionnels. Les formations de master reposent en partie sur le vivier des étudiants locaux, avec une attractivité nationale ou internationale généralement limitée en master 1. L'indicateur d'attractivité en master révèle un taux de néo-entrants en master 1 inférieur à la moyenne nationale (en 2015-2016 : 40,5 % contre 44,1 %) mais qui s'inverse pour le master 2 (40,3 % contre 37,3 %)⁴⁷. Compte tenu du nouveau mode de recrutement en master dès la rentrée 2017 et des probables changements de stratégies étudiantes qu'il va générer, le comité suggère à l'établissement de se mobiliser pour améliorer l'attractivité de ses masters, dès le M1, notamment dans les domaines droit-économie-gestion et lettres-langues. Des pistes pourraient être l'utilisation d'une communication assertive vers l'extérieur (national et international) sur les contenus et les débouchés des nouvelles formations de master, en

⁴² Source : chiffres clés 2016 de l'université.

⁴³ Plaquette de communication « Une université ambitieuse ».

⁴⁴ Source : chiffres clés 2016 de l'université.

⁴⁵ Rapport Hcéres Evaluation des champs de formation.

⁴⁶ Tableau de bord FORMATIONS - 30 juin 2016 - UFRT.

⁴⁷ Note Flash n° 15 - novembre 2016 MENESR.

utilisant les réseaux sociaux par exemple et la mise en lumière ainsi que la valorisation de quelques formations d'excellence comme des « produits d'identification » de l'université.

1 ● Une offre de formation professionnalisante riche mais la VAE et la formation continue à développer

L'université s'est engagée dans le développement des formations en alternance avec pour objectifs d'améliorer la professionnalisation de son offre de formation, de renforcer ses partenariats avec le tissu socio-économique et de générer des moyens économiques supplémentaires. L'UFRT travaille en collaboration avec le centre de formation d'apprentis inter universitaire de la région Centre (CFA des universités Centre Val de Loire). En 2015-2016, l'université comptait 53 apprenants en contrat de professionnalisation et 786 apprentis⁴⁸ répartis dans cinq DUT, 17 licences professionnelles, une spécialité d'ingénieur et 14 spécialités de master⁴⁹, soit une augmentation de 40 % des alternants sur quatre ans. Cette dynamique mérite d'être poursuivie et déployée.

La formation continue à l'UFRT, intégrant la VAE, est organisée en trois services distincts : un service central, (le service universitaire de formation continue : SUFCO), et deux services de formation continue et d'alternance (SEFCA), respectivement pour chacun des IUT) et des antennes délocalisées du service central en droit, en médecine et en SHS/langues. Cette organisation conduit à une dispersion des forces et des moyens qui est préjudiciable en particulier dans un système très concurrentiel tel que celui de la formation continue. Sur la période d'observation, l'activité reste modeste et ne progresse pas ; globalement, les effectifs des stagiaires en formation continue, hors contrat de professionnalisation, ont légèrement diminué au cours des quatre dernières années (-3,8 %⁵⁰). Il est souhaitable pour l'établissement d'élargir et de développer d'une part son offre de formation continue diplômante en cohérence avec son offre de formation initiale et, d'autre part, son offre de stages courts en modularisant ses formations initiales en blocs de compétences dans une démarche de formation tout au long de la vie. La poursuite, voire le développement, d'actions spécifiques à destination des milieux socio-économiques en faveur de la validation des acquis de l'expérience (VAE) conforterait la tendance de 2015 qui montre une nette progression (+30 %), après plusieurs années d'inquiétantes diminutions (-50 % sur quatre ans⁵¹) en opposition avec les évolutions au niveau national pour cette même période (+16 %⁵²). Pour autant, le développement de l'activité de la formation continue et de la VAE nécessite une organisation claire et adaptée des services support. Aussi, afin d'améliorer la visibilité et l'efficacité de l'activité, il serait souhaitable de renforcer les collaborations et les synergies entre les différents services en charge du développement des actions de formation continue : le SUFCO, les antennes dans les composantes et les deux services SEFCA des IUT.

2 ● Une CFVU à responsabiliser et des dispositifs à déployer et à partager

La vice-présidence à la formation initiale et continue est garante du pilotage de l'offre de formation. Les composantes proposent à la CFVU les formations qu'elles envisagent de créer après un examen par la commission permanente, émanation de la CFVU. Les directeurs et directrices de composantes, de services centraux et de services communs sont invités permanents à la CFVU. La parole est libre et les avis sont généralement pris en considération dans un objectif d'une plus large adhésion aux projets et à la stratégie de l'établissement. En revanche, la CFVU ne semble pas avoir pris toute la mesure de ses nouvelles prérogatives attribuées par la loi pour l'enseignement supérieur et la recherche de 2013. Les points traités en CFVU, même sans incidence financière⁵³, sont validés par le CA⁵⁴. Une évolution des pratiques est nécessaire pour davantage responsabiliser les élus de la CFVU et pour la rendre plus visible au sein de l'établissement en tant qu'instance responsable et décisionnelle. Il est recommandé de diffuser et de rendre accessibles à la communauté universitaire les procès-verbaux des séances, après leur validation par la CFVU.

La responsabilisation de la CFVU nécessite des dispositifs efficaces de pilotage qui se nourrissent d'indicateurs à jour, fiables et accessibles. Les efforts engagés par l'université dans ce domaine méritent d'être poursuivis et les moyens mis en adéquation avec les besoins. L'évaluation des enseignements et des formations est organisée et pilotée à l'échelle de l'établissement mais une hétérogénéité d'engagements dans la démarche par les composantes et leurs formations⁵⁵ est à relever. Les équipes pédagogiques pourraient être incitées à davantage s'appuyer sur ces outils dans une démarche d'amélioration des formations et d'évolution des pratiques pédagogiques. L'université gagnerait à

⁴⁸ Source : chiffres clés 2016 de l'université.

⁴⁹ Site internet - formations en apprentissage.

⁵⁰ Tableau de bord FORMATIONS - 30 juin 2016 - UFRT.

⁵¹ Indicateurs de l'UFRT - CE-11.

⁵² DARES-Résultats Juin 2016 - n° 28.

⁵³ Par exemple, le calendrier universitaire 2017-2018 validé par le CA du 3 avril 2017.

⁵⁴ Relevé de décision du CA du 3 avril 2017 - site internet.

⁵⁵ Rapport Hcéres Evaluation des champs de formation.

poursuivre et à amplifier son accompagnement en matière de nouvelles pédagogies universitaires et de transformation numérique.

III – Des liens formation-recherche diffus et plus ou moins étroits selon les disciplines

Le lien formation-recherche est constitutif des parcours de doctorat et l'UFRT a la volonté d'accompagner réellement cette articulation comme en témoigne la présence d'une équipe dédiée de cinq personnes au sein de la DRV pour les inscriptions, la contractualisation et la formation des doctorants. Au sein du service de la recherche et des études doctorales, deux personnes sont chargées des études doctorales, une de l'insertion professionnelle des docteurs (peu d'information sur le devenir des docteurs et 10 % des diplômés de master de l'université poursuivent en doctorat⁵⁶), et deux de l'administration et la gestion des écoles doctorales. L'UFRT affiche comme objectif pour le prochain contrat le développement d'un suivi efficace du devenir des doctorants (comme de l'ensemble des étudiants)⁵⁷, ce qui reste un défi majeur pour l'université.

L'UFRT accueille 691 doctorants dont 37 % étrangers dans quatre écoles doctorales de la Comue LDV co-accréditées depuis 2009, dont trois communes avec l'université d'Orléans : MIPTIS (Mathématiques, informatique, physique théorique et ingénierie des systèmes), EMSTU (énergie, matériaux, sciences de la terre et de l'univers), SSBCV (santé, sciences biologiques et chimie du vivant) et une ED accréditée uniquement pour l'UFRT : SHS (science de l'homme et de la société)⁵⁸. Il existe au sein d'une même école doctorale des filières thématiques pour l'attribution des bourses, qui sont centrées sur les spécificités des établissements. L'ED SHS est structurée autour de quatre filières : arts, musicologie, renaissance - pratiques culturelles et psychologiques - pratiques normatives régulatrices et organisationnelles - villes, évolution des sociétés, territoires et alimentation. Sur le même principe l'ED SSBCV co-accréditée comprend quatre filières dont trois spécifiques aux thématiques développées par les UR de l'UFRT (physiopathologie humaine et technologie pour la santé - infectiologie, immunologie, vaccinologie - biologie de la reproduction, sciences cognitives et développement, écologie). Cette organisation a permis à l'UFRT de conserver ses thématiques quel que soit le périmètre des ED et malgré les mouvements de création puis de changement de périmètre de la Comue LdV. Si ce découpage permet d'envisager plus sereinement le projet de nouvelle Comue, il limite les mutualisations entre établissements partenaires et questionne la réelle volonté d'intégration et de transversalité des parcours doctoraux au sein de la Comue. Il sera fondamental pour l'avenir de la future Comue de clarifier la création, le positionnement et les missions d'un collège des ED car un des arguments déclencheur du retrait de l'UFRT de la Comue LdV fut la perspective de devoir confier à la Comue la délivrance des doctorats, jamais validée par les conseils d'administration de ses membres⁵⁹.

L'UFRT a arrêté plusieurs principes directeurs communs pour caractériser ses champs de formation dont celui de structurer la continuité licences-masters-écoles doctorales par les acteurs de la recherche et celui de compléter cette démarche de continuité par une réflexion en matière de débouchés (professionnels et recherche). Cependant, les liens entre recherche et formation restent variables selon les parcours de licences et de masters. Ils sont globalement lisibles dans les parcours de sciences exactes, où les laboratoires de recherche accueillent régulièrement des étudiants locaux en stage, et où une cohérence entre les thématiques d'enseignement et de recherche est opérée. Si des efforts restent à produire pour améliorer l'articulation formation/recherche dans tous les secteurs disciplinaires, il faut saluer des initiatives internationales de très haut niveau, impliquant également les EPST, comme le master *Erasmus mundus* « *Infectious diseases one health* »⁶⁰. Les liens étroits établis entre l'UFRT et le CHRU permettent de bien articuler la formation et la recherche dans le domaine médical.

La part d'endorecrutement pour la période du contrat 2012-2015 est en moyenne de 60 % pour les professeurs et de 19 % pour les MCF. L'UFRT a atteint sa cible pour les MCF établie au niveau des universités française (21 %) alors que l'endorecrutement des PR, bien qu'en constante diminution ; de 75 % en 2012 à 46 % en 2015, reste élevé et bien supérieur à la cible fixée par l'établissement de 36 % mais pratiquement au niveau de celui des autres universités (44 % en 2015)⁶¹. Consciente de cette difficulté, qui n'est pas due à un manque d'attractivité comme en témoignent les ratios entre le nombre de candidats sur le nombre de postes offerts très élevés comparativement aux universités françaises de même typologie (de 11,5 versus 3,9 pour les PR, respectivement)⁶², l'UFRT reste très attentive aux

⁵⁶ Source : fiche M2 indicateurs ensemble de l'établissement - OVE de l'université de Tours.

⁵⁷ Axes stratégiques de l'UFRT pour le contrat 2018-2022.

⁵⁸ Source : chiffres clés 2016 de l'université. ED EMSTU (énergie, matériaux, sciences de la terre et de l'univers), MIPTIS (mathématiques, informatique, physique théorique, ingénierie des systèmes), SSBCV (santé, sciences biologiques et chimie du vivant) et SHS (sciences de l'Homme et de la société).

⁵⁹ Source : <http://www.letudiant.fr/educpros/actualite/les-universites-d-orleans-et-de-tours-se-lancent-dans-une-nouvelle-comue.html>.

⁶⁰ <http://www.infectious-diseases-one-health.eu/>.

⁶¹ Fiche Persé Établissement : données 2015.

⁶² Fiche Persé Établissement : données 2015.

profils recherche des enseignants-chercheurs et déploie des efforts pour élargir le vivier de recrutement tout en cherchant à maintenir un lien formation-recherche fort par la prise en compte dans les profils de poste des besoins pédagogiques et de l'insertion des nouveaux recrutés dans les équipes de recherche.

IV – Un service de la documentation attentif aux besoins de la communauté universitaire

Du fait de la dispersion géographique des composantes de l'université, le service commun de la documentation (SCD) compte six bibliothèques universitaires (lettres, langues, arts et sciences humaines ; droit, économie, géographie ; médecine ; sciences-pharmacie ; Blois ; IUT de Tours) avec 12 bibliothèques associées⁶³. La direction du SCD étant localisée dans le bâtiment de la présidence de l'université, ses interactions sont quotidiennes avec le président, le vice-président recherche et la vice-présidente formation. Cette dernière préside le conseil de la documentation.

Le SCD organise des formations à la recherche documentaire à l'intention des étudiants, en s'adaptant aux demandes des différents domaines disciplinaires. Si elles sont principalement concentrées sur le niveau licence, des ateliers pour les étudiants de master sont ponctuellement proposés.

En matière d'acquisition, le SCD a mis en place une politique concertée avec l'université d'Orléans, d'une part sur l'acquisition des ressources documentaires, et d'autre part sur la conservation des périodiques imprimés. Le SCD a également créé une commission de la documentation électronique pour mieux appréhender les usages et les besoins de la recherche. Le SCD envisage un rapprochement avec les UR. Dans un contexte de hausse du coût de la documentation électronique, cette anticipation doublée d'une réflexion sur les archives ouvertes et sur l'aide au dépôt des publications des enseignants-chercheurs est bienvenue.

Le SCD est engagé dans l'amélioration de la qualité d'accueil de ses usagers, notamment à l'aide de l'enquête LibQual+ menée régulièrement pour mesurer la satisfaction des usagers. À partir de ces résultats, le SCD a mené un travail pour repenser l'aménagement des espaces et les adapter au travail en groupe. Parallèlement, le SCD a répondu à l'appel d'offre du ministère « Plan bibliothèques ouvertes »⁶⁴, en axant sa stratégie sur la diversification des espaces, les modalités d'accès aux ressources (papier et numériques), l'augmentation des horaires d'ouverture en lien avec les périodes d'examen et les interruptions pédagogiques.

⁶³ Rapport d'activité 2016 du SCD.

⁶⁴ Appel à projet deuxième vague en décembre 2016.

La réussite des étudiants

I – Une université engagée pour la réussite de ses étudiants mais des efforts encore à fournir

La stratégie de l'université se construit autour d'un objectif partagé de bien vivre ensemble et de bienveillance vis-à-vis de ses étudiants majoritairement locaux (76 % originaires de la région) avec une représentation des étudiants boursiers de 50 % des effectifs étudiants de première année de licence⁶⁵. Ces publics sont rassurés par la proximité de leur université et sa taille humaine. La distribution des formations sur différents sites présente l'avantage pour l'étudiant néo-arrivant de pouvoir rapidement construire ses repères, son appartenance à sa composante et à son site.

Les relations avec les lycées sont solides et organisées de manière à impliquer tous les acteurs du lycée ; proviseurs, professeurs principaux, enseignants, conseillers d'orientation psychologues et lycéens. Le plan d'action vise une information pertinente pour la bonne orientation des lycéens, une actualisation des connaissances des prescripteurs académiques et une meilleure connaissance réciproque pour l'amélioration de la transition lycée-université. Cette dynamique mérite d'être soulignée et poursuivie en intégrant de nouvelles opérations telles que par exemple, une action spécifique à destination des parents d'élèves au-delà de la journée portes ouvertes ou des salons. L'information, notamment sur le site internet de l'université mériterait d'être optimisée et consolidée. En effet, l'offre de formation riche et complexe peut apparaître peu lisible pour un lycéen. Le comité suggère de communiquer l'information sur les taux de réussite par formation et par baccalauréat d'origine.

Des dispositifs pédagogiques d'accompagnement, pour faciliter l'intégration des étudiants et prévenir le décrochage, sont diversement déployés dans les licences. Certains le sont avec des résultats remarquables (80 % des étudiants en licence informatique ayant bénéficié de tels dispositifs valident leur L1), pour d'autres, ils sont mis en œuvre mais leur impact n'est pas évalué (licence de géographie, licence de droit)⁶⁶. Alors que les actions d'information et d'accueil sont majoritairement partagées et pilotées, les actions d'accompagnement et de soutien des étudiants dans leur formation ne sont pas coordonnées à l'échelle de l'université. L'organisation par l'établissement de rencontres permettant aux équipes pédagogiques de chaque composante d'échanger sur leurs modalités d'accompagnement et de soutien des étudiants, est à réfléchir afin d'harmoniser les pratiques.

Les actions menées par l'université se traduisent par un taux moyen de réussite en 1^{ère} année de licence (41,2 % en 2014-2015) supérieur à la moyenne nationale (40,1 %) et un taux moyen de sortie de l'université⁶⁷ (27,8 %) inférieur à la moyenne nationale (29,8 %)⁶⁸. Bien que ces indicateurs soient des signaux positifs pour l'université, ils masquent de grandes disparités (L1 en Sciences et techniques : 53,3 % de réussite, L1 droit-économie-sciences sociales : 30,2 % de réussite⁶⁹).

La maison de l'orientation et de l'insertion professionnelle (MOIP) est fortement sollicitée pour des conseils de réorientation auxquels elle répond par des entretiens individuels et un accompagnement spécifique, qui concerne environ 6 % des étudiants (1 700 entretiens dont plus de 50 % concernent des réorientations⁷⁰, UE d'ouverture « rebondir pour réussir »). Des ateliers de réorientation transdisciplinaires sont fréquentés chaque année par 150 étudiants de PACES⁷¹.

Quelques passerelles sont proposées mais l'organisation actuelle de l'offre de formation ne permet que peu de réorientations en cours d'année. L'université s'est saisie de la question de la préparation de l'étudiant à son insertion professionnelle en proposant de nombreuses actions dont son dispositif original : module d'orientation, de bilan et d'insertion en licence « MOBIL » obligatoire en licence. Mis en place depuis 2012-2013, ce module d'élaboration du projet professionnel et de formation de l'étudiant a pour objectifs de transmettre une méthode de recherche et d'aide à la décision, de rendre l'étudiant acteur de son orientation, de renforcer la motivation de l'étudiant et favoriser sa réussite et de faciliter le passage de l'université au monde professionnel. Ce dispositif offrant la

⁶⁵ Tableau de bord FORMATIONS - 30 juin 2016 - UFRT.

⁶⁶ Rapport Hcéres Évaluation des champs de formation.

⁶⁷ Taux d'étudiants de L1 ayant quitté l'université et ne s'étant pas réinscrits dans aucune autre université française, l'année suivante.

⁶⁸ Note Flash n° 15 - novembre 2016 - MENESR.

⁶⁹ Tableau de bord FORMATIONS - 30 juin 2016 - UFRT.

⁷⁰ Source : Chiffres clés 2016 de l'université.

⁷¹ Rapport Hcéres Évaluation des champs de formation + document de la MOIP sur ses activités.

possibilité à tout étudiant de faire un stage au cours de sa licence mériterait d'être approprié par toutes les équipes pédagogiques, ce qui n'est pas encore le cas. La modularisation des formations en blocs de compétences⁷² pourrait être un élément de réponse à la demande croissante de réorientation, par la reconnaissance de certaines compétences et leur valorisation dans une autre formation, notamment pour les compétences transversales. Une possibilité serait également de développer d'autres modules transversaux et spécifiques pouvant être ouverts à des étudiants inscrits dans d'autres composantes comme dans le dispositif MOBIL.

L'université annonce et s'engage dans l'accueil de publics diversifiés en créant un régime spécial d'études qui, en reconnaissant les spécificités de chaque profil d'étudiant, prévoit des dispositifs et des organisations d'études adaptées. La mission Handicap inscrit ses actions dans le cadre du schéma directeur pluriannuel handicap. Le nombre d'étudiants en situation de handicap augmente chaque année (+330 % en sept ans, de 82 à 274 étudiants accompagnés⁷³). Des actions sont déployées par l'université pour mieux informer, accueillir et accompagner l'étudiant en situation de handicap, engageant des moyens humains et techniques⁷⁴ pour des taux mesurés de réussite étudiante très satisfaisants (74 % tous niveaux confondus).

Le comité considère que des suivis de cohortes devraient être réalisés de manière pérenne et les résultats communiqués et partagés avec les responsables de formation. Il en est de même pour les données concernant l'insertion professionnelle des diplômés et les évaluations des formations et des enseignements.

II – Une implication de l'établissement dans la qualité de vie des étudiants au service de la réussite

L'établissement affiche une réelle préoccupation pour la qualité de vie de ses usagers dans ses différentes dimensions. Cette préoccupation est partagée par la communauté, convaincue qu'un étudiant épanoui dans sa vie sociale et culturelle est un étudiant qui réussit mieux ses études. À ce titre, il faut souligner l'adoption par la CFVU en 2013 d'une charte des rythmes universitaires dont l'objectif principal est notamment de favoriser la réussite, l'épanouissement personnel, l'engagement dans la vie associative et citoyenne, l'équilibre et la santé des étudiants en fournissant des préconisations sur les rythmes universitaires destinées à améliorer les conditions d'études et de vie des étudiants. Soucieuse de cette qualité de vie de l'étudiant, l'UFRT a développé de nombreuses actions en faveur de la vie étudiante pour améliorer la vie associative culturelle et sportive et le service de médecine préventive.

L'UFRT développe une politique culturelle structurée autour de la place de l'étudiant comme acteur/spectateur. Historiquement par ses formations dans les domaines artistiques, l'UFRT valorise les pratiques artistiques pour 6 à 8 % de ses étudiants à travers des unités d'enseignement d'ouverture (1 000 étudiants). L'accès aux activités culturelles a connu en 2015 un véritable succès en dépassant les 6 000 étudiants (soit 23 % des étudiants inscrits) détenteurs d'un passeport culturel étudiant. De nombreuses actions sont régulièrement initiées pour poursuivre sur cette bonne dynamique : équipement de la salle Thélème de « boucles magnétiques » en lien avec la Mission Handicap ; ateliers de danse (avec le service universitaire des activités physiques et sportives (SUAPS)) et de théâtre forum (avec le service universitaire de médecine préventive et de promotion de la santé (SUMPPS)). Le nombre de manifestations est passé de 142 manifestations à 214 organisées sur une année universitaire dans la salle Thélème. Si la part des activités liées aux propositions du service culturel reste globalement stable (50 % en 2012 et 46 % en 2016), l'occupation par les activités liées à la pédagogie et à la recherche progresse (24 en 2012-2013 à 36 en 2015-2016), tout comme l'utilisation par les projets étudiants (une journée en 2012-2013, 31 en 2015-16)⁷⁵. Si on ne peut que se réjouir de la forte progression de cette activité, l'augmentation de la charge de travail qu'elle représente ne paraît pas soutenable dans la durée à moyens financiers et humains constants. Il est fortement suggéré d'intégrer cette préoccupation dans le partenariat avec la métropole de Tours.

La caractéristique multisites de l'UFRT complexifie la volonté de l'établissement d'offrir un service en médecine préventive à tous les étudiants. L'UFRT a fait preuve d'inventivité pour trouver des solutions : ouverture d'un point santé à Blois en 2014 avec une infirmière à plein temps en partenariat avec l'Insa CVL et la ville de Blois, mise en place d'un réseau universitaire de santé de 65 médecins généralistes (RÉSUS François-Rabelais). L'université porte une attention particulière à la situation sociale et au bien-être physique et mental des étudiants, grâce à un service de santé universitaire dont les missions vont au-delà de la médecine préventive. Le service regroupe des médecins spécialisés en psychiatrie, en gynécologie et des assistantes sociales ; il est habilité à délivrer des ordonnances. L'UFRT accorde également une importance toute particulière à la prévention et la postvention des suicides des étudiants. Elle a mis en œuvre depuis 2010 un dispositif de lutte contre le mal-être étudiant, comprenant

⁷² Loi n° 2014-288 du 5 mars 2014 relative à la formation professionnelle, à l'emploi et à la démocratie sociale a fait référence à la notion de blocs de compétences et à la mise en œuvre du compte personnel de formation (CPF) à partir du 1^{er} janvier 2015.

⁷³ Schéma directeur pluriannuel handicap 2017.

⁷⁴ Bilan des actions de la mission handicap présenté au CAC du 14 mars 2017.

⁷⁵ Rapport d'autoévaluation du contrat pluriannuel 2012-2017 : volet Vie Étudiante.

un réseau d'étudiants « Relais-Santé » et des formations des personnels, dont l'enquête menée en 2015 par l'observatoire de la vie étudiante (OVE) a conforté la nécessité d'action.

Avec le SUAPS, l'UFRT a cherché à améliorer son offre d'activités sportives. Outre l'axe sport-santé, l'élargissement de l'offre de cours et le développement des événements sportifs, environ 6 500 étudiants ont accès à toute l'offre sportive de l'université (65 activités) et à des tarifs privilégiés auprès des structures partenaires grâce au « Pack Sport » pour la somme de 25 €. Néanmoins, en matière d'offre sportive, les difficultés concernant le manque d'installations formulées dans le rapport d'autoévaluation se confirment, en particulier sur les sites universitaires Tanneurs et Portalis. Selon le SUAPS, l'université disposerait de peu de surface d'équipements sportifs par étudiant (12 étudiants par m²) par rapport à la moyenne nationale (6 étudiants par m²). L'essentiel des installations est situé sur le site de Granmont. Le comité suggère à l'établissement de s'appuyer sur ses partenariats avec les municipalités, comme elle a commencé à le faire sur le site de Blois, pour tenter de pallier ce manque d'installations sportives.

L'UFRT s'est fortement engagée dans les dispositifs d'accueil d'étudiants en situation de handicap et des publics étudiants spécifiques. Dès 2014, l'université a adopté un schéma directeur pluriannuel handicap, qui décline ses actions prioritaires : accueil et accompagnement des étudiants, accessibilité des locaux et des enseignements, sensibilisation et information, orientation et insertion professionnelle, ainsi que le recrutement et l'accompagnement des personnels. La Mission Handicap a connu une très forte augmentation et accompagne aujourd'hui plus de 320 étudiants et personnels (214 à 324 de 2012 à 2016). D'autre part, l'UFRT a renforcé son dispositif d'accompagnement des sportifs de haut ou de bon niveau dans le cadre de leur double projet « sport et études ».

L'OVE, rattaché à la direction de la vie étudiante (DVE), fournit régulièrement des études d'impact des différentes situations des étudiants sur leur réussite académique. En associant les enjeux de la qualité de vie étudiante à la réussite académique, l'UFRT facilite l'appropriation de ses politiques de vie étudiante, tant par les parties prenantes internes à l'établissement que par les partenaires extérieurs.

1 ● Des tentatives pour relancer la participation étudiante à la vie de l'établissement

L'établissement a mandaté un vice-président Vie étudiante de plein exercice, proche du milieu associatif et des attentes des étudiants. À ses côtés, le vice-président Etudiant statutaire joue un rôle de représentant des étudiants auprès de l'équipe présidentielle. Avec les autres élus étudiants, les étudiants élus rencontrés se sentent écoutés par l'établissement quelle que soit leur sensibilité et ont la possibilité et les moyens d'impulser des actions en matière de vie étudiante. L'UFRT a mis en place des groupes de travail (exemple, projet de développement durable), émanations des conseils centraux, où les élus étudiants peuvent s'exprimer sur des points précis des politiques mises en œuvre.

Les difficultés de communication des élus étudiants vers la communauté étudiante sur leur engagement dans la vie de l'établissement peuvent expliquer un taux de participation aux dernières élections inférieur à 10 % (toutefois similaire à la moyenne nationale).

L'assemblée des présidents d'associations (APA), structure *ad hoc*, a été créée à l'origine pour construire les politiques associatives étudiantes. Constatant une participation régulière et constante de ses membres, l'UFRT a élargi les compétences de l'APA à des sujets de la vie étudiante. Depuis 2014, la représentation étudiante au sein du conseil culturel a augmenté (neuf membres étudiants : quatre représentants d'associations, quatre détenteurs du passeport culturel étudiant (PCE) et le VP étudiant) permettant de dynamiser la relation avec les associations étudiantes et leurs projets culturels. Cette dynamique se traduit par l'intégration de certains événements étudiants dans la saison culturelle de l'université. Les étudiants sont également impliqués par leur participation au comité de pilotage de la Maison de l'Étudiant.

Afin de pallier le déficit de proximité dans une université multisites, il faut souligner que la DVE a mis en place en 2016-2017 une nouvelle formation intitulée « Services universitaires offerts aux étudiants » destinée en priorité aux personnels en contact régulier avec les étudiants (personnels d'accueil sur sites d'études, personnels des scolarités, personnels des secrétariats prélogiques et personnels des bibliothèques).

2 ● Une vie associative active et soutenue

La stratégie de l'UFRT visant à surmonter le manque de représentativité des élus étudiants en tissant un lien direct avec les associations étudiantes, est innovante en France. Il convient toutefois d'être vigilant à ce que celles-ci soient sollicitées sur des sujets pour lesquels leur intervention est légitime. Les élus étudiants sont invités aux réunions de l'APA, permettant aux représentants élus des étudiants de ne pas être ignorés ou oubliés dans les circuits d'information et de décision.

Au-delà de la participation des associations à la définition des politiques de vie étudiante, les activités associatives sont encouragées et soutenues par l'établissement grâce en particulier à une simplification des démarches de subventions. Fait rare et remarquable, un dossier unique de demande de subvention commun au fonds de solidarité et de développement des initiatives étudiantes (FSDIE) de l'établissement, au Culture ActionS du Crous et aux demandes de subventions des composantes a été mis en place. Les dispositifs de soutien sont bien identifiés par les associations, qui y ont recours.

L'UFRT souhaite développer une meilleure intégration et un sentiment d'appartenance des étudiants. Pour ce faire l'établissement a mis en œuvre plusieurs actions notables depuis 2013 : un cycle de formations gratuites, intitulé Assoc'Actives, animées par des professionnels (évolution du dispositif car faible fréquentation), un dispositif d'accompagnement des associations étudiantes dans le montage de leurs projets (individuels et collectifs) géré par le BVE. Il faut souligner l'inauguration en 2015 d'une Maison de l'étudiant⁷⁶, qui accueille un incubateur de projets étudiants (espaces de *co-working* et de réunion) permettant aux associations transversales de disposer d'un local partagé et d'un espace de répétition et de représentations artistiques équipé en son et lumières. Les premiers résultats montrent une augmentation importante du taux de fréquentation.

La majorité des composantes soutiennent les projets associatifs, de filières ou transversaux, avec des critères qu'elles définissent indépendamment, mais en harmonie avec la politique de l'établissement. Néanmoins, en matière de locaux associatifs, l'établissement et les associations constatent des difficultés pour leur mise à disposition à long terme, en raison de l'affectation de la majorité des locaux aux composantes.

L'UFRT apporte également un soutien supplémentaire à certaines associations agissant dans le domaine de l'action sociale, notamment *les Halles de Rabelais*, intervenant par exemple dans la fourniture de denrées alimentaires aux étudiants en difficulté. Les assistantes sociales de l'université orientent les étudiants démunis vers l'association, qui est également soutenue financièrement par l'université et la municipalité de Tours, illustrant des objectifs partagés et coordonnés entre la politique de vie étudiante et associative de l'université et de la ville de Tours.

Paradoxalement, la dispersion géographique des étudiants sur plusieurs sites, qui concorde avec les différentes disciplines, est à la fois un vecteur d'une bonne qualité de vie en général, mais également de risque d'une perte d'un sentiment d'appartenance à l'université au profit des composantes et des sites. La maison de l'étudiant, qui regroupe sur un même lieu les services du bureau de la vie étudiante, une cafétéria du Crous et des espaces pour les associations, permet de soutenir une activité associative transdisciplinaire avec un grand nombre d'événements annuels.

⁷⁶ Rapport d'autoévaluation du contrat pluriannuel 2012-2017 : volet Vie Étudiante.

La valorisation et la culture scientifique

I – Une valorisation ciblée avec des dispositifs pérennes mais à développer et à intégrer dans son contexte partenarial

1 ● Les CER, CETU et plateformes : des succès à consolider et à étendre

L'UFRT a mis en place des actions de structuration fortes déjà saluées dans le rapport AERES de 2011 : « L'UFRT a développé une stratégie exemplaire axée sur deux dispositifs complémentaires : les centres d'études et de recherche (CER) et les centres d'expertise et de transfert universitaire (CETU), qui gèrent l'ensemble de la chaîne de valeur, depuis la sensibilisation jusqu'au transfert et à la valorisation ». Ces structures se sont pour la majorité d'entre elles pérennisées, et leur création/fermeture/évolution illustre une dynamique critique et constructive.

Les CER sont des laboratoires de recherche public-privé menant des projets de R&D selon une stratégie commune, et donnant accès aux chercheurs académiques et industriels à des savoir-faire et des infrastructures de pointe. En 2017, quatre des cinq CER présents en 2011 sont toujours en place, ce qui témoigne de leur efficacité : le CERTEM, le plus ancien et important (140 chercheurs⁷⁷) en électronique développe un partenariat depuis 1996 avec la société STMicroelectronics ; le CEROC, s'appuie sur un partenariat avec la société Sandvick autour des outils coupants ; le CERRP, travaille sur la radiopharmacie avec la société Cyclopharma et le CERMEL, repose sur un partenariat initial avec la société Hutchinson, qui compte aujourd'hui dix partenaires dans le domaine des matériaux élastomères et polymères. Le CERTESENS devenu une SAS, sera remplacé par le CER Bio3 sur le biomédicament, en cohérence avec le programme « Ambition recherche développement 2020 biomédicaments » et l'extension du LabEx MAbImprove.

Le rayonnement et le rôle de l'UFRT pour le développement économique sont reconnus par les différents acteurs (collectivités et industriels) notamment grâce à son rôle déterminant dans le maintien (via le CER CERTEM) du site de STMicroelectronics à Tours et son implication dans différents projets (Bio3Institute⁷⁸, accélérateur de startup, etc.). La relation avec STMicroelectronics, un des leaders mondiaux dans le domaine de la microélectronique, est historique⁷⁹ et se traduit par une production scientifique conjointe notable (brevets, publications, thèses Cifre, etc.).

Les CETU réalisent des prestations de service pour l'industrie et sont autofinancés par leur facturation. Trois des quatre CETU existants en 2011 se sont stabilisés et développés autour de thématiques de sciences fondamentales et de sciences humaines et sociales (Elmis : fonctionnement et restauration des cours d'eau et zones humides (basé à Chinon) ; EticS : SHS, travail, développement durable, mobilités, acceptabilité sociale et techniques des innovations ; Innophyt : lutte antiparasitaire, protection biologique et intégrée et alternatives aux pesticides). Ils sont coordonnés entre eux en termes de pratiques et de fonctionnement, et dépendent du service partenariats, innovation et valorisation (SPIV) situé au sein de la DRV.

En parallèle des CER et CETU, l'UFRT a développé en partenariat avec les organismes de recherche trois plateformes transverses pour la recherche (animaleries, analyse des systèmes biologiques et chirurgie et imagerie pour la recherche et l'enseignement) qui sont accessibles aux chercheurs et aux partenaires industriels.

Actuellement, CER, CETU et plateformes n'ont pas d'espace d'échange pour traiter des sujets transversaux et des problématiques partagées (tarification, gestion de l'interface avec les clients, pérennisation du personnel et des compétences). Des forums animés par l'UFRT pourraient probablement favoriser le partage de bonnes pratiques, voire lancer une réflexion sur une politique de partenariat/prestation globale et sur la mise en place d'outils communs pour la gestion.

Au sein d'un tissu de partenaires socio-économiques très aidants et volontaires (CCI, pôles de compétitivité), l'UFRT aura sans aucun doute des opportunités de développer de nouvelles initiatives de type CER ou CETU sur de nouveaux axes, en particulier autour du Bio3Institute et des LabEx, pour lesquels une ambition plus que régionale serait légitime. L'UFRT doit profiter d'une conjoncture socio-économique favorable à l'élaboration de partenariats qui pourront apporter et consolider une visibilité internationale. Les dispositifs d'incitation des chercheurs à la valorisation (prime à la déclaration d'invention, intéressement aux revenus de licences, trophées de l'innovation) que

⁷⁷ Source : <http://certem.univ-tours.fr/>.

⁷⁸ <http://bio3institute.fr>.

⁷⁹ Le CERTEM existe depuis 1996.

la nouvelle gouvernance souhaite mettre en place représentent un élément important pour favoriser de nouveaux développements.

2 ● Des résultats en termes de retour financier direct difficiles à appréhender

Les revenus de la valorisation de l'UFRT ont été stables pour les prestations sur la période 2012-2015 (de 1,9 à 2,38 M€ par an), plus aléatoires pour les contrats de recherche (entre 0,5 et 2,9 M€ par an), et très limités pour les revenus de la propriété intellectuelle (<100 k€ par an)⁸⁰. Ces chiffres restent relativement faibles pour un budget de recherche (masse salariale comprise) d'environ 70 M€ par an⁸¹.

Cependant, ces indicateurs sont à nuancer car ils ne prennent pas en compte : les apports « en nature » des industriels dans les CER qui peuvent être conséquents ; les financements publics sur projets obtenus par les laboratoires dans des projets partenariaux avec l'industrie ou dans des appels à projets dédiés ou via des actions ciblées comme le programme régional d'Ambition Recherche Développement 2020 ; les actions des laboratoires dont la valorisation est gérée par convention par l'EPST partenaire.

La consolidation de ces données permettrait probablement de mieux apprécier le retour sur investissement du SPIV. Ce service, plus important antérieurement (11 personnes pour les activités d'ingénierie de projets et licensing en 2011⁸²), a maintenu ces résultats en dédiant désormais deux personnes en propre aux actions liées à la propriété intellectuelle, et ponctuellement cinq autres personnes aux activités de valorisation en fonction du besoin. Outre une assistante partagée, quatre chargés de projets gèrent les quatre secteurs d'activité principaux, et travaillent aussi sur le montage de projets collaboratifs. Ce schéma non redondant en termes d'expertise par secteur réclame une exigence forte sur la compétence et l'engagement des chargés de projets.

3 ● Des difficultés et des déceptions dans l'interaction de l'UFRT avec la Satt Grand Centre, en cours de restructuration

L'UFRT avait annoncé dans le contrat précédent la mutualisation des structures de valorisation des universités d'Orléans et de Tours. Le souhait des acteurs de conserver un service de proximité et l'intégration des services valorisation de l'université d'Orléans et du CNRS dans le cadre du grand campus orléanais en ont été les principaux obstacles.

Une interaction efficace avec la Satt Grand Centre créée en 2013, dont le siège est localisé à Clermont-Ferrand, n'a malheureusement pas réussi à se mettre rapidement en place sur le pôle de Tours, bien que beaucoup d'énergie des structures en place ait été mobilisée. Comme pour la mutualisation avec l'université d'Orléans, la même raison d'un déficit de proximité associé à un positionnement valorisation de la Satt qui se concentre sur les activités de maturation et le transfert uniquement, a constitué un important obstacle au fonctionnement de l'interaction UFRT/Satt. L'accueil récent (2014) de personnels détachés de la Satt dans le service de valorisation de la DRV de l'université a permis d'améliorer la situation, bien que la marge de progression reste importante.

Sur les 17 brevets confiés à la Satt par l'UFRT entre 2014 et 2016, cinq ont bénéficié d'un accompagnement pour une maturation. Les actions de licensing sont menées de manière conjointe avec le SPIV et sont restées sporadiques (six en 2015⁸³). Le manque de coopération de proximité a pour conséquence des temps de réponse longs de la Satt à certaines sollicitations. Juste après la mise en place de la Satt ces temps de réponse étaient de six mois pour une acceptation de propriété intellectuelle et de 14 mois pour lancer une action de maturation. Depuis, ces temps de réponse se sont améliorés et sont passés respectivement à deux et 14 mois. Le plus décevant reste l'absence de licence ou option de licence concrétisée par la Satt en trois ans, ce qui interpelle le comité et doit être un point d'extrême vigilance pour l'établissement.

En partie en raison de ces dysfonctionnements, un projet de restructuration de la Satt Grand Centre a été proposé au commissariat général à l'investissement au printemps 2017, privilégiant le renfort de cellules de valorisation locales à la centralisation. Ces ressources additionnelles pourraient permettre de développer de nouveaux axes et d'amplifier les actions d'innovation et de transfert.

⁸⁰ 2018-C-UdT-indicateurs.pdf.

⁸¹ 2018-C-UdT-rapport_de_gestion_2015.pdf.

⁸² Rapport AERES 2011.

⁸³ RAE de l'UFRT.

II – Une diffusion de la culture scientifique pertinente et orientée vers le grand public

L'établissement met en œuvre une politique en matière de diffusion des résultats de la recherche aussi bien en interne que vers l'extérieur. La stratégie de diffusion s'appuie sur les structures de recherche et sur les publications des travaux de recherche. L'UFRT s'appuie sur les presses universitaires François-Rabelais (PUFR)⁸⁴ qui accueillent depuis 2010 des ouvrages électroniques e-pufr pour une diffusion efficace, et des travaux scientifiques à destination non seulement de spécialistes, mais aussi du grand public. Le portail archives ouvertes HAL⁸⁵ s'avère être un outil important pour rassembler, diffuser et conserver les publications scientifiques de l'UFRT. Depuis 2014, le portail HAL est en libre accès ce qui permet une plus large consultation.

La culture scientifique est aussi diffusée par le biais de manifestations organisées pour le grand public : mercredis de Thélème, concours « ma thèse en 180 secondes »⁸⁶ et consolidée depuis 2014 par l'université du temps libre (UTL). L'offre de formation de l'UTL répond aux objectifs de diffusion de la recherche de façon adaptée au grand public et est complétée par des conférences d'actualité et des ateliers. Les adhérents et les activités réalisées ont augmenté de 22 % et de 81 % respectivement, pendant les trois années de fonctionnement⁸⁷. L'UTL représente un outil efficace et soutenable avec une participation régionale importante et un autofinancement des activités. La pérennisation de l'UTL et son évolution passent par un renforcement de sa visibilité grâce à une amélioration des synergies entre la recherche et la communication en direction du grand public. La valorisation des actions en faveur de la validation des acquis UTL par la délivrance de diplômes est une piste à suivre. Le développement de l'activité de l'UTL nécessite une organisation adaptée aux services support et une amélioration de la communication ; les informations concernant les activités et les tarifs se trouvent aujourd'hui accessibles en ligne. Plus de visibilité sur le patrimoine et les archives de Tours contribuerait également à une plus grande diffusion de la culture scientifique au service du grand public.

⁸⁴ <http://pufr-editions.fr/>.

⁸⁵ <https://hal-univ-tours.archives-ouvertes.fr/>.

⁸⁶ <http://www.univ-tours.fr/actualites/ma-these-en-180s-selection-tourangelle-571891.kjsp>.

⁸⁷ Feuille de route UTL 2017-2020.

Les relations européennes et internationales

I – Des relations internationales renforcées mais découplées entre formation et recherche, sans politique globale

1 ● Une mobilité internationale dynamique

L'UFRT est une université avec une ouverture internationale dynamique, reconnue, de qualité (obtention du label qualité français langue étrangère et du *Study Portals Awards*⁸⁸), consolidée en mobilité, et cohérente avec la projection internationale de la région qui participe à sa soutenabilité par l'attribution de bourses. En matière de relations européennes et internationales l'établissement développe une politique de renforcement et d'amplification des rapports déjà existants, autant en formation qu'en recherche. L'UFRT accueille plus de 2 900 étudiants étrangers chaque année, représentant presque 11 %⁸⁹ des effectifs. L'UFRT affiche 393 coopérations (accords *Erasmus+* et conventions hors Europe) avec 331 universités dans 65 pays différents des cinq continents⁹⁰, 209 en Europe dont 203 correspondent au programme *Erasmus* dans 29 pays (dont 26 UE) dont les partenaires européens principaux sont l'Espagne, l'Allemagne, l'Italie et le Royaume Uni (51 % du total). Quant aux accords hors Europe, 16 sont signés en Afrique, 48 en Amérique, 50 en Asie et huit en Océanie. Une forte mobilité entrante et sortante en Europe (650 étudiants par an⁹¹) est constatée, suivie d'une bonne mobilité sortante et entrante vers l'Amérique du Nord. La plupart des mobilités étudiantes se produit en licence. L'UFRT propose 14 doubles diplômes et quatre diplômes délocalisés (Maroc, Vietnam, Liban) de formations internationalisées, quatre masters en anglais (EME, CADS, *Planning et Sustainability and Master of Fundamental Physics*)⁹² et deux masters *Erasmus mundus* (membre : « *Big data management and analytics* » qui est le prolongement du master IT4BI et porteur avec l'Inra d'un dossier *Erasmus mundus* en « Infectiologie et Santé Publique »)⁹³. La mobilité en formation *Erasmus* se concentre sur quatre composantes (Polytech ; UFR arts et sciences humaines ; UFR droit, économie et sciences sociales ; UFR lettres et langues), tandis que le reste des échanges non *Erasmus* est plus diversifié et concerne l'ensemble des composantes.

La mobilité étudiante sortante a augmenté de 5,5 % dans les cinq dernières années⁹⁴, elle a baissé en Europe, mais a augmenté hors d'Europe ; les mobilités sortantes sont financées avec les aides Mobi-Centre⁹⁵ et les aides du MESRI et de la région le cas échéant ; 1,6 M€ d'aides financières a été consacré à la mobilité internationale sortante⁹⁶. La mobilité entrante est encouragée par l'établissement, la région (bourses régionales) et par des actions de coopération (bourses sur projets bilatéraux Campus France) venant en complément du soutien financier apporté par le pays d'origine. La stratégie internationale est liée à celle de la région et contribue à la visibilité du territoire. Les résultats démontrent la cohérence des actions de coopération entre l'établissement et ses partenaires qui mènent à un renforcement et un encouragement des relations internationales.

Au niveau de la recherche, 35 post-doctorants et 266 doctorants étrangers sont accueillis, dont 50 cotutelles de thèse en cours⁹⁷. La mobilité entrante des enseignants-chercheurs est stable autour de 90 mobilités par an et la mobilité sortante a plus que doublé entre 2012 et 2015, passant de 68 à 159⁹⁸. L'UFRT annonce 30 professeurs invités internationaux par an. L'UFRT participe à 25 programmes européens de recherche, ainsi qu'à d'autres projets de coopérations internationales avec l'état du Tamil Nadu Inde et la province de Hunan Chine. En moyenne 210 stages en entreprises par an en Europe ou ailleurs sont recensés.

⁸⁸ <https://www.studyportals.com/intelligence/international-student-satisfaction/international-student-satisfaction-awards-2016/studyportals-international-student-satisfaction-awards-2016-france/>.

⁸⁹ Source : chiffres clés 2016 de l'université.

⁹⁰ <http://www.univ-tours.fr/international/partir-etudier-a-l-etranger-122392.kjsp?RH=1179489764197&RF=1179489764197>.

⁹¹ Source : Chiffres clés service des relations internationales de l'université.

⁹² <http://international.univ-tours.fr/offre-de-formation/diplomes-en-anglais-275728.kjsp?RH=1324112713277&RF=1324112914656>.

⁹³ Source : Chiffres clés 2016 de l'université.

⁹⁴ Rapport d'autoévaluation UFRT.

⁹⁵ Dispositif de « crédit-temps » personnel pour les étudiant(e)s pour effectuer un stage professionnel ou un séjour d'études ou de recherche à l'étranger.

⁹⁶ Tableau des aides financières UFRT.

⁹⁷ Source : chiffres clés 2016 de l'université.

⁹⁸ Rapport d'autoévaluation UFRT.

2 ● Des dispositifs à développer et à valoriser au service d'une politique internationale d'établissement

Il n'existe pas une politique d'internationalisation d'établissement mais plutôt des relations basées sur des rapports personnels d'enseignants-chercheurs avec leurs collègues partenaires des conventions. L'UFRT est bien organisée pour renforcer sa politique de mobilité formation, notamment pour les entrants : une direction des relations internationales stable et suffisamment dotée au service des étudiants pour les renseigner, orienter et informer sur les aides financières associées, un centre universitaire d'enseignement du français pour étudiants étrangers (CUEFEE) et un centre de ressources en langues (CRL) pour la formation en langues, un centre de mobilité européenne membre du réseau EURAXESS renforcé, une cellule mutualisée « Europe recherche » développée en collaboration avec l'université d'Orléans et le CNRS, une étroite collaboration avec le Crous, la chambre du commerce et de l'industrie (CCI) et la région Centre-Val de Loire pour les soutiens financiers des projets à dimension internationale. L'offre de formation en anglais (80 cours⁹⁹) s'avère être un nouvel outil incitatif, soutenu par plusieurs appels à projet pour le développement d'UE dispensées en langue anglaise, avec des bonus pour les enseignants-chercheurs impliqués.

Le portail *web* international de l'UFRT est très complet et contient toutes les informations nécessaires pour ce qui est de la mobilité formation et recherche : « partir étudier à l'étranger »¹⁰⁰ pour la mobilité-recherche sortante et le tout nouveau « portail International »¹⁰¹ version bilingue pour les entrants avec un système visible et actif de « fiches pays » pour les éventuels partenaires. Il suffirait d'avoir un portail unique rassemblant les deux volets en actualisant les données dans les deux langues. De plus, même si l'information de transcription de relevés des notes en ECTS est accessible dans la plupart des cas¹⁰², elle est variable selon les disciplines et les filières, ce qui pourrait nuire à la mobilité des bons étudiants.

3 ● Une internationalisation de la recherche à poursuivre

L'internationalisation de la recherche est moins développée en termes de mobilités et de conventions ; il existe un déséquilibre entre une mobilité en formation très développée et une mobilité en recherche. Cette dernière bien qu'en hausse (entre 2012 et 2015 : augmentation du nombre de colloques internationaux de 45 à 65, de post-doctorants de 22 à 35, de projets internationaux financés de 66 à 169 et de chercheurs accueillis de 93 à 160¹⁰³), reste encore en construction en privilégiant des alliances bilatérales.

Consciente de ce déséquilibre l'UFRT a mis en place un bonus qualité international (BQI) et a renforcé son partenariat avec le *Studium*¹⁰⁴ pour sensibiliser et stimuler l'implication internationale des enseignants-chercheurs. Les modules dispensés en anglais permettront une meilleure insertion de l'université dans les réseaux internationaux de recherche. Les stages de recherche des étudiants à l'étranger demeurent à la charge des laboratoires de l'UFRT, ce qui réduit la visibilité des indicateurs internationaux établis par l'UFRT. Les efforts engagés par l'université avec la région pour l'amélioration des activités internationales de recherche (post-doc, cotutelles et mobilités de recherche) et une plus large adhésion aux réseaux de recherche et de coopération scientifique sont louables et méritent d'être poursuivis avec une mise en cohérence des moyens financiers et matériels et des besoins.

La soutenabilité des relations internationales de l'UFRT et son évolution passent par un renforcement de la visibilité et de la participation de l'UFRT aux réseaux internationaux de recherche à partir des alliances stratégiques actuelles et de salons internationaux. Les actions en faveur de la validation et de la reconnaissance par l'obtention de labels qualité et d'appartenance à des pôles internationaux d'excellence scientifique mériteront d'être poursuivies.

En soutien à la politique d'internationalisation, outre son offre de service standard, le partenariat avec le Crous est historique et de bon niveau. Outre l'offre de service standard du Crous, une action spécifique a été conjointement menée pour l'accueil des étudiants étrangers et pour fournir une offre de logement dédiée aux chercheurs étrangers accueillis à l'université.

⁹⁹ Source: rapport d'autoévaluation.

¹⁰⁰ http://www.univ-tours.fr/international/partir-etudier-a-l-etranger-122392.kjsp?RH=ACCUEIL_FR&RF=1179489764197.

¹⁰¹ <http://international.univ-tours.fr/welcome-international-265902.kjsp?RF=INTER-EN>.

¹⁰² <http://international.univ-tours.fr/profils/reconnaissance-academique-br-l-echelle-de-notation-ects-447421.kjsp?RH=1421838080989&RF=1421838080989>.

¹⁰³ Rapport d'autoévaluation UFRT.

¹⁰⁴ <http://www.lestudium-ias.com/fr/fellows>.

Le pilotage

Dans le cadre de la mise en œuvre de sa stratégie, l'UFRT déclare s'engager sur la transparence et la participation grâce à des outils de dialogue, de soutenabilité budgétaire et d'élaboration de schémas directeurs.

I – Une prospective pluriannuelle à construire

Si l'université a su maîtriser sa gestion financière depuis le passage aux responsabilités et compétences élargies, elle n'est pas encore en mesure de se projeter de façon sûre dans le futur immédiat. Cependant, les prévisions budgétaires ont été affinées et ne prévoient plus de résultat déficitaire en contradiction avec la réalisation effective. Au cours du contrat précédent, l'établissement a élaboré deux schémas directeurs : l'un depuis 2011 dans le domaine de l'immobilier en cours d'actualisation, l'autre dans le domaine du numérique qui n'a pas complètement abouti. L'enjeu est considérable pour l'immobilier puisque l'université a souhaité et obtenu la dévolution de son patrimoine. En revanche, il faut souligner qu'un schéma directeur pluriannuel Handicap a vu le jour.

L'équipe de direction actuelle, consciente des enjeux à venir, souhaite reprendre et approfondir ces schémas directeurs. Pour ce faire, un comité interne de pilotage de l'immobilier a été créé et s'est réuni en février 2017, et, la dématérialisation est inscrite comme un axe majeur du schéma directeur du numérique. L'université a identifié des domaines sensibles essentiels à son pilotage et à son développement tels que le système d'information et le développement des ressources propres. Cependant, force est de constater que la déconcentration importante de ces activités, sans l'existence d'un service central ayant une réelle capacité à les coordonner, ne constitue pas un contexte favorable à l'émergence d'une politique générale.

II - Une démarche qualité en émergence

L'équipe de direction dispose de tableaux de bord qui ont été convertis en une revue trimestrielle d'activité élaborée par le SOP. Dans le domaine de la recherche, la DRV actualise tous les mois un grand nombre d'indicateurs qui sont transmis à chaque laboratoire.

Depuis 2016, une vingtaine de procédures écrites ont été réalisées, et une mission interne d'audit a été mise en place pour travailler sur des thématiques transversales, ceci afin d'aboutir à une cartographie des risques présentée aux responsables administratifs. Cependant, des domaines comme l'informatique ou la formation continue, par leur rattachement aux composantes (même si récemment cela n'est plus le cas pour les informaticiens) sont un facteur de risques pour l'établissement car elles peuvent conduire à des pratiques très hétérogènes. À titre d'exemple, la certification de qualité exigée désormais pour la formation continue peut se révéler difficile à obtenir.

Si le plan de contrôle interne financier et comptable est susceptible d'être amendé, il est à noter que les commissaires aux comptes ne font part d'aucune réserve dans leur rapport sur les comptes annuels 2016.

III - Un pilotage à améliorer

1 ● Une politique de gestion des ressources humaines à consolider

La direction des ressources humaines est constituée autour de sept services incluant un service dédié au suivi des emplois et de la masse salariale. Dans le cadre de la réorganisation de la DRH, consciente de son retard en la matière, l'UFRT s'est engagée à renforcer ses capacités de pilotage de sa masse salariale notamment par le recrutement (poste ouvert en 2016) à confirmer d'un contrôleur de gestion et de l'acquisition nécessaire d'outils informatiques plus performants (nouvelle version de Siham).

En termes de recrutements, et malgré l'augmentation du nombre des étudiants, la politique de l'université est contrainte par la nécessité de maîtriser sa masse salariale. Le cadrage lié à l'ouverture ou au maintien de formations et la relative faiblesse du montant des indemnités des Biatss en sont des exemples. En effet, le suivi de la masse salariale est une priorité (elle représente plus de 82 % du montant total des subventions ce qui la situe proche du seuil critique). Sa maîtrise se traduit par des gels d'emplois de fonctionnaires et par le recrutement de contractuels (sur la campagne 2017-2018, 23 emplois d'enseignant-chercheur publiés en Ater dont 15 contre l'avis des composantes, quatre emplois gelés et quatre non publiés). En 2015, les personnels Biatss contractuels représentaient 42 % du total

de l'effectif, contre 30 % en 2014¹⁰⁵. Il convient de prendre en compte la pyramide des âges de l'UFRT qui montre, en particulier chez les professeurs, que 32 % de l'effectif a plus de 60 ans (contre 26 % au niveau national)¹⁰⁶, une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences est encore à construire. Enfin, la déconcentration des activités au sein des composantes peut constituer un frein au redéploiement et aux mutualisations rendues nécessaires par l'augmentation des activités à moyen constant en personnel Biatss.

Cependant, l'université permet aux maîtres de conférences en début de carrière d'obtenir une décharge de service. Celle-ci est proposée à tous les maîtres de conférences recrutés y compris par la voie de mutation ou de détachement (11 postes prévus à la rentrée 2017). Cette décharge de 48 h ETD la première année est financée par l'établissement et implique le suivi obligatoire de formations pédagogiques. La décharge peut être reconduite pour une deuxième année grâce à un financement obtenu auprès du conseil Académique et/ou d'une équipe de recherche sur la base d'un projet scientifique. Pour limiter les inégalités entre les disciplines, le comité suggère à l'université et plus particulièrement au conseil académique de bien prendre en compte la différence entre les composantes en termes de capacité à collecter des ressources propres.

L'université s'est par ailleurs engagée sur un protocole d'augmentation des primes Biatss sur trois ans, qui, après une pause qui a suscité des inquiétudes de la part des représentants des personnels, devrait être renégocié prochainement. Au delà de la réflexion sur la mise en place du Rifseep¹⁰⁷ (IFSE et CIA¹⁰⁸), la direction de l'établissement réfléchit à l'instauration d'une prime d'intéressement qui serait reversée à l'ensemble des personnels Biatss de l'université. Bien que ce dispositif aille dans le sens de la valorisation des carrières, le comité s'interroge sur l'opportunité d'appliquer le dispositif d'intéressement recherche¹⁰⁹ à tous les personnels Biatss de l'université ainsi que sur la nature du financement envisagé et son impact possible sur le résultat de l'exercice comptable avec les conséquences sur sa capacité d'autofinancement (CAF) et sur son fonds de roulement. Le comité invite l'université à intégrer de manière plus pérenne cette revalorisation dans le Rifseep grâce une meilleure prévision budgétaire pluriannuelle.

L'accueil des nouveaux personnels donne lieu à l'édition d'un livret d'accueil complet et personnalisé en fonction des statuts (EC, Biatss, contractuels). Il faut souligner également l'édition d'une charte de bonnes pratiques pour l'accompagnement des personnels contractuels. En termes de bien-être au travail et de risques psycho-sociaux (RPS), même si on peut regretter qu'un diagnostic n'ait pas encore été effectué, l'UFRT a prévu de lancer prochainement une première enquête avec l'accompagnement d'un cabinet externe. Une expérience innovante de télétravail concernant une trentaine de personnels Biatss a été initiée à la rentrée 2016, dont le bilan reste à analyser.

Concernant les activités à caractère social, culturel et de loisir, l'UFRT s'appuie sur un bureau des affaires transversales et actions sociales rattaché à la DRH. Ces activités sont directement pilotées par le comité technique de l'université. Compte tenu de l'effectif des personnels de l'université, le comité s'interroge sur l'opportunité de créer un véritable service de l'action sociale s'appuyant sur un conseil d'élus et des commissions thématiques (transport, restauration, etc.). Une cellule de veille sociale a été constituée et des aides ponctuelles aux personnes en grande difficulté sont accordées. La politique d'action sociale qui est proposée va au-delà des prestations interministérielles, avec des aides pour le permis de conduire, des allocations pour les enfants dans l'enseignement supérieur, etc. Le budget consacré aux actions sociales, qui n'apparaît pas de manière explicite dans les documents relatifs au budget, s'élèverait, selon l'université, toutes actions confondues à environ 200 k€ en 2016, et le bureau réfléchit actuellement à la mise en place de mesures complémentaires (aide à la naissance, aide juridique) dont il conviendra d'assurer le financement. Cette offre est complétée par une association des personnels fournissant des prestations commerciales et culturelles.

Le dialogue social à travers les instances statutaires et la représentation syndicale a repris après une période de latence vraisemblablement due à la prise de fonction de la nouvelle équipe de direction en mai 2016.

2 ● Une fonction budgétaire et financière à approfondir

Si les contrats d'objectifs et de moyens (COM) initiés en 2010 ont été abandonnés au cours du contrat 2011-2016 (seul l'IUT de Blois a un COM signé), un dialogue de gestion portant sur le fonctionnement est instauré au moment de la préparation budgétaire. L'UFRT ne dispose pas de modèle d'allocation des moyens. La lettre de cadrage budgétaire du président comporte des objectifs précis, comme des seuils d'ouverture de parcours de

¹⁰⁵ Fiche Persé Établissement : données 2015.

¹⁰⁶ Fiche Persé Établissement : données 2015.

¹⁰⁷ Régime indemnitaire tenant compte des fonctions, des sujétions, de l'expertise et de l'engagement professionnel.

¹⁰⁸ IFSE: indemnité de fonctions, de sujétions et d'expertise et CIA : complément indemnitaire annuel.

¹⁰⁹ <https://www.legifrance.gouv.fr/eli/decret/2010/6/7/ESRH1007495D/jo/texte>.

formation en fonction du nombre d'étudiants et l'obligation de dégager une capacité d'autofinancement (CAF) pour chaque composante, dont le montant est fixé au préalable¹¹⁰. Le comité s'étonne de l'application de la notion de CAF aux composantes et aux services et s'interroge sur sa légitimité, sa méthode de calcul et sur la réelle efficacité du dispositif. Une contribution sur ressources propres pourrait être une alternative à condition qu'elle soit étayée par une analyse des coûts complets.

En 2017, la nouvelle équipe a reconduit ce mode opératoire et la déconcentration de l'activité au sein des composantes se traduit par une exigence de résultat financier positif en optimisant les ressources issues de la formation continue, de la taxe d'apprentissage et les produits d'activités diverses, la gouvernance ne disposant pas de marges de manœuvre conséquentes.

La prévision budgétaire depuis 2015 présente un résultat équilibré et l'arrivée annoncée d'un contrôleur de gestion est un élément essentiel pour établir un dialogue étayé avec les différentes composantes. Le service financier ne dispose pas encore de moyens suffisants pour réaliser une prévision financière performante. La connaissance des coûts de l'activité est essentielle à la prise de décision politique, d'autant plus que les ressources susceptibles de permettre l'entretien du patrimoine immobilier après la dévolution sont à trouver en interne. En effet, l'analyse des coûts complets sera un outil au service du développement des ressources propres.

Le service facturier a été mis en place auprès de l'agent comptable, mais il ne concerne pas encore l'ensemble de l'établissement. La montée en charge qui est prévue est donc nécessaire. La centralisation des recettes envisagée doit, dans le cadre de la GBCP, permettre un suivi rigoureux de la trésorerie.

Le budget 2016 exécuté s'élève à 203,5 M€ en fonctionnement. Les dépenses de personnel ont été stables entre 2015 et 2016 (+0,025 %). Ce résultat est à nuancer dans la mesure où le poids proportionnel des charges de personnels, augmente et atteint le seuil de vigilance en approchant désormais 82 % du montant total des subventions. Du fait de la configuration de la pyramide des âges, le GVT devrait être plus faible d'ici quelques années, ce qui réduira la pression financière sur la masse salariale.

Bien qu'en hausse (908 k€ en 2016 contre 822 k€ en 2015), le montant de la taxe d'apprentissage n'a pas rattrapé son niveau le plus haut. Si le chiffre d'affaires de la formation continue est supérieur aux prévisions budgétaires d'environ 20 % et augmente de façon régulière (grâce aux contrats de professionnalisation qui augmentent pour les formations en alternance), en revanche les prestations de recherche ont été surestimées de 200 k€ (10 %) ce qui doit alerter. Le résultat 2016 est positif y compris en prenant en compte le prêt sur dix ans (apport dans les recettes et remboursement dans les dépenses) auprès de la caisse des dépôts et des consignations pour la rénovation énergétique d'un bâtiment dans le cadre d'un projet développement durable (plan vert). En conséquence, le fonds de roulement évolue positivement (47 jours de fonctionnement) ainsi que la trésorerie.

3 ● Un fonctionnement du système d'information à consolider

L'UFRT a acquis les outils de l'agence de mutualisation des universités et établissements¹¹¹ (Amue : Sifac, Siham, PMS, Apogee, etc.¹¹²). À ceux-ci s'ajoutent des logiciels qui leur sont connectés comme ADE (emplois du temps et gestion des salles) et Helico (gestion des heures complémentaires). Il est à noter que dans le périmètre de la future Comue seul l'Insa VDL n'utilise pas les produits de l'Amue.

Ces applications majeures sont gérées au sein de la DSI. Le service en charge de la gestion des logiciels, des mises à jour, de l'intégration des applications ne comporte que neuf personnes ce qui constitue, outre la charge de travail, un risque important de rupture de fonctionnement.

À ce jour, la majorité des informaticiens (une trentaine) se trouve dans les composantes lesquelles, jusqu'en janvier 2016, assuraient la définition des fiches de postes, les recrutements et leur gestion sans concertation avec la DSI. Depuis cette date, ces informaticiens ont été rattachés à la DSI et sont amenés à participer aux projets de l'établissement. Le comité suggère la mise en place systématique de contrats de coordination qui permettraient de conforter un double pilotage dans l'intérêt du service rendu et des personnels.

¹¹⁰ Lettre de cadrage budgétaire établie par le président d'université.

¹¹¹ www.amue.fr.

¹¹² Sifac : système d'information financier analytique et comptable. Siham : système d'information des ressources humaines dans une approche mutualisée. PMS : pilotage de la masse salariale et des emplois. Apogee : application pour l'organisation et la gestion des enseignements et des étudiants.

4 ● Une situation patrimoniale favorable mais qui demande un renforcement de son pilotage politique et opérationnel

L'université a souhaité de longue date obtenir la dévolution de son patrimoine. Elle vient à cet effet de signer en mars 2017 un protocole d'accord avec les ministères de l'économie et des finances et de l'éducation nationale de l'enseignement supérieur et de la recherche. Ce protocole engage l'UFRT à réaliser et à fiabiliser un inventaire de l'ensemble de son patrimoine immobilier, à prendre en charge l'entretien et la maintenance de l'ensemble des biens dès les premiers actes de transfert, à assurer le pilotage efficient du parc immobilier et à mettre en cohérence le schéma pluriannuel de stratégie immobilière (SPSI) de l'université avec la politique immobilière de l'État. En contrepartie, il prévoit un transfert à titre gratuit du patrimoine de l'État dont l'université est affectataire incluant la prise en charge par l'État des frais de notaire et garantissant l'éligibilité au CPER. En effet, contrairement à la première vague de dévolution qui excluait cette éligibilité au CPER mais qui était accompagnée de dotations initiales et récurrentes, l'État n'attribuera pour cette deuxième vague de dévolution ni de dotation initiale ni de dotation récurrente. L'université pourra donc substituer ces dotations par le CPER complété d'une valorisation du patrimoine (cessions, beaux à construire, location), voire par un accès à l'emprunt (Banque européenne d'investissement ou CDC) si l'État offrait cette possibilité.

Toutefois, la principale motivation de l'UFRT ne repose pas sur la volonté de conforter un modèle économique qui est jugé viable par l'équipe de direction de l'université. Il s'agit principalement de renforcer le poids politique de l'université et sa capacité de négociation pour mieux équilibrer le dialogue avec les collectivités territoriales notamment pour l'aménagement du territoire. Au regard de l'évolution des missions et des conditions de leur mise en œuvre (transformation pédagogique, nouveaux besoins recherche), la dévolution pourrait toutefois constituer un véritable levier de développement de l'université, qui se traduira notamment par la mise en place du nouveau SPSI. En effet, même si pour l'UFRT la dévolution n'est pas considérée comme un outil de valorisation, cette hypothèse doit être envisagée au regard de nouveaux besoins, d'aléas et d'une éventuelle sous-estimation du volet ressource du modèle économique du poste immobilier.

Sur le plan de la sécurité, aucun bâtiment ne fait l'objet d'un avis défavorable. L'ensemble du bâti est évalué comme de bonne qualité (67 % jugés de niveau A et B), ce qui peut s'expliquer d'une part par la présence de personnels dédiés à l'entretien du patrimoine immobilier sur tous les sites de l'université mais aussi par un soutien notable des collectivités territoriales à travers les CPER. Le CPER 2015-2020 prévoit quatre opérations d'envergure pour un total de 44 M€ (réhabilitation phase 1 de l'IUT J. Luthier : 11 M€ ; réhabilitation phase 1 du site des Tanneurs : 4 M€ ; reconstruction EPU 22 M€ ; réhabilitation UFR médecine 7 M€) portant sur des réhabilitations ou des reconstructions.

Dans le SPSI de 2011, il était prévu que l'université se dote d'outils de suivi de son patrimoine. À ce jour, le schéma directeur énergétique est encore à construire et l'audit de maintenance externalisé portant sur le gros entretien portera dans un premier temps uniquement sur six bâtiments. Comme annoncé lors des entretiens, cet audit devra être étendu ou transposé en 2018 à l'ensemble du patrimoine immobilier de l'université. Un diagnostic thermique réalisé prévoit uniquement des préconisations. Il devra être accompagné d'un plan de financement qui pourra éventuellement s'appuyer sur des ressources nouvelles apportées par la dévolution du patrimoine.

Si les informations sur les locaux ont été rassemblées et les plans des locaux tous numérisés, il n'existe pas encore d'outil informatique de gestion du patrimoine. Son cahier des charges est en cours de définition et une version « basique » sera disponible en 2018.

La maintenance courante (qui serait déjà prise en charge à hauteur de 1,1 M€) et le surcoût du Gros Entretien Renouvellement (GER), évalué à 2 M€ par an, représentent au total 14 € du m², coût sensiblement inférieur aux recommandations (22 € du m²). Comme cela est demandé par le MESRI, un modèle économique pluriannuel sur 25 ans comprenant une estimation plus fine du GER année par année devra être effectué en prenant en compte le relatif bon état du bâti mais aussi l'augmentation du GER au cours du temps liée au vieillissement du parc immobilier. Le modèle de financement est en cours de réflexion. Compte tenu du niveau de déconcentration/décentralisation de l'UFRT, on peut s'interroger sur sa capacité à obtenir les recettes supplémentaires nécessaires principalement en se restreignant :

- à mutualiser au niveau central une part supplémentaire et suffisante des recettes des composantes ;
- à limiter sa politique de valorisation de la location des locaux profitant d'une non saturation du taux d'occupation des locaux (estimée à 30 %).

L'IGAENR, dans son rapport portant sur les universités ayant demandé la dévolution, émet des « doutes sur le pilotage » ainsi qu'une capacité de projection pluriannuelle « non démontrée » en ce qui concerne l'UFRT. Cela confirme que, si les collectivités locales montrent sans conteste leur appui permanent à l'université, ce qui est une force de ce projet, cette dernière devra se donner les moyens d'atteindre le niveau requis afin de ne pas mettre en

péril son équilibre financier mais surtout de se donner des marges de manœuvre supplémentaires. Le pilotage consolidé du bâti (outil informatique en cours de définition) qui est envisagé par l'université reste un passage obligé. Le manque d'une évaluation précise du coût financier de la maintenance et la capacité de l'université à dégager les moyens financiers et humains (par concentration ou création et apport de nouvelles compétences par redéploiement) nécessaires restent des points de vigilance auxquels il est nécessaire d'apporter rapidement des réponses. Toutefois la nomination récente¹¹³ d'un chargé de mission patrimoine immobilier démontre la prise de conscience de l'équipe politique des défis à relever et de la nécessité d'un portage politique au plus haut niveau.

¹¹³ Délibération du CA du 3 avril 2017.

Conclusion

L'université François Rabelais de Tours, université pluridisciplinaire avec santé, est fortement ancrée par de nombreux et solides partenariats dans son territoire au sein duquel elle joue un rôle prépondérant. En tant que membre fondateur de la future Comue Centre-Val de Loire en partenariat avec l'université d'Orléans et l'Insa Centre Val de Loire, l'UFRT compte s'impliquer dans la création d'une Comue de périmètre régional mais visible à l'international, permettant à chaque membre de profiter sereinement de ce rapprochement, de mutualiser certaines missions tout en conservant une forte identité territoriale.

La politique de recherche est axée sur la construction de dispositifs de pilotage au service du développement de toutes les unités de recherche. L'établissement a fait le choix de soutenir toutes les équipes de recherche impliquées sans distinction de visibilité locale ou internationale des unités, de cibler l'investissement dans les plateformes mutualisées et d'inciter le développement de la pluridisciplinarité et de l'international. L'UFRT a mis en place des centres d'études et de recherche et des centres d'études de transfert universitaire fortement orientés vers le partenariat et la valorisation avec les acteurs du monde socio-économique. Ces dispositifs ont fait leurs preuves et représentent un réel outil de développement.

Les financements apportés par les collectivités contribuent de façon importante aux activités de recherche de l'université. Très appréciée par les acteurs universitaires, cette situation pourrait constituer une fragilité pour l'avenir si ces partenariats et ces financements n'étaient pas pérennisés. La stratégie de l'établissement est donc conditionnée par son positionnement dans son environnement et par sa capacité à affirmer son identité et à communiquer sur ses forces et ses compétences.

L'UFRT est définie à la fois comme une université dans la ville et comme une université multisites. Cette présence sur de nombreux sites géographiques qui pouvait être a priori un handicap est devenue grâce à une politique volontariste un réel atout. Ces implantations sont des sites de proximité à taille humaine, bien gérés et représentant un facteur d'attractivité. Leur localisation sur les villes de Tours et de Blois est une force qui se traduit par un fort partenariat entre l'UFRT et les collectivités locales.

L'établissement accueille 26 000 étudiants répartis dans dix composantes, sept unités de formation et de recherche, un centre d'études supérieur, deux instituts universitaires de technologie (IUT) à Tours et à Blois et l'école polytechnique. L'offre de formation proposée par l'UFRT apparaît riche et diversifiée et remplit pleinement son rôle de formation de proximité et d'accueil de publics variés. L'université porte une attention particulière à l'amélioration de l'attractivité des masters dès le M1. L'augmentation régulière des effectifs étudiants engage l'université à développer des formations en partenariat avec les milieux socio-économiques.

La qualité de la vie étudiante, les dispositifs d'accueil et d'accompagnement sont des facteurs d'attractivité de l'université. L'établissement est très soucieux de la qualité de vie des étudiants considérée comme un facteur majeur de la réussite des études. L'UFRT a l'ambition de créer une vie de campus dynamique et solidaire accompagnant les étudiants dans leurs études et leur vie. La volonté de l'UFRT, avérée par de nombreuses actions en direction des personnels et des étudiants, pour l'amélioration des conditions de vie et de travail représente un atout ignoré de l'attractivité de l'université.

Afin de répondre à ses objectifs de construire une université aux valeurs humanistes avec comme principale ambition de dispenser une offre de formation à large spectre disciplinaire d'utilité territoriale, adossée à une recherche de qualité à visibilité internationale, l'UFRT mène un travail de fond sur la structuration de sa gouvernance et de ses services. La valorisation des actions en recherche et formation engagées par l'établissement gagnerait à s'adosser à des indicateurs validés et partagés indispensables à une stratégie de développement de la recherche et de construction d'une offre de formation attractive et soutenable. L'obtention de la dévolution atteste de la volonté de l'UFRT de renforcer son autonomie et de s'affirmer comme un partenaire de poids au niveau de la métropole de Tours. L'établissement tente de transformer en atouts ses caractéristiques d'une université multisites implantée dans la ville et cherche un équilibre fonctionnel de la répartition des personnels entre le niveau central et les composantes pour des services efficaces de proximité.

I – Les points forts

- Une université attachée à des valeurs humanistes, déclinées dans des actions concrètes et des projets à destination des étudiants et des personnels.

- Des services et des dispositifs d'accueil, d'accompagnement et de vie étudiante développés pour la réussite de tous les étudiants.
- Une offre de formation diversifiée et une recherche partenariale dynamique s'appuyant sur un fort soutien territorial.
- Un partenariat privilégié avec le CHRU de Tours pour une stratégie coordonnée en matière de formation, de recherche et d'innovation.
- Des dispositifs et des initiatives de développement des relations internationales en faveur d'une meilleure attractivité des formations et de la recherche de l'établissement.

II – Les points faibles

- Une subsidiarité avec les composantes insuffisamment explicite, une organisation parfois trop décentralisée, avec le risque de limiter les marges de manœuvre futures nécessaires à la mise en œuvre du projet d'établissement.
- Une faiblesse de la démarche qualité, expliquée par un manque de coordination et de pilotage dans l'utilisation des indicateurs et des tableaux de bord.
- Une insuffisance d'outils permettant une prévision budgétaire pour une analyse des coûts complets de l'activité de l'établissement et de ressources humaines pour construire un plan pluriannuel.
- Une CFVU qui n'exerce pas toutes les prérogatives que lui confère le code de l'éducation.
- Une articulation formation-recherche-professionnalisation peu lisible qui demande à être construite, pilotée et affirmée.

III – Les recommandations

L'université François Rabelais de Tours entre dans une nouvelle phase de développement au cours de laquelle elle va devoir faire face à deux défis majeurs : réussir l'accession à la pleine propriété de son patrimoine immobilier et être moteur dans la structuration de l'ESR dans la région Centre-Val de Loire.

Pour autant, ces challenges n'éclipsent pas d'autres enjeux collatéraux :

- Préparer la dévolution du patrimoine immobilier par une construction robuste d'un schéma pluriannuel de stratégie immobilière.
- Poursuivre le travail sur l'identité et l'image de l'université pour une meilleure visibilité et lisibilité, tant en interne qu'en externe avec un positionnement stratégique clair.
- Renforcer sa capacité de pilotage des formations pour mieux répondre aux fluctuations d'effectifs étudiants.
- Développer la formation continue en mutualisant des ressources et en harmonisant les procédures des différentes structures en charge de la formation continue.
- Coordonner les actions de formation et de recherche à l'international et harmoniser les outils de communication.

Liste des sigles

A

AERES	Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur
Amue	Agence de mutualisation des universités et établissements d'enseignement supérieur et de recherche
ANR	Agence nationale de la recherche
Apogee	Application pour la gestion des étudiants et des enseignements
ARD	Projet régional ambition recherche développement
ARS	Agence régionale de santé
Ater	Attaché temporaire d'enseignement et de recherche

B

BDE	Bureau des élèves
Biatss	Bibliothécaires, ingénieurs, administratifs, techniciens, et personnels sociaux et de santé
BQI	Bonus qualité international
BRGM	Bureau de recherches géologiques et minières
BVE	Bureau de la vie étudiante

C

CA	Conseil d'administration
CAC	Conseil académique
CAF	Capacité d'autofinancement
CAP	Cellule d'aide au pilotage
CCI	Chambre de commerce et d'industrie
CDC	Conseil des directeurs de composantes
CEA	Commissariat à l'énergie atomique et aux énergies alternatives
CER	Centre d'études et de recherche
CESR	Centre d'études supérieures de la renaissance
CETU	Centre d'expertise et de transfert universitaire
CFVU	Commission de la formation et de la vie universitaire
CFA	Centre de formation d'apprentis
CHSCT	Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail
CHRU	Centre régional hospitalo-universitaire
CIA	Complément indemnitaire annuel
CIC	Centre d'investigations cliniques
Cifre	Convention industrielle de formation par la recherche
CNRS	Centre national de la recherche scientifique
COM	Contrat d'objectifs et de moyens
Comue	Communauté d'universités et établissements
CPER	Contrat de plans État-région
CRBSP	Comité de la recherche biomédicale et en santé publique
CRL	Centre de ressources en langues
Crous	Centre régional des œuvres universitaires et scolaires
CT	Comité technique
CUEFEE	Centre universitaire d'enseignement du français pour étudiants étrangers

D

D	(LMD) Doctorat
DAF	Direction des affaires financières
DGS	Directeur général des services
DIU	Diplôme inter-universitaire
DRCI	Direction régionale à la recherche clinique et à l'innovation
DRH	Direction des ressources humaines
DRRT	Délégation régionale à la recherche et à la technologie
DRV	Direction de la recherche et de la valorisation
DSI	Direction des systèmes d'information
DU	Directeur d'unité de recherche

DUT	Diplôme universitaire de technologie
DVE	Direction de la vie étudiante
E	
EA	Équipe d'accueil
EC	Enseignant chercheur
ECTS	<i>European credit transfer system</i> (système européen d'unités d'enseignement capitalisables transférables d'un pays à l'autre)
ED	École doctorale
ENT	Environnement numérique de travail
EPSCP	Établissement public à caractère scientifique culturel et professionnel
EPS	Éducation physique et sportive
EPST	Établissement public à caractère scientifique et technologique
EPU	École polytechnique universitaire
Equipex	Équipement d'excellence
Erasmus	<i>European action scheme for the mobility of university students</i> (programme européen)
Espé	Ecole supérieure du professorat et de l'éducation
ETD	Équivalent travaux dirigés
ETP	Équivalent temps plein
F	
FSDIE	Fonds de solidarité et de développement des initiatives étudiantes
FST	Faculté des sciences et techniques
G	
GBCP	Gestion budgétaire et comptable publique
GER	Gros entretien renouvellement
GPEC	Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences
GRH	Gestion des ressources humaines
GVT	Glissement vieillesse technicité
H	
Hal	Portail d'archives ouvertes
HC	Heures complémentaires
Hcéres	Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur
HCR	Haut comité à la recherche
HDR	Habilitation à diriger des recherches
H/E	Nombre d'heures d'enseignement équivalent TD par étudiant
I	
Iatss	Ingénieurs, administratifs, techniciens, et personnels sociaux et de santé
IDEX	Initiative d'excellence
IFSE	Indemnité de fonctions, de sujétion, et d'expertise
IGAENR	Inspection générale de l'administration de l'éducation nationale et de la recherche
IGE	Ingénieur d'études
IGR	Ingénieur de recherche
Inra	Institut national de la recherche agronomique
Insa	Institut national des sciences appliquées
Inserm	Institut national de la santé et de la recherche médicale
ITA	(Personnels) Ingénieurs, technique et administratif
IUT	Institut universitaire de technologie
L	
L	(LMD) Licence
L/L1/L2/L3	(LMD) Licence, licence 1re année, 2e année, 3e année
LabEx	Laboratoire d'excellence
LMD	Licence-master-doctorat
LP	Licence professionnelle
LRU	Loi relative aux libertés et responsabilités des universités
M	
M	(LMD) Master

M/M1/M2	(LMD) Master, master 1re année, 2e année
MCF	Maître de conférences
MCU-PH	Maître de conférences des universités - praticien hospitalier
MEDDE	Ministère de l'Écologie, du Développement durable et de l'Énergie
MESRI	Ministère de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation
MOIP	Maison de l'orientation et de l'insertion professionnelle
MSH	Maison des sciences de l'homme
O	
OST	Observatoire des sciences et techniques
OVE	Observatoire de la vie étudiante
P	
P	(Master) professionnel
PACES	Première année commune aux études de santé
PCRD	Programme cadre de recherche et développement (programme européen)
PIA	Programme d'investissements d'avenir
PME	Petite et moyenne entreprise
PMI	Petite et moyenne industrie
PR	Professeur des universités
Pres	Pôle de recherche et d'enseignement supérieur
PUFR	Presses universitaires François-Rabelais
PU-PH	Professeur des universités-Praticien hospitalier
R	
R&D	Recherche et développement
RAF	Responsable administratif et financier
RCE	Responsabilités et compétences élargies
RH	Ressources humaines
RI	Relation internationales
Rifseep	Régime indemnitaire tenant compte des fonctions, des sujétions, de l'expertise et de l'engagement professionnel
RPS	Risques sociaux professionnels
S	
SAS	Société par actions simplifiées
Satt	Société d'accélération du transfert de technologies
SCD	Service commun de documentation
SDV	Sciences de la vie
SEFCA	Services de formation continue et d'alternance
Shon	Surface hors œuvre nette
SHS	Sciences humaines et sociales
SIHAM	Application de gestion et de pilotage de la masse salariale et des emplois
Sifac	Système d'information financier analytique et comptable
SIGAPS	Système d'interrogation, de gestion et d'analyse des publications scientifiques
SIUAPS	Service interuniversitaire des activités physiques et sportives
SOP	Service de l'organisation et du pilotage
SPIV	Service partenariats, innovation et valorisation
SPSI	Schéma pluriannuel de stratégie immobilière
Staps	Sciences et techniques des activités physiques et sportives
SRI	Service des relations internationales
ST	Sciences et technologies
SUAPS	Service universitaire d'activités physiques et sportives
SUFCO	Service universitaire de formation continue
SUMPPS	Service universitaire de médecine préventive et de promotion de la santé
SVE	Sciences de la vie et environnement
T	
TD	Travaux dirigés

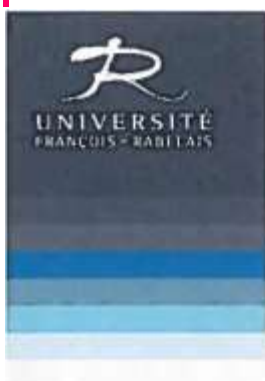
U

UE	Unité d'enseignement
UTL	Université du temps libre
UFR	Unité de formation et de recherche
UR	Unité de recherche
UFRT	Université François Rabelais de Tours
UMR	Unité mixte de recherche

V

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

Observations du président



Université
François-Rabelais
de Tours

60, rue du Plat d'Étain
BP 12050
37020 Tours Cedex 1

www.univ-tours.fr

Présidence

Réf : PhV/MC/2017-348

Tours, le 9 novembre 2017

Monsieur le Président

à

Monsieur Michel Robert
Directeur du département d'évaluation des établissements
HCERES
2, rue Albert Einstein
75013 PARIS

Objet : Rapport d'évaluation du HCERES - Observations de l'Université de Tours

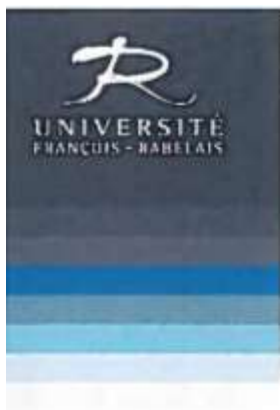
Monsieur le Directeur,

Au nom de l'Université de Tours, de ses directions et de ses équipes, je tiens à remercier les membres du comité HCERES et sa présidente pour la grande qualité des échanges que nous avons eus et pour le caractère constructif du rapport qui en résulte.

La visite du comité a eu lieu en mai dernier dans un moment charnière pour notre établissement puisque la nouvelle équipe avait pris ses fonctions depuis moins d'un an et que la construction de la nouvelle offre de formation pour la rentrée 2018 est en cours de finalisation ainsi que la réflexion sur la dévolution immobilière depuis l'annonce, par le Ministère, le 15 décembre 2015 de la possibilité pour notre établissement de devenir propriétaire de l'ensemble de son patrimoine immobilier. Les grands axes d'orientations stratégiques sont construits ainsi que les principes de structuration de la recherche et de l'offre de formation mais le travail sur l'organisation administrative que nous souhaitons mener en est encore à ses débuts. Les échanges que nous avons eus avec les experts et les recommandations du rapport constituent une aide très appréciable.

Nous partageons l'analyse réalisée et nous nous félicitons que les priorités politiques des dernières années et celles engagées depuis le renouvellement de l'équipe aient pu être appréciées comme des points forts en particulier la réussite étudiante, la diversité de l'offre de formation, le dynamisme de la recherche, les

Tel. +33 2 47 36 64 00
president@univ-tours.fr



Université
François-Rabelais
de Tours

60, rue du Plat d'Étain
BP 12050
37020 Tours Cedex 1

www.univ-tours.fr

liens avec nos partenaires locaux et le développement de nos actions internationales.

Depuis la visite du comité, nous poursuivons nos efforts pour mieux connaître les coûts de nos activités et nous avons pu être intégré dans le groupe des universités (vague E) qui vont bénéficier de l'aide du Ministère pour nous permettre d'acquérir une plus grande connaissance de nos coûts globaux et améliorer notre capacité de pilotage, notamment en matière de ressources humaines.

La construction collaborative d'un « Plan Vert », répondant aux exigences de l'article 55 de loi du 3 août 2009 de programmation relative à la mise en œuvre du Grenelle de l'environnement, et intitulé « Plan Université 2040 » est en cours. Ce plan stratégique de développement durable et de responsabilité sociétale, conçu avec la participation active de cinq groupes de travail, permettra de mettre en œuvre un programme multithématique et pluriannuel portant notamment sur l'amélioration de la performance énergétique de nos bâtiments, la mise en valeur de la biodiversité et l'amélioration de la qualité de vie au travail de nos personnels.

Nous poursuivons également une politique de partenariat très active avec nos partenaires locaux et nous tenons à souligner que la région Centre Val de Loire apporte depuis de nombreuses années un fort soutien à l'Université de Tours et que les liens avec la métropole de Tours Val de Loire s'intensifient encore depuis la création d'une direction en charge de l'enseignement supérieur et de la recherche et la construction d'un schéma local de l'enseignement supérieur auquel notre université est étroitement associée.

Je vous prie d'agréer, Monsieur le Directeur, l'expression de mes plus sincères salutations.

Le Président de l'université
Philippe Vendrix

Organisation de l'évaluation

L'évaluation de l'université François Rabelais de Tours a eu lieu du 16 au 18 mai 2017. Le comité d'évaluation était présidé par Pascale Duché, professeure des universités, membre du conseil scientifique de l'ANSES, université Clermont Auvergne.

Ont participé à l'évaluation :

- Pascale Bergmann, maître de conférences, ancienne vice-présidente déléguée à la réussite étudiante, université de Strasbourg ;
- Elodie Brient-Litzler, directrice adjointe du centre d'innovation et de recherche technologique, Institut Pasteur ;
- Jonas Costagliola, étudiant en master 1 communication politique et institutionnelle, vice-président étudiant, université Grenoble Alpes ;
- Christiane Heitz, ancienne professeure des universités en pharmacologie / pharmacie clinique, université de Strasbourg ;
- Dean Lewis, VP CA de l'université de Bordeaux, ancien président de l'université Bordeaux 1 ;
- Magdalena Miatello, directrice du Crous de Reims, ancienne directrice générale des services de l'université Paris Dauphine ;
- Isabel Vega Mocoeroa, professeure des universités en finances publiques et économie politique, université de Valladolid, Espagne.

Corinne Cabassud, conseillère scientifique, et Aude Antoine, chargée de projet, représentaient le Hcéres.

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

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