



**HAL**  
open science

## Centre universitaire Jean-Francois Champollion - CUFR

Rapport Hcéres

► **To cite this version:**

Rapport d'évaluation d'un établissement. Centre universitaire Jean-Francois Champollion - CUFR.  
2015. hceres-02026463

**HAL Id: hceres-02026463**

**<https://hal-hceres.archives-ouvertes.fr/hceres-02026463v1>**

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 du Centre  
universitaire de formation et de  
recherche (CUFR) Jean-François  
Champollion

Campagne d'évaluation 2014-2015 (Vague A)

# HCERES

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

Établissements

*Pour le HCERES,<sup>1</sup>*

Didier Houssin, président

*Au nom du comité d'experts,<sup>2</sup>*

Nicolas CHAIGNEAU, président du comité

---

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

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

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

# Sommaire

Présentation	5
La stratégie et la gouvernance	7
I – Les missions de l'établissement et son positionnement stratégique dans la période évaluée	7
1 ● Une décision très attendue quant à l'évolution des statuts	7
2 ● Les contraintes du déploiement multipolaire	7
II – La politique de partenariats	7
1 ● Les partenariats avec les collectivités territoriales : des liens forts et un soutien appuyé	7
2 ● Un partenariat insuffisamment développé avec les autres établissements d'enseignement supérieur régionaux	8
III – La gouvernance, l'organisation interne et l'élaboration de la stratégie	8
1 ● Une organisation interne à repenser pour gagner en efficacité et réduire les tensions	8
IV – L'affirmation de l'identité et la communication	9
1 ● Une stratégie qui vise à dépasser l'identité d'université de proximité	9
2 ● Une communication interne à améliorer et une communication externe qui peine à s'affirmer	9
V – Un déploiement progressif mais inégal de la politique de la qualité	9
La recherche et la formation	11
I – La politique de recherche	11
1 ● Un potentiel de recherche encore limité malgré une dotation importante en postes au cours des dernières années	11
2 ● Une politique de la recherche en quête d'une stratégie efficace	12
II – La politique de formation initiale et continue face à l'enjeu de la soutenabilité	13
III – Des liens ténus entre recherche et formation	15
IV – La documentation : un véritable service apporté aux usagers mais qui peine à remplir ses différentes missions	16
La réussite des étudiants	17
I – Un engagement fort au service de l'accompagnement et de la réussite des étudiants	17
II – Un dynamisme fragile de la vie étudiante et un faible accompagnement des étudiants engagés dans la vie de l'établissement	18
Les relations européennes et internationales	19
I – Les relations internationales : une politique dynamique dans un cadre stratégique qui reste encore à préciser	19

Le pilotage et la gestion	21
I – Un système de pilotage en cours de déploiement	21
II – Un service des ressources humaines à renforcer et à doter d'outils plus efficaces	21
III – Une situation financière sous contraintes	22
IV – Un service immobilier qui nécessite d'être soutenu	22
V – Une direction du système d'information en phase de réorganisation	23
Conclusion	25
I – Les points forts	25
II – Les points faibles	25
III – Les recommandations	26
Liste des sigles	27
Observations de la directrice	29
Organisation de l'évaluation	33

# Présentation

Le Centre universitaire de formation et de recherche (CUFR) Jean-François Champollion est un établissement public à caractère administratif (EPA) créé en 2002 à partir du regroupement de diverses antennes des trois universités toulousaines qui s'étaient progressivement installées dans certaines villes du Nord-Est de Midi-Pyrénées relativement éloignées de la métropole. Il s'agissait alors, dans une logique de maillage et de développement du territoire, de créer un établissement dit de « proximité », dont la vocation consistait à offrir aux bacheliers et étudiants éloignés de Toulouse les conditions les plus favorables possibles à une poursuite d'études dans l'enseignement supérieur : de fait, près de 90 % des étudiants inscrits au CUFR sont aujourd'hui originaires des départements d'implantation du CUFR ou des départements limitrophes.

Le statut juridique d'EPA adopté pour le CUFR à sa création a eu pour conséquence de lui conférer des particularités qui subsistent à ce jour : l'établissement ne dispose pas des responsabilités et des compétences élargies en matière budgétaire et de gestion des ressources humaines et il n'est pas en outre habilité à délivrer les diplômes nationaux. L'habilitation des diplômes nationaux qu'il porte est ainsi demandée par les trois universités toulousaines, avec lesquelles il est lié par des conventions de rattachement et entretient également des relations dans le cadre de la Comue « Université Fédérale Toulouse Midi-Pyrénées » dont il est membre associé.

Le CUFR accueille aujourd'hui environ 3 900 étudiants qui sont inscrits dans des formations réparties sur 5 sites : Albi (le campus principal, où sont présents plus des trois quarts des étudiants), Rodez (environ 20 % des étudiants), Castres (2 % des effectifs), ainsi que Figeac et Millau/St-Affrique (dans ces deux derniers cas, seul un nombre très faible d'étudiants est concerné). L'offre de formation déployée, qui est marquée par une forte disproportion entre le cycle licence et le cycle master (le premier accueille 86 % des étudiants et le second environ 10 %), couvre l'ensemble du spectre disciplinaire qu'un établissement d'enseignement supérieur est en mesure d'offrir aujourd'hui : « Arts lettres et langues », « Droit économie gestion », « Sciences humaines et sociales », « Sciences technologie santé », et « STAPS ». Le CUFR est donc caractérisé par une très forte pluridisciplinarité. En licence générale, ce ne sont pas moins de 14 mentions qui sont proposées (pour un effectif de 2 800 étudiants). L'offre de licences professionnelles est composée de 12 spécialités (où sont inscrits au total 300 étudiants) et celle de masters, plus réduite, intègre 8 mentions (dans lesquelles se répartissent à l'heure actuelle un peu plus de 300 étudiants). À cela s'ajoutent 6 diplômes d'établissement qui concernent une centaine d'étudiants), ainsi qu'une école d'ingénieurs en informatique et systèmes d'information pour la santé (ISIS) située à Castres qui accueille un peu plus de 75 étudiants.

En matière de personnels, le CUFR compte à ce jour 58 enseignants-chercheurs (11 professeurs et 47 maîtres de conférences qui réalisent leur recherche dans 11 unités pluridisciplinaires et sont associés à des laboratoires labellisés toulousains dans la très grande majorité des cas), 25 enseignants du second degré et 50 personnels administratifs (Biatss). Il compte aussi une soixantaine de contractuels (Biatss, Ater, doctorants) et 15 personnels mis à disposition. On dénombre en outre un peu plus de 600 vacataires qui interviennent dans les différentes formations proposées.

Au-delà de ces quelques traits généraux de caractérisation, on peut souligner ici trois éléments qui sont d'importance pour apprécier la situation actuelle de l'établissement. Le CUFR est, tout d'abord, en pleine phase de croissance, en particulier s'agissant des effectifs étudiants. Depuis maintenant quatre ans, ces effectifs étudiants augmentent en effet d'environ 8 % par an (et de 10 % ces deux dernières années). L'établissement est également marqué, et ce depuis sa création, par un fort sous-encadrement, notamment si l'on considère le ratio qui s'établit entre le nombre d'étudiants et le nombre d'enseignants-chercheurs (taux qui est actuellement de 66 étudiants par enseignant-chercheur, soit un niveau nettement inférieur à la moyenne nationale). Ce sous-encadrement chronique a d'ailleurs incité la tutelle à doter le CUFR de 46 nouveaux emplois répartis sur trois années (2013-2015), contribuant ainsi à augmenter le nombre de personnels titulaires du CUFR sans réduire pour autant significativement le sous-encadrement en raison de l'augmentation concomitante des effectifs étudiants. Enfin, troisième élément, le CUFR a fortement affirmé, ces dernières années, son souhait de voir sa situation juridique évoluer, en passant du statut d'EPA à celui d'établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel (EPSCP). Ce souhait, qui procède notamment de la volonté d'acquiescer une véritable autonomie en matière de délivrance de diplômes, s'est traduit par la mise en place, à l'initiative conjointe du Rectorat de l'Académie de Toulouse, de la Comue, de la Région Midi-Pyrénées et du CUFR lui-même, d'un comité (dit « Comité Champollion 3.0 ») dont la mission consistait précisément à conduire une réflexion collégiale sur les évolutions statutaires qu'il conviendrait d'envisager pour l'établissement. Les

conclusions de ce comité<sup>3</sup> ont été rendues publiques en décembre 2014, soit deux mois avant le début de la visite du comité missionné par le HCERES.

On notera, pour clore cette présentation, que cette visite s'est déroulée alors même que venait de s'opérer un changement de direction à la tête de l'établissement, la nouvelle directrice ayant pris ses fonctions à peine plus d'un mois avant le déroulement des entretiens. Ces derniers ont été organisés de manière à permettre d'aborder principalement cinq problématiques :

- la vision stratégique de l'établissement et l'impact de son positionnement territorial ;
- les transformations et l'efficacité de la gouvernance ;
- la politique en matière de recherche ;
- la soutenabilité de l'offre de formation ;
- le pilotage des ressources humaines, financières et patrimoniales.

---

<sup>3</sup> [http://www.univ-jfc.fr/sites/default/files/comite\\_champollion\\_3-0.pdf](http://www.univ-jfc.fr/sites/default/files/comite_champollion_3-0.pdf)

# La stratégie et la gouvernance

## I – Les missions de l'établissement et son positionnement stratégique dans la période évaluée

### 1 ● Une décision très attendue quant à l'évolution des statuts

L'ancienne direction faisait de l'évolution des statuts du CUFR la base de sa politique passée et à venir, comme en atteste la place centrale que prend cette problématique dans le document présentant les axes stratégiques retenus par l'établissement pour la période 2016-2020 (le changement de statuts y est présenté comme un « cap ultime »). Cette évolution, également très attendue par la nouvelle directrice de l'établissement, conférerait assurément une plus grande autonomie au CUFR, en lui donnant notamment la possibilité de développer une offre de formation en propre ainsi que de délivrer ses propres diplômes.

Cette évolution des statuts ne dispenserait toutefois certainement pas le CUFR d'une définition précise de la stratégie à mener, en concertation étroite avec les autres partenaires de la Comue sur l'ensemble des missions, et en particulier pour ce qui relève de la mission de formation. Les faibles marges de manœuvre du CUFR, eu égard aux ressources humaines et financières dont il dispose, doivent en effet inciter celui-ci à réfléchir avec sans doute davantage d'intensité sur la stratégie en termes d'exercice des missions de formation et de recherche en intégrant l'obligation de leur soutenabilité. La nouvelle directrice et le président actuel du conseil d'administration du CUFR en sont parfaitement conscients. La problématique qui se présente à eux est d'ailleurs bien identifiée : les augmentations constatées des effectifs étudiants au cours des années précédentes et envisagées dans les années à venir risquent de mobiliser une partie si importante des ressources que le développement d'autres activités, notamment de recherche, sera, par nature, difficile à mener, alors même que les enseignants-chercheurs du CUFR, souvent jeunes, souhaitent s'inscrire dans une dynamique de recherche leur offrant de réelles possibilités d'évolution de leur carrière. Si l'on comprend bien que la définition d'une stratégie claire ne soit pas chose aisée dans ce contexte, il n'en reste pas moins qu'on peut regretter que les axes de développement annoncés par le CUFR se focalisent presque entièrement sur les avantages attendus d'une évolution des statuts, et ne permettent pas, de ce fait, de saisir comment l'établissement entend mener de front ses différentes missions.

### 2 ● Les contraintes du déploiement multipolaire

Un des traits caractéristiques du CUFR est, on l'a souligné, d'assurer une présence universitaire sur plusieurs sites éloignés de la métropole toulousaine, en proposant des formations à Albi, campus principal, Rodez et Castres, mais aussi à Millau ou Saint-Affrique (deux licences professionnelles isolées, mais répondant à une demande des milieux professionnels). Si cette implantation multipolaire permet de drainer un public étudiant qui trouve ainsi des possibilités d'accès à l'enseignement supérieur dans des conditions favorables, il n'en demeure pas moins qu'une réflexion stratégique devrait être rapidement engagée sur la soutenabilité de cette configuration particulière de l'implantation de l'offre de formation et sur l'adéquation de celle-ci avec les bassins d'emplois correspondants. Par ailleurs, la distance entre les sites et les difficultés inhérentes aux moyens de transport entre ces sites limitent assurément le sentiment d'appartenance à un même établissement.

Sur deux sites (Castres et Rodez), des départements d'IUT ou un IUT de plein exercice sont implantés à côté de formations relevant du CUFR. Les relations du CUFR avec ces départements ou IUT, qui relèvent des universités toulousaines, sont d'une intensité très inégale : très étroites à Castres (partage de services et de locaux), nettement plus distantes à Rodez. Une meilleure coopération entre ces entités serait sans doute profitable à la fois pour les bacheliers et les étudiants et vis-à-vis des acteurs socio-économiques concernés.

## II – La politique de partenariats

Pour décrire cette politique de partenariats, seront distingués les partenariats avec les collectivités de ceux avec les autres établissements d'enseignement supérieur et de recherche de la Région Midi-Pyrénées.

### 1 ● Les partenariats avec les collectivités territoriales : des liens forts et un soutien appuyé

Initié par le conseil régional Midi-Pyrénées, un schéma directeur de l'Enseignement supérieur et de la Recherche a été signé en 2010. Il est accompagné de contrats de sites dits locaux pour chaque site où se trouvent des formations d'enseignement supérieur et/ou des activités de recherche. Pour ce qui concerne le CUFR, des contrats de



sites locaux ont été signés sur les sites d'Albi, de Castres et tout récemment de Rodez. Ceux-ci présentent des listes d'actions menées en partenariat entre les établissements secondaires et universitaires présents sur le site et les collectivités concernées. Les montants concernés sont très variables entre des actions articulées avec le contrat de projets Etat-région et des actions de mutualisation à l'échelle d'un site.

Pour mener à bien ces actions, chaque site dispose d'un comité opérationnel de site et d'un comité de pilotage, animés par un binôme associant représentant du monde universitaire et représentant des collectivités locales et rassemblant les différents acteurs. S'il est difficile à ce jour d'en effectuer un bilan, ces contrats de site locaux attestent clairement de l'intensité du soutien que les collectivités territoriales entendent apporter, en particulier, au développement du CUFR, notamment dans sa dimension territoriale. De l'avis unanime des partenaires concernés, ces contrats de site locaux ont mis en réseau les acteurs concernés au bénéfice des étudiants ou des structures elles-mêmes.

Après avoir pu bénéficier dans le précédent CPER de la rénovation de locaux pour la Maison de la recherche à Albi, le CUFR pourra, dans le cadre du CPER qui débute, mettre en œuvre des projets immobiliers structurants sur chacun des 3 campus (en revanche, aucun équipement n'a été retenu à l'occasion de ce nouveau CPER).

Enfin le CUFR est lié avec les différentes collectivités via, soit des contrats d'objectifs et de moyens, soit des conventions dont le montant total est de 659 600 € au budget initial 2015.

La variété et la diversité de ces relations avec les collectivités territoriales témoignent de l'importance que celles-ci accordent à la présence du CUFR.

## 2 ● Un partenariat insuffisamment développé avec les autres établissements d'enseignement supérieur régionaux

Le bilan est plus contrasté pour ce qui relève des partenariats avec les autres établissements d'enseignement supérieur. Ainsi, le partenariat avec l'École des Mines d'Albi-Carmaux, présente sur le site d'Albi, semble encore limité. Les échanges d'enseignants-chercheurs et la mobilité d'étudiants entre les deux établissements sont encore très réduits.

Jusqu'à présent, le partenariat entre les universités toulousaines et la Comue est essentiellement limité à l'intervention d'enseignants-chercheurs des universités toulousaines dans les formations du CUFR, à la participation d'enseignants-chercheurs du CUFR dans des unités de recherche des universités toulousaines, ou encore aux demandes que doit transmettre le CUFR lorsqu'il souhaite modifier ou ouvrir des diplômes. Les différences d'histoires et de tailles entre les établissements ont pu, jusqu'à présent, constituer des freins au renforcement des collaborations et à la clarification des relations entre le CUFR et les universités toulousaines. Parallèlement, la réflexion sur l'évolution des statuts du CUFR et la mise en place concomitante de la Comue ont également probablement contribué à retarder la mise en place de partenariats efficaces et à même de mieux faire ressortir la complémentarité entre les différents acteurs concernés. Il reste à espérer que la mise en place de la nouvelle offre de formation du CUFR, en cours d'élaboration dans la perspective du prochain contrat quinquennal et de site, stimule ces échanges.

## III – La gouvernance, l'organisation interne et l'élaboration de la stratégie

### 1 ● Une organisation interne à repenser pour gagner en efficacité et réduire les tensions

La gouvernance actuelle du CUFR est caractérisée par de très nombreuses instances, souvent consultatives, mais dont le rôle et l'articulation n'apparaissent pas toujours clairement. Le déploiement du CUFR sur trois sites principaux distants et les statuts d'EPA ont amené les équipes de direction successives à installer une organisation à la fois matricielle et pyramidale, afin de nourrir le dialogue interne et faciliter le pilotage au quotidien. La direction de l'établissement s'appuie désormais sur une direction scientifique et une direction des études dûment installées (on y revient *infra*), cette dernière travaillant en outre en étroite relation avec six départements d'enseignements - Arts lettres et langues (ALL), Droit économie gestion (DEG), Informatique et Systèmes d'Information pour la Santé (ISIS), Sciences humaines et sociales (SHS), Sciences technologie santé (STS), STAPS. Les contraintes engendrées par la présence du CUFR sur plusieurs sites ont par ailleurs incité l'établissement à désigner des directeurs-adjoints sur ses 2 campus en dehors d'Albi, ou des chargés de mission. L'articulation de l'ensemble manque de clarté et donne le sentiment d'une structure de gouvernance quelque peu hypertrophiée au regard de la surface du CUFR. Cette impression est d'ailleurs renforcée quand on s'efforce de saisir la manière avec laquelle les différents conseils (conseil scientifique et pédagogique, conseil d'administration en formation plénière ou restreinte) s'articulent avec cette structure de gouvernance. Le déroulement des campagnes d'emplois d'enseignants-chercheurs, par exemple, qui mobilisent direction du CUFR, départements, conseil scientifique et pédagogique, conseil d'administration, relève d'une séquence assez complexe qui ne semble réellement ni renforcer la démocratie interne, ni faciliter la prise de

décisions. La nouvelle direction entend d'ailleurs clarifier le rôle de chaque instance, en s'appuyant pour cela sur les principes fondamentaux énoncés dans le code de l'éducation.

Les services administratifs ont fait l'objet d'une réorganisation récente, attestée par les changements importants qui sont intervenus dans l'organigramme entre 2014 et 2015. A l'issue des entretiens, il apparaît que les objectifs de cette réorganisation n'ont pas été suffisamment expliqués aux membres de la communauté, si bien que cette réorganisation est à l'heure actuelle source de tensions palpables au sein du personnel. Sans doute, un entretien avec le directeur général des services aurait-il permis aux membres du comité de mieux saisir les éléments moteurs de ces restructurations, et notamment le rapport entre celles-ci et d'éventuelles inflexions dans la définition des priorités stratégiques de l'établissement. Les éléments recueillis lors des différents échanges n'ont hélas pas permis d'obtenir les réponses souhaitées sur ces questions. Il convient certainement désormais de mesurer l'impact de cette réorganisation en associant les chefs de services, avant d'envisager une optimisation du fonctionnement du CUFR, eu égard aux contraintes qui apparaissent en termes de ressources humaines et financières.

## IV – L'affirmation de l'identité et la communication

### 1 ● Une stratégie qui vise à dépasser l'identité d'université de proximité

Le CUFR est souvent défini comme étant « une université de proximité ». Le rapport n°2011-123 de l'IGAENR de décembre 2011 sur « Pôles de proximité et réseaux territoriaux d'enseignement supérieur » confirme ainsi que les effectifs étudiants sont majoritairement inscrits en licence et issus d'une zone de recrutement proche des sites où l'établissement propose des formations. Par ailleurs, on l'a indiqué en présentation, la très grande majorité des effectifs étudiants du CUFR sont inscrits en licence.

On ne saurait toutefois réduire le CUFR à cette dimension, car l'établissement propose quelques formations de niveau master qui sont une réelle plus-value dans le paysage universitaire régional et plusieurs de ses activités de recherche sont reconnues. Celui-ci souhaite ainsi dépasser cette identité et être en mesure de contribuer à l'élévation du niveau de qualification de la population, à l'amélioration de la performance de la recherche ainsi qu'à la visibilité internationale du système universitaire français. Pour autant, le CUFR dispose de marges de manœuvre réduites pour faire évoluer son identité d'ancrage dans son territoire et répondant à la demande sociale d'accès à l'enseignement supérieur, du fait, notamment, du sous-encadrement qui le caractérise et qui perdure. De plus, au sein de la Comue, le CUFR peine à affirmer d'autres spécificités, même s'il est impliqué dans de très nombreuses actions coordonnées.

### 2 ● Une communication interne à améliorer et une communication externe qui peine à s'affirmer

La communication interne du CUFR semble actuellement peu visible pour les étudiants, même si de nombreuses manifestations ou actions sont menées chaque année. Par ailleurs, le CUFR peine à établir une communication uniformisée sur ses différents sites, la distance entre les sites et leurs spécificités en étant les raisons principales.

Quant à la communication externe, elle ne semble pas faire l'objet d'une attention particulière. Si un service « communication et vie étudiante » apparaît bien parmi les services généraux de l'établissement, l'intitulé du service indique que la communication institutionnelle de l'établissement se donne essentiellement pour mission de s'adresser aux étudiants (futurs et présents). Mise à part l'organisation d'une manifestation culturelle importante sur le site d'Albi qui s'adresse à un très large public, peu de communications semblent tournées vers les partenaires extérieurs du CUFR. De ce fait, les autres atouts du CUFR passent, en matière de communication, au second plan, en particulier ce qui relève des orientations scientifiques. Cela est d'autant plus regrettable que c'est précisément en améliorant la communication dans ce dernier registre que l'établissement parviendra en partie à enrichir la vision qu'il veut donner de son identité présente.

## V – Un déploiement progressif mais inégal de la politique de la qualité

Le CUFR a accordé, ces dernières années, une place plus importante que par le passé au déploiement de la démarche qualité au sein de l'établissement, que ce soit dans le pilotage des formations, dans le service rendu à l'utilisateur ou bien encore dans tout ce qui relève de la production d'indicateurs et de tableaux de bord. Les résultats constatés sont pour l'heure assez inégaux.

L'effet positif le plus visible s'est manifesté dans le cadre des activités de la bibliothèque universitaire (BU) d'Albi. Le CUFR s'est en effet appuyé sur la démarche nationale Marianne<sup>4</sup> pour initier une réflexion sur les processus mis en œuvre au niveau de cette BU. S'appuyant sur le référentiel correspondant, les personnels concernés ont analysé leurs métiers pour mieux répondre aux attentes des usagers. Cette démarche a mobilisé et fédéré l'ensemble de l'équipe de la BU en harmonisant les pratiques et en réorganisant complètement le rôle des personnels ainsi que l'aménagement des locaux, aboutissant à la mise en place d'un véritable « pilotage » de la bibliothèque et à la mise en place d'une ingénierie de formation continue. Elle a permis en particulier de renforcer les liens avec les services supports, ainsi qu'entre les étudiants et les enseignants. A l'issue de cette réflexion et de la mise en œuvre des améliorations préconisées, la BU d'Albi a été certifiée en 2012 par l'AFNOR. L'objectif du CUFR est maintenant d'étendre cette démarche à d'autres BU et à d'autres services. La généralisation de la certification risque toutefois d'être entravée par le fait qu'elle est payante. En outre, il s'agit d'une démarche très chronophage, qui réclame un investissement important de la part des acteurs, et les particularités géographiques du CUFR constituent également un frein à son expansion : à Castres le turn-over important du personnel et une fréquentation faible de la bibliothèque de la part des étudiants et des personnels expliquent ainsi le retard pris dans ce domaine.

En matière de politique qualité, l'école ISIS, afin de répondre aux exigences de la commission des titres d'ingénieur (CTI), s'est engagée dans une démarche de déclinaison en compétences détaillées de la formation. Cette dernière est contrôlée par des audits réguliers et par une auto-évaluation interne des enseignants, ainsi que par une évaluation par les étudiants. A ces fins, des grilles d'évaluation fournies par les tutelles ont été adaptées. Cette démarche qualité a permis de revoir les maquettes des cours en fonction des fiches d'objectifs. Elle demeure toutefois, au sein du CUFR, une initiative isolée.

De fait, dans d'autres registres d'activité du CUFR, le déploiement de la démarche qualité est encore insuffisant voire même à l'arrêt. Ainsi, l'évaluation des formations, qui était mise en œuvre depuis 2011 pour tous les départements d'enseignements, s'est arrêtée en 2013, faute d'une adhésion de la part des étudiants au dispositif. Si cette difficulté se pose assez communément, il est regrettable que ce constat n'ait pas été suivi d'une réflexion visant à réactiver une telle évaluation sous une forme susceptible de susciter l'intérêt des étudiants. Dans les services administratifs, enfin, la mise en place de la démarche qualité reste imparfaite, faute d'un système d'information encore insuffisamment développé et compte tenu de l'absence, dans certains domaines, de procédures de gestion administrative bien définies (voir *infra*).

---

<sup>4</sup> <http://scd.univ-jfc.fr/actualites/label-qualit%C3%A9-marianne>

# La recherche et la formation

## I – La politique de recherche

1 ● Un potentiel de recherche encore limité malgré une dotation importante en postes au cours des dernières années

Le CUFR est une structure qui dispose, du fait d'un nombre réduit d'enseignants-chercheurs, d'un potentiel de recherche limité, notamment en matière d'encadrement de doctorants, puisqu'on dénombre 11 professeurs et 3 maîtres de conférences titulaires d'une habilitation à diriger des recherches en 2014. Cela explique en partie le fait que l'établissement compte seulement 15 doctorants. S'agissant des laboratoires, la reconnaissance d'une seule équipe a été demandée pour la prochaine période quinquennale (DPHE - Diagnostics des Plasmas Hors Équilibre) et un rattachement à une UMR est aussi demandé, mais le CUFR reconnaît en interne 9 autres équipes, soit sous la forme « d'équipes structurées de niveau local » dont les membres sont associés à des laboratoires toulousains, soit au titre « d'axes thématiques » émanant également des laboratoires de la métropole toulousaine. Ces 11 équipes, qui intègrent un nombre très variable d'enseignants-chercheurs du CUFR (de 1 à 12), sont répertoriées dans le tableau ci-dessous.

Intitulé de la structure	Sites	Nombre d'enseignants-chercheurs
GREJA (Groupe de Recherches Juridiques Albigeois)	Albi	8
PPES (Politiques Publiques, Environnement et Sociétés)	Albi	12
PSEI (Psychologie et Sociologie de l'éducation et de l'insertion)	Albi	2
TCF (Textes, Contextes et Frontières)	Albi, Rodez	12
TIME (Temps, Information, Mémoire, Ergonomie)	Albi	6
EIAP (Education-Intervention-Activités physiques)	Rodez	2
ERISIS (Informatique et Systèmes d'information pour la Santé)	Castres	5
PoM (Posture et Mouvement)	Albi	1
SGRL (Serious Game Research Lab)	Albi	2
VacBio-Venins et Activités Biologiques (équipe d'accueil reconnue dans la précédente période quinquennale)	Albi	2
DPHE (Diagnostic des Plasmas Hors Équilibre), équipe dont la demande de reconnaissance a été demandée dans le cadre du prochain contrat quinquennal	Albi	3

Les 46 nouveaux emplois attribués au CUFR sur la période 2013-2015 ont permis de contribuer au renforcement du potentiel de ces équipes, mais dans une proportion relativement modeste qui s'explique par les contraintes fortes qui pèsent sur la stratégie de recrutement du CUFR. En la matière, et afin de remédier à une situation caractérisée par un nombre élevé de personnels Biatss non titulaires et un taux d'encadrement des étudiants par les Biatss titulaires inférieur de deux points de pourcentage à la moyenne nationale, l'établissement a fait notamment le choix d'affecter près de la moitié de ces emplois supplémentaires (22 sur 46) à des postes de Biatss. La même problématique de sous-encadrement - cette fois-ci en matière de potentiel enseignant - a conduit par ailleurs le CUFR, dans les deux premières années qui ont suivi l'attribution de ces 46 emplois, à procéder au recrutement de 3 professeurs agrégés et 3 professeurs certifiés issus de l'enseignement secondaire (Prag/PRCE). Ce sont donc 18

emplois sur les 46 créés qui ont été dévolus au recrutement d’enseignants-chercheurs (soit un peu moins de 40 % de l’ensemble). L’affectation de ces emplois (en particulier la définition des fiches de postes) s’est inscrite dans le cadre d’une procédure déjà évoquée, assez lourde, et reposant en partie sur la formulation, par les départements d’enseignement, de demandes articulant les besoins en matière de formation et de recherche. Le bilan des recrutements qui s’en sont suivis et qui ont été opérés par des comités de sélection composés à la fois d’enseignants-chercheurs du CUFR et de membres extérieurs compétents dans les thématiques concernées, révèle très clairement la nature de la difficulté à laquelle l’établissement doit faire face pour parvenir à renforcer significativement son potentiel de recherche. De fait, compte tenu du grand nombre de domaines disciplinaires couverts en matière de formation, et du sous-encadrement qui caractérise chacun d’entre eux, la grande majorité des 18 emplois affectés à des postes d’enseignants-chercheurs se sont trouvés répartis à part à peu près égale entre les domaines ALL (3 postes), DEG (4 postes), SHS (5 postes) et STS (5 postes) ; au final, ces domaines ont donc vu leur potentiel en recherche, certes augmenter, mais dans une ampleur finalement assez réduite.

Domaines disciplinaires	ALL		DEG		ISIS		SHS		STAPS		STS		Total	
	MCF	PR	MCF	PR	MCF	PR	MCF	PR	MCF	PR	MCF	PR	MCF	PR
2013	1	0	2	0	0	0	1	0	0	0	1	0	5	0
2014	1	0	0	0	0	0	1	1	1	0	1	1	4	2
2015	1	0	1	1	0	0	2	0	0	0	1	1*	5	2
Total	3	0	3	1	0	0	4	1	1	0	3	2	14	4

\*Support de PR affecté à la direction de l’établissement

Malgré tout, en dépit de ces moyens humains limités et notamment du faible nombre de professeurs à même de dynamiser l’activité de recherche, le CUFR s’est engagé dans une politique volontariste de soutien à l’activité de recherche qui s’est traduite récemment par la mise à disposition de locaux supplémentaires regroupés au sein d’une Maison de la Recherche. Par ailleurs, on observe, de la part de l’établissement, une volonté patente de s’appuyer sur sa dimension pluridisciplinaire et transdisciplinaire pour être reconnu en matière de recherche.

L’une des priorités retenues a été de favoriser la mise en place d’un pilotage interne plus visible et plus efficace de la politique de recherche, celui-ci ayant par ailleurs vocation à créer des conditions plus propices au développement de la coopération avec la Comue. Le CUFR s’est ainsi doté d’une direction scientifique (DS) propre, dont la responsabilité est assurée conjointement par deux professeurs, provenant de ses deux grands domaines de recherches et de formation (STS et SHS), qui sont, à ce titre, déchargés d’une partie de leur activité d’enseignement. Cette décision vient en appui des efforts que le CUFR entend réaliser pour dynamiser sa politique de recherche. La DS travaille en lien étroit avec la direction de l’établissement, la commission de la recherche (CR) et le conseil scientifique pédagogique (CSP), notamment quand il s’agit de définir les axes prioritaires en matière de recrutement d’enseignants-chercheurs. Enfin, un plan de renforcement du service administratif d’appui à la recherche va être prochainement proposé par la direction dans le cadre du prochain projet d’établissement (fin 2015), afin de pallier la faiblesse des ressources humaines en la matière, cet aspect constituant sans aucun doute à l’heure actuelle un obstacle majeur : de fait, pour le moment, seule une personne est en charge de la gestion administrative de toutes les activités liées à la recherche (colloques, missions, gestion financière et administrative, diffusion de l’information, etc.).

Le CUFR a donc, au cours de ces derniers mois, indubitablement consolidé les instances de pilotage de la recherche (DS, CSP et CR) et cherche à finaliser aujourd’hui des tableaux de bords et des données fiables pour mieux répondre à sa mission dans le domaine.

## 2 ● Une politique de la recherche en quête d’une stratégie efficace

Cependant, le pilotage de la recherche ne permet pas encore d’assurer un développement scientifique clairement structuré et visible et la cohérence de la politique scientifique de l’établissement demeure un point de fragilité, comme le souligne le rapport d’auto-évaluation. L’une des explications tient en partie au fait qu’il s’avère réellement difficile, on vient de le souligner, de renforcer cette cohérence, dans un contexte de sous-encadrement et d’éparpillement des orientations disciplinaires (58 EC et 22 sections CNU représentées) où l’orientation stratégique retenue consiste à soutenir des initiatives et des projets de recherche qui se répartissent sur un vaste spectre thématique. Face à ce constat, on est nécessairement conduit à s’interroger sur la soutenabilité d’un tel dispositif,

notamment si l'on prend acte du double challenge que s'est fixé l'établissement d'une « optimisation concertée autour d'axes forts de recherche intra- et inter-équipes », ainsi que « d'une entente établie sur le long terme avec les (autres) institutions », notamment avec la Comue.

La pluridisciplinarité, point fort du CUFR et véritable atout dans le paysage de la recherche au sein du territoire, ne saurait ainsi à elle seule pallier ces limites. Le cadre de la politique de la recherche, tant en termes de reconnaissance et de structuration des équipes, de recrutement des enseignants-chercheurs que de pilotage, paraît finalement encore insuffisamment stabilisé. À cela s'ajoute une difficulté qui tient à l'importance considérable que le CUFR a, historiquement, accordé à la mission de formation et qui a conduit ce dernier à déployer une offre de diplômes relativement importante et diversifiée dans un contexte de ressources humaines rares. Comme tendent à le montrer les récentes campagnes de recrutement, au cours desquelles les besoins en matière d'enseignement semblent avoir pesé très fortement au moment des arbitrages, cette particularité de l'établissement n'est pas en effet sans conséquence sur la capacité qu'a celui-ci de dynamiser ses activités de recherche.

### 3 ● Une politique de valorisation en progression

La valorisation des résultats de recherche est en progression au sein du CUFR, même si elle y est encore marginale. Cette valorisation se traduit principalement par des prestations effectuées par des chercheurs de l'établissement. Certes, les montants atteints (15 k€ réalisés en 2014 et une prévision de recettes de 38k€ dans le budget initial 2015) restent modestes en comparaison de ce que représentent les contrats de recherche auxquels participent les enseignants-chercheurs du CUFR (17 contrats réalisés en 2013 pour un montant de 789 k€). Reste que l'on peut remarquer, dans le domaine de la valorisation, quelques belles réussites à mettre à l'actif des chercheurs du CUFR, notamment de la structure de recherche SGRL et du GIS SGRN (*Serious Game Research Network*) qui a permis d'associer différents partenaires universitaires et socio-économiques. Sans doute, l'adhésion récente (2013) du CUFR à la Satt Toulouse Tech Transfert permettra-t-elle de développer l'activité contractuelle de l'établissement.

## II – La politique de formation initiale et continue face à l'enjeu de la soutenabilité

### 1 ● Un projet de formation fort et largement partagé

La politique affichée par l'établissement en matière de formation depuis sa création est d'une grande constance, et confère à celui-ci une réelle identité dans le paysage régional de l'enseignement supérieur. Cette politique repose en premier lieu sur la recherche d'un ancrage territorial fort, dont la vocation principale est d'offrir aux bacheliers du département ou des départements limitrophes des possibilités de poursuites d'étude dans l'enseignement supérieur au sein d'un établissement de proximité et à taille humaine. On peut penser que certains de ces bacheliers disposent, grâce au CUFR, de la seule opportunité d'études universitaires, du fait de l'éloignement par rapport à la métropole toulousaine. A cette dimension essentiellement géographique, s'ajoute une volonté constante de développer des filières résolument professionnalisantes - comme l'illustre le nombre finalement assez important de spécialités de licences professionnelles proposées, presque aussi nombreuses que les mentions de licences générales. Enfin, un troisième trait caractéristique de l'offre de formation portée par le CUFR est sa forte dimension pluridisciplinaire. Cette dernière est en grande partie la conséquence de la mission que se donne l'établissement de couvrir, dans son territoire d'implantation, l'ensemble des grands domaines disciplinaires susceptibles d'inciter les bacheliers à s'engager dans l'enseignement supérieur. Elle se traduit notamment par le fait que ces derniers peuvent se voir offrir, à leur entrée en licence, un premier semestre réellement pluridisciplinaire, puisqu'alliant « Droit, SHS, STS, STAPS ».

L'ensemble de ces éléments dessine les contours d'un projet de formation du CUFR qui fait, à l'évidence, l'objet d'une large adhésion de la part de l'ensemble des acteurs de l'établissement, et en particulier des enseignants-chercheurs, et ce, même lorsque ces derniers, récemment nommés, proviennent d'universités dont l'identité diffère sensiblement. La mise en œuvre de ce projet est en outre facilitée par un dialogue étroit et fréquent entre la direction de l'établissement et les six départements d'enseignement chargés d'animer les différents cursus. Il y a, en somme, un vrai projet d'établissement structurant, qui fait consensus et dont la clé de voûte est la volonté partagée de répondre aux attentes des étudiants et aux besoins exprimés par les acteurs socio-économiques locaux.

### 2 ● Le défi du pilotage d'une offre de formation au spectre large

L'architecture de l'offre de formation qui en résulte prend appui sur des projets pédagogiques souvent clairs et pertinents. Celle-ci bénéficie en outre d'une attractivité croissante ces dernières années. Depuis 2009, les effectifs en licence ont ainsi augmenté considérablement (600 étudiants supplémentaires) et rares sont les mentions de licence qui affichent une baisse des inscrits ces dernières années (tout au plus peut-on remarquer une légère érosion en

« administration économique et sociale », « lettres modernes » et dans la spécialité « espagnol » de la licence LLCER). Le diagnostic de forte attractivité est similaire dans les licences professionnelles (100 étudiants supplémentaires depuis 2009) et en masters, où l'on constate une hausse des effectifs de l'ordre de 150 étudiants, même si elle provient en partie de l'ouverture récente d'une première année de master en « géographie et aménagement » et d'une mention « Études européennes et internationales ».

Cette architecture d'ensemble souffre toutefois encore d'un certain manque de lisibilité qui résulte d'une logique de juxtaposition de formations aux finalités très différentes et souvent peu articulées les unes aux autres. En la matière, il convient de faire observer que le constat effectué lors de la dernière évaluation de l'AERES qui pointait le fait que cette offre de formation était « trop foisonnante », paraît toujours d'actualité.

Ce constat, qui s'accompagnait d'une recommandation invitant à renforcer le pilotage de l'offre de formation, n'a toutefois pas été ignoré par l'établissement depuis la précédente évaluation. On en veut pour preuve sa volonté de mettre en place un dispositif de pilotage davantage formalisé qui s'est traduit par l'installation d'une « direction des études » en propre, dont la mission est d'animer l'offre globale de formation en coordonnant notamment les activités des diverses instances qui ont vocation à intervenir dans les domaines de la pédagogie et des études conseils de perfectionnement des formations, commission des formations, conseil de la vie étudiante, et la restructuration des services autour de la formation qui a conduit à la mise en place de deux services dont l'un intègre l'ancienne « division de l'orientation des stages et de l'insertion ». Les ambitions affichées étaient à la fois de renforcer la qualité du pilotage et de mettre au jour une stratégie de formation plus explicite et définie à l'échelle de l'établissement afin, notamment, d'inverser une tendance constatée à procéder, sans réelle coordination, par « empilement » de projets de formation émanant des équipes pédagogiques ou bien de sollicitations très diverses d'acteurs locaux.

À certains égards, ce volontarisme en matière de politique de formation a produit des effets positifs. Le CUFR dispose ainsi aujourd'hui de tableaux de bord précis pour caractériser sa population étudiante et la répartition des rôles entre les différents niveaux de pilotage (direction des études, départements d'enseignement, équipes pédagogiques) est à la fois plus claire et moins informelle. Des efforts conséquents ont par ailleurs été réalisés pour améliorer la lisibilité et la cohérence de certains pans de l'offre de formation (on pense ici à l'offre de licences professionnelles qui a été restructurée, grâce au regroupement de certaines d'entre elles sous une même dénomination). Enfin, les difficultés rencontrées par quelques licences générales pour attirer un nombre suffisant d'étudiants sont moins patentes, la communication auprès des lycéens ayant visiblement gagné en efficacité.

Reste que l'on peine, parfois, à percevoir clairement la cohérence de la stratégie qui est menée. Si l'offre de licences générales est restée stable, celle de licences professionnelles continue d'évoluer selon une logique qui demeure quelque peu « au fil de l'eau ». Tel semble être le cas pour l'ouverture, à la rentrée 2014, d'une nouvelle promotion de la licence professionnelle « développement et conseil pour les filières équine » suite à la sollicitation des milieux professionnels. Dans le même ordre d'idée, la surface de l'offre de masters a eu tendance à évoluer selon une logique qui manque de clarté (augmentation du nombre de mentions proposées, fermeture de certaines spécialités, ouverture de nouvelles), sans que ne soient véritablement traités les deux points de fragilité qui affectent celle-ci depuis maintenant plusieurs années : le faible effectif dans la plupart des spécialités et l'existence de premières années de master qui ne trouvent pas de débouchés naturels au sein du CUFR, sous la forme d'une deuxième année de master.

### 3 ● Un modèle dont la soutenabilité est menacée

Le CUFR se trouve aujourd'hui dans une situation assez paradoxale où les départements d'enseignement et les équipes pédagogiques, tout en continuant à adhérer à la politique de formation menée jusqu'à présent, expriment le sentiment d'être parvenus à « la limite d'un modèle » qui les mobilise fortement dans un contexte de sous-encadrement patent. De fait, les différents indicateurs dans ce domaine démontrent très clairement le caractère toujours surdimensionné de l'offre de formation au regard des moyens dont le CUFR dispose. On peut tout d'abord s'appuyer ici sur ce que révèle l'évolution du volume des heures complémentaires : alors qu'elles étaient de 30 433 heures d'enseignement en 2008, elles s'élèvent aujourd'hui (budget initial 2015) à 38 471 heures. Cette augmentation a notamment lourdement pesé sur les personnels titulaires du CUFR qui ont dû assumer une partie significative de ces heures d'enseignement. Il convient aussi de souligner qu'une autre partie significative de ces heures est réalisée par des enseignants-chercheurs issus des trois universités toulousaines, dans le cadre de conventions établies entre celles-ci et le CUFR. En 2013-2014, ce ne sont ainsi pas moins de 142 enseignants-chercheurs de ces universités qui sont intervenus dans les formations du CUFR pour un total d'un peu plus de 5 000 heures, soit l'équivalent de ce qu'ont assuré, en heures complémentaires, les personnels titulaires du CUFR la même année.

La question des forces vives dont dispose l'établissement pour faire vivre son offre de formation sans risquer l'épuisement de ses personnels (ou bien leur désengagement) demeure en réalité toujours aussi vivace. Il apparaît en

particulier que les créations d'emplois observées depuis 2013 n'ont pas permis d'améliorer significativement le taux d'encadrement, en raison des effets conjugués de l'augmentation des effectifs et du maintien, presque à l'identique, de l'offre de formation. Comme il en est fait état dans le budget initial établi par l'établissement au titre de l'exercice 2015, ce taux d'encadrement n'évolue, de fait, qu'à la marge.

Année	2012	2013	2014
Effectifs étudiants	3440	3650	3900
Charge enseignement (heures)	55300	58100	60308
Capacité d'enseignement (heures titulaires)	20736	22080	24000
Taux d'encadrement en % (capacité/charge)	37,5	38	39,8

Cette situation est d'autant plus préoccupante qu'elle réduit singulièrement les marges de manœuvre dont dispose le CUFR pour intégrer davantage, dans sa stratégie, d'autres modalités de formation, comme par exemple la formation par apprentissage ou bien encore la formation continue, éventuellement en utilisant les dispositifs de VAE (ces deux derniers domaines bien qu'enregistrant une évolution positive, restent dans un état relativement embryonnaire), même si, il faut le souligner, l'établissement a pu, ici et là, conserver une réelle capacité d'innovation pédagogique, comme l'indique la montée en puissance du Master en formation organisée à distance « études européennes et internationales » ouvert en 2012. Le CUFR place d'ailleurs de grands espoirs dans le développement de ce type de formation.

Les points de fragilité évoqués ici, pour aussi importants qu'ils soient, n'enlèvent rien à l'attractivité de bon nombre de formations du CUFR. Cette attractivité se nourrit des relations étroites tissées par l'établissement, tant avec les établissements de l'enseignement secondaire, qui forment le bassin de recrutement, qu'avec de nombreux acteurs du monde socio-économique, et qui contribuent à dessiner une offre de formation souvent bien intégrée dans son environnement territorial. On a pu également constater, lors des différentes rencontres, une forte détermination de l'ensemble de la communauté du CUFR à faire en sorte qu'il continue à en être ainsi.

### III – Des liens ténus entre recherche et formation

De manière générale, le CUFR éprouve de réelles difficultés à articuler, en pratique, la politique de recherche et la politique de formation. Celui-ci avait fait le pari, il y a quelques années, de faire reposer cette articulation sur un adossement plus solide et diversifié de ses masters aux unités de recherche qu'il reconnaît. Cette stratégie n'a pas été, à l'évidence, couronnée de succès. Bien au contraire, les difficultés (déjà évoquées *supra*) rencontrées par certaines spécialités de masters pour atteindre le minimum d'inscrits nécessaires à leur soutenabilité ont eu pour conséquence la fermeture de certaines d'entre elles. Entre 2009 et 2013, le nombre de masters rattachés à une unité de recherche du CUFR est ainsi passé de six à quatre. Il apparaît ainsi que la stratégie initialement développée peut difficilement être viable en l'état des forces présentes, et que la question du renforcement de la dimension recherche de l'offre de masters ne peut trouver une réponse que dans le cadre d'une réflexion concertée entre le CUFR et les autres acteurs régionaux de l'enseignement supérieur, dont les universités toulousaines, la logique collaborative de recherche de complémentarité dans ce domaine étant peut-être l'issue à privilégier.

Un constat de nature similaire émerge pour ce qui est de la politique doctorale. Si le CUFR accueille désormais au total 15 doctorants (qui tirent profit de l'installation de la Maison de la Recherche à Albi), le nombre de nouvelles inscriptions chaque année reste relativement modeste. Qui plus est, le nombre de contrats doctoraux obtenu par l'établissement dans le cadre des écoles doctorales toulousaines (le CUFR ne dispose pas d'école doctorale en propre) est extrêmement marginal (deux durant les huit dernières années) et l'essentiel du soutien apporté en matière de financement de thèses provient jusqu'à présent de la Région Midi-Pyrénées. Là aussi, au regard du potentiel présent, il est patent qu'une montée en puissance des études doctorales ne peut passer, pour le CUFR, que par une implication plus forte dans le développement de la politique doctorale mise en œuvre à l'échelle de la Comue.



## IV – La documentation : un véritable service apporté aux usagers mais qui peine à remplir ses différentes missions

Dans son rapport d'auto-évaluation, le CUFR rappelle, pour ce qui est de la documentation, s'être donné comme objectifs un accès plus large aux ressources documentaires et une offre de services renouvelée aux usagers. Les horaires d'ouverture des bibliothèques sur les trois sites ont ainsi été étendus : le Service commun de documentation (SCD) est passé de 45h d'ouverture hebdomadaire en 2010 à 50h actuellement à Albi et à Rodez (contre 36h seulement à Castres). Les prêts ont augmenté de 3,96 % à Albi par rapport à 2010 et la fréquentation des salles de travail de 1,93 % par rapport à 2010.

Le SCD est par ailleurs intégré au Service inter-établissements de coopération documentaire de la Comue (SICD) qui joue un rôle essentiel dans la mutualisation des ressources électroniques (à distance) et d'acquisition d'une palette d'abonnements que le CUFR n'aurait pu acquérir seul. La politique d'acquisition (tous supports confondus) est, dans la pratique, propre aux différents sites du CUFR et est fonction du nombre d'étudiants inscrits dans les filières. En outre, une offre de formation à l'utilisation de la documentation est proposée aux étudiants de première année sous la forme d'une unité d'enseignement « Documentation, information, communication, expression » (DICE) et le SCD y a participé pour un volume horaire qui avoisine les 200 heures. Selon le rapport d'activité du SCD Champollion sur les sites d'Albi et de Rodez, plus de 1 020 étudiants ont ainsi été formés en quelques 195 heures pour la seule année 2014. Le SCD joue donc un rôle essentiel tant dans la conservation et l'accès à la documentation, que dans la formation des usagers. L'attribution du label Marianne en 2013 pour le site d'Albi est venue d'ailleurs récompenser le dynamisme de ce service en termes d'innovations pédagogiques et documentaires et d'attention constamment renouvelée aux usagers.

Cependant, les enquêtes de satisfaction menées chaque année auprès des usagers soulignent qu'il reste des éléments à améliorer. Même formés, les étudiants trouvent le système informatique de recherche documentaire lourd et peu maniable, notamment à distance. Dans ce domaine, seul un investissement plus important des enseignants dans l'aide à la recherche documentaire permettrait d'améliorer la situation et d'alléger ainsi la tâche assumée par le SCD. En outre, les prêts entre bibliothèques du CUFR requièrent à ce jour une semaine de délai et le service est payant (les frais de port sont facturés). De surcroît, la bibliothèque sur le site d'Albi ne dispose à ce jour que de 210 places assises, ce qui est peu si l'on considère en particulier les effets de concentration qui se produisent à l'approche des périodes d'examen. Le budget de remise aux normes de sécurité s'élève à 450 k€, un montant très important au regard des moyens financiers dont dispose le CUFR et qui le conduira donc à limiter l'accès pour respecter les seuils de sécurité. Enfin, si le SCD accorde une attention toute particulière aux étudiants, le service apporté aux enseignants-chercheurs reste perfectible. Ceux d'entre eux qui appartiennent à des équipes locales de taille réduite (et donc peu dotées en ressources financières) ne peuvent notamment pas encore accéder à certaines ressources en ligne.

# La réussite des étudiants

## I – Un engagement fort au service de l'accompagnement et de la réussite des étudiants

Le lien entre le CUFR et les lycées du Tarn et de l'Aveyron est étroit et peut s'appuyer sur une excellente connaissance, de la part du premier, des différents éléments qui caractérisent le profil des bacheliers accueillis. La mise en place d'événements communs et réguliers contribue en effet à maintenir et renforcer ce lien : forums des formations, tables rondes, conférences thématiques, visites de campus sont autant d'exemples de dispositifs dont on connaît l'efficacité pour faciliter la transition « Bac -3/Bac +3 ». Dans le même registre, le programme « Osez les sciences » permet à des élèves de terminale S une immersion dans le quotidien des étudiants des licences du domaine « Sciences, technologie, santé » et s'avère être un moyen tout à fait pertinent de renforcer l'attractivité de celles-ci. Le Carrefour des Professions, organisé en partenariat avec les Rotary Clubs d'Albi et de Carmaux, qui s'adresse aux lycéens et aux étudiants, participe également de ces événements susceptibles d'améliorer l'orientation de ces derniers.

Les efforts réalisés pour assurer le meilleur accompagnement possible des étudiants de licence sont réels et l'investissement des équipes pédagogiques ne fait aucun doute. Ils se traduisent notamment, dans les maquettes, par la possibilité qui est offerte aux étudiants de développer un projet professionnel et personnel (PPP) et de suivre une formation sur l'utilisation du Portefeuille d'expériences et de compétences (PEC). De manière générale, les dispositifs mis en place permettent à l'étudiant d'être acteur de son orientation et les faibles effectifs des formations proposées par le CUFR facilitent les échanges. L'ensemble concourt à faire en sorte que l'offre de licences du CUFR soit aujourd'hui bien identifiée et reconnue pour sa capacité à favoriser la transition entre le lycée et les études supérieures et à offrir aux étudiants des chances de réussite tout à fait acceptables. Les récents résultats des indicateurs sur la « valeur ajoutée » en termes de réussite (soit la capacité d'un établissement à atteindre en licence des taux de réussite supérieurs à ceux que la composition de la population laisse prévoir) placent ainsi le CUFR dans le peloton de tête des établissements français. Le taux de poursuite en master, qui affiche désormais un niveau tout à fait satisfaisant de 80 %, témoigne également de la capacité des équipes pédagogiques de licence à placer les étudiants sur une trajectoire de réussite. Il reste à souhaiter que la récente restructuration des services venant en appui au pilotage de l'offre de formation (on fait ici référence notamment à la mise en place du SOEP déjà mentionnée *supra*) permette de pérenniser le portage de ce qu'ont été jusqu'à présent les orientations suivies par le CUFR en matière d'accompagnement et de réussite des étudiants.

La question de l'insertion professionnelle des diplômés, en particulier ceux de masters, doit être considérée à l'aune des caractéristiques du CUFR Champollion et, notamment, de celle qui conduit une partie importante des étudiants de licence à poursuivre leurs études dans des masters d'autres universités, principalement toulousaines. Le nombre de répondants aux enquêtes d'insertion des étudiants qui ont obtenu leur diplôme de masters au CUFR est, de ce fait, relativement faible (entre trente et cinquante suivant les années pour ce qui est des questionnaires portant sur la situation 30 mois après l'obtention du diplôme). Il est donc assez difficile d'en tirer des conclusions robustes.

On doit par ailleurs noter l'absence de politique claire concernant les étudiants à statut particulier, ce qui a pour conséquence de conduire à des prises de décision étudiant par étudiant, filière par filière. Il devient à cet égard pressant de créer des conditions plus favorables et harmonisées pour des étudiants souvent en difficulté (étudiants salariés, parents, etc.). Ce constat ne s'applique toutefois pas aux étudiants en situation de handicap qui trouvent au sein du CUFR les ressources nécessaires pour être accompagnés, les locaux étant par ailleurs globalement adaptés à recevoir ce public.

Enfin, l'accompagnement des doctorants, certes en nombre restreint, semble faire l'objet d'une attention insuffisante de la part de l'établissement et la mise en place d'une structure consultative plus spécifique à ces derniers pourrait permettre de mutualiser les expériences, d'éviter l'isolement et de faire en sorte qu'ils puissent travailler sereinement au sein des équipes de recherche auxquels ils sont rattachés.

## II – Un dynamisme fragile de la vie étudiante et un faible accompagnement des étudiants engagés dans la vie de l'établissement

L'éclatement du CUFR en différents sites distants et la disparité de ceux-ci (en termes d'effectifs étudiants ou de personnels du CUFR présents) ont des conséquences sur la vie étudiante. L'une d'entre elles est qu'il n'existe pas à ce jour de stratégie globale de la vie étudiante à l'échelle de l'établissement. Dans ce domaine, les différents campus se développent en fonction des partenaires à proximité, du soutien apporté par les enseignants-chercheurs présents et de la mobilisation spontanée d'étudiants.

Un élément notable est le rôle structurant qu'exerce l'AFEV (Association de la fondation étudiante pour la ville) dans la vie associative, essentiellement sur le campus principal d'Albi. La présence de deux personnes en service civique, membres de cette association, assure ainsi un relais utile mais dont l'étendue des champs d'actions devrait être plus visible pour l'ensemble des étudiants. Le conseil de la vie étudiante (CVE), mis en place en 2012<sup>5</sup>, avait pour sa part vocation à être un maillon essentiel du lien entre le CUFR et ses étudiants. En pratique, le manque de visibilité de cette structure et la faible implication des étudiants en son sein en font à ce jour une instance sous-utilisée. Une dynamisation plus forte de cette instance consultative pourrait permettre de poser les premières pierres d'une vie étudiante cohérente à l'échelle du centre universitaire et d'échanger plus en profondeur avec des étudiants sur différents projets, notamment les enquêtes d'évaluation, suspendues à ce jour. Plus généralement, une attention particulière devrait être accordée à la représentation de tous les acteurs liés à la vie étudiante du CUFR. Le CROUS pourrait notamment devenir un partenaire actif du CVE.

Le fonctionnement des commissions d'attribution du fonds de solidarité et de développement des initiatives étudiantes (FSDIE) répond quant à lui à un grand nombre de critères positifs : clarté, collégialité et transparence. Cependant, le faible nombre de commissions d'attribution de financements de projets étudiants (deux dans l'année) et la part très importante (près de 40 % du budget) accordée à un seul projet de façon récurrente (le festival « Complot sur le campus ») peuvent nuire à l'émergence de nouvelles initiatives au sein des campus. Le fait que le FSDIE soit très faiblement utilisé à Rodez est également un frein au dynamisme de la vie étudiante.

L'assiduité des étudiants dans les différents conseils reste faible, peut-être en partie en raison de l'absence de formation des élus étudiants, pour lesquels la compréhension du système universitaire reste de ce fait délicate. Comme cela était déjà précisé dans le précédent rapport d'évaluation AERES, il conviendrait d'associer les étudiants à une réflexion visant à réaffirmer leur rôle au sein des instances de l'établissement. Enfin, l'absence des organisations représentatives étudiantes tend à appauvrir les échanges entre l'établissement et les étudiants élus dans les différents conseils.

Favoriser l'accès des élèves de milieux modestes est une préoccupation importante pour l'établissement. En moyenne, plus de 50 % des étudiants sont boursiers et plus de 25 % issus de classes socio-professionnelles défavorisées. Pour permettre à ces étudiants de réaliser leurs études dans les meilleures conditions possibles, le CUFR a mis en place de nombreuses actions. À titre d'exemple, une épicerie solidaire est proposée depuis 2009 à destination des plus défavorisés, avec le soutien du Secours populaire.

On peut toutefois regretter la présence réduite d'une infirmière (présente 60 % du temps entre Albi et Rodez, jamais sur le site castrais), l'absence de médecin depuis 2011 et plus globalement le manque d'adéquation entre les locaux mis à disposition sur le campus d'Albi pour l'infirmerie et ses missions (pas de salle d'attente, pas d'arrivée d'eau dans les locaux, etc.).

Par ailleurs, de nombreux événements culturels, ouverts à tous, animent de façon régulière le campus d'Albi. Ils permettent d'attirer un public parfois étranger à l'enseignement supérieur et également d'anciens étudiants. Enfin, l'offre sportive de loisirs repose sur une association, l'ASUC (Association sportive du site albigeois de Champollion). Financée en partie par le CUFR, elle offre de très nombreuses activités en comparaison de ses faibles capacités budgétaires (environ 350 usagers en bénéficient). Le fonctionnement de l'ASUC repose sur un engagement bénévole qui assure le bon fonctionnement de l'ensemble. L'association ASUR joue un rôle équivalent sur le campus de Rodez.

<sup>5</sup> Ce conseil de la vie étudiante comprend 26 membres : 16 étudiants représentant les formations, 1 étudiant élu du CA, 2 représentants des associations étudiantes, le responsable de l'AFEV, et 6 membres du CUFR désignés par le directeur. Il se réunit trois fois par an.

# Les relations européennes et internationales

## I – Les relations internationales : une politique dynamique dans un cadre stratégique qui reste encore à préciser

Le CUFR a mobilisé dans la période récente des moyens visant à la mise en place d'une stratégie mieux définie et plus visible dans le domaine des relations internationales. Le service des relations internationales est désormais composé d'un responsable administratif et de deux gestionnaires, dont un vient en appui durant les périodes d'activité plus importante. À cela s'ajoutent des enseignants-chercheurs référents par continents (un pour l'Afrique, deux pour les Amériques, un pour l'Asie et deux pour l'Europe). Enfin, depuis 2012, un comité de pilotage a été installé servant de point d'appui aux propositions de partenariats toutes disciplines confondues et vient en aide pour la constitution de dossiers de réponses aux appels à projets. Ce comité de pilotage a essentiellement un rôle de conseil auprès de la direction. Malgré ces efforts de structuration, le développement des relations internationales reste embryonnaire en partie en raison du caractère encore récent de l'inflexion opérée (celle-ci n'ayant pu encore véritablement produire les effets escomptés). De ce fait, le dynamisme de l'établissement en matière de partenariats internationaux repose encore essentiellement sur les initiatives conduites par des acteurs individuels, notamment les enseignants-chercheurs.

Les actions menées à l'international par le CUFR consistent principalement pour le moment à faire connaître l'établissement à l'étranger, à accueillir les étudiants étrangers sur le site et à promouvoir la mobilité étudiante. Dans les faits, la mobilité étudiante entrante et sortante dans le cadre ERASMUS, majoritairement organisée avec l'Espagne et la Turquie (respectivement 14 et 7 accords), reste très faible : ces dernières années, on dénombre ainsi environ une quinzaine d'étudiants entrants et un peu plus d'une trentaine d'étudiants sortants en licence. Des progrès peuvent toutefois être observés pour ce qui relève des stages à l'étranger dont le volume a très sensiblement augmenté depuis 2010 (même si le nombre absolu, une cinquantaine, toutes formations confondues, demeure modeste). Les étudiants étrangers venant étudier au CUFR peuvent quant à eux, être accueillis, moyennant un loyer faible, dans des logements dont dispose le CUFR à cet effet (3 logements comportant 3 chambres chacun). Une semaine d'accueil et d'information leur est également proposée afin de faciliter leur intégration.

Le CUFR peut faire état par ailleurs de quelques partenariats hors programme ERASMUS conclus notamment avec les Etats-Unis (St Francis University) et le Canada (Université de Hearst). Dans ce registre, il faut souligner le dynamisme certain de l'école ISIS, qui a établi quatre accords de partenariats, comprenant tant l'échange d'enseignants (c'est notamment le cas pour la convention établie avec l'université de East London au Royaume Uni), que le projet de création de doubles diplômes (notamment avec l'université polytechnique de Barcelone) ou bien encore le développement de liens avec la Chine (le chinois est enseigné à ISIS comme seconde langue obligatoire). Enfin, l'activité s'est également assez nettement développée ces dernières années dans le cadre de la mission Afrique qui coordonne à ce jour deux partenariats avec le Sénégal et la Côte d'Ivoire, dans le domaine du droit (troisième année de licence et première année de master).

Si les relations internationales du CUFR ne manquent donc pas de développements récents et de perspectives à venir, elles semblent néanmoins continuer à progresser par empilement et les structures mises en place pour améliorer le pilotage de ce domaine paraissent avoir davantage permis d'accompagner les initiatives que de donner une cohérence politique à l'ensemble. Il faut cependant souligner ici que les liens réels et manifestement assez étroits noués récemment avec la direction des relations européennes et internationales (DREI) de la Comue devraient permettre la mise au jour d'une stratégie à l'international explicite et coordonnée à l'échelle du CUFR.



# Le pilotage et la gestion

## I – Un système de pilotage en cours de déploiement

Le CUFR dispose de ressources humaines très contraintes, notamment au niveau des services administratifs. S'appuyant sur la dernière évaluation de l'AERES, l'ancienne direction s'est néanmoins efforcée, dans ce contexte particulier, d'améliorer le système de pilotage de l'établissement.

Cela s'est traduit tout d'abord par la formalisation du règlement intérieur (voté en janvier 2012), puis par la mise en place de tableaux de bord et d'indicateurs. Ces derniers permettent aujourd'hui au CUFR de disposer de données quantitatives indispensables au pilotage de ses différentes missions (on pense ici au nombre d'étudiants dans les différentes filières de formation, le nombre d'enseignants-chercheurs dans chaque équipe ou bien encore le volume de publications). Ces données restent toutefois à un niveau souvent trop agrégé pour constituer une aide à la décision réellement efficace. On peut aussi regretter que, s'agissant en particulier de la question récurrente du sous-encadrement, l'établissement ne semble pas être en mesure de quantifier l'ampleur du déficit de potentiel dans chaque discipline et chaque filière de formation, alors même qu'une telle donnée apparaît indispensable pour orienter efficacement la stratégie de recrutement.

Le déploiement du système de pilotage s'est également traduit par une réorganisation de certains services (création d'une direction des services informatiques et d'un service central de scolarité), par le recrutement d'un statisticien ou encore l'amorçage d'une démarche qualité (cf. chapitre stratégie et gouvernance). Appréciée dans son ensemble, la nouvelle organisation manque toutefois de lisibilité et les effets attendus en termes de bonnes pratiques ne se sont pas encore réellement manifestés, tant pour ce qui relève du pilotage que pour ce qui concerne le management administratif.

## II – Un service des ressources humaines à renforcer et à doter d'outils plus efficaces

Depuis sa création en 2002, le CUFR connaît, comme souligné en introduction de ce rapport, une situation permanente de sous-encadrement, principalement au niveau des enseignants ou enseignants-chercheurs, malgré les nombreux postes créés entre 2013 et 2015, ceux-ci l'ayant été alors même qu'une forte augmentation des effectifs se produisait durant la même période. Ce sous-encadrement se traduit par une grande diversité des statuts des personnels enseignants et Biatss. On peut ainsi noter que les personnels non titulaires représentent 32 % des effectifs du CUFR, soit 5 points au-dessus de la moyenne nationale et de son groupe de référence. Dans ces conditions, le taux d'encadrement pédagogique reste inférieur de 3,6 points à la moyenne des établissements de la même typologie<sup>6</sup>.

Le service des ressources humaines est composé de cinq personnes et centralise la gestion des dossiers et des carrières des enseignants, enseignants-chercheurs et des Biatss affectés au CUFR, à l'exception de la gestion des dossiers de retraite (déléguée par convention au service interuniversitaire de la Comue). De manière générale, la gestion des personnels du CUFR reste actuellement plus administrative que prévisionnelle. En particulier, elle ne dispose pas encore de règles et de procédures bien établies permettant d'assurer un suivi et un contrôle efficaces des différentes actions. Le recrutement des enseignants vacataires et des contractuels n'est ainsi que partiellement encadré (utilisation d'une fiche navette non réellement formalisée entre les services intéressés). Le suivi et le contrôle des heures complémentaires sont rendus difficiles faute d'un outil approprié. Quant à la politique salariale des personnels contractuels, elle n'est pas uniforme, faute de l'adoption d'une grille de rémunérations. On notera toutefois que chaque personnel Biatss du CUFR dispose d'une fiche de poste qui, malheureusement, n'est pas toujours actualisée.

Chaque personnel du CUFR bénéficie d'un entretien professionnel annuel (partiellement seulement pour les personnels contractuels et les ITRF). Les personnels Biatss disposent d'un plan de formation qui propose prioritairement des formations en hygiène et sécurité et des préparations aux concours. Les personnels enseignants peuvent, quant à eux, accéder de formations dans le cadre du service interuniversitaire toulousain. Enfin, on doit faire remarquer que, depuis le 1 janvier 2014 (date de la fin de la convention avec le conseil général du Tarn), l'ensemble des personnels du CUFR se trouve privé de visites médicales, malgré les efforts déployés par l'établissement pour recruter un médecin de prévention.

<sup>6</sup> Source : MENESR - ALBI CUFR Fiche Persé Établissement

### III – Une situation financière sous contraintes

Le CUFR dispose d'un service financier bien structuré, composé de cinq personnes. Il est dirigé par un directeur nommé depuis moins d'un an qui assure à la fois les fonctions d'agent comptable et de directeur financier. Il est placé sous l'autorité de la directrice de l'établissement (par convention signée par la directrice et l'agent comptable le 5 janvier 2015). En l'absence d'une cellule dédiée aux marchés publics, une personne du service (catégorie C) a la charge des appels d'offre. Pour les gros achats, l'établissement passe par les services de l'UGAP. L'inventaire physique n'est toujours pas terminé, faute d'un outil informatique performant.

Compte tenu de son statut d'EPA, l'établissement est soumis à un contrôle financier préalable de certains actes administratifs et de certaines dépenses de la part de la direction générale des finances publiques (convention du 26 janvier 2012). Par ailleurs, le rectorat veille au respect des textes budgétaires.

Le suivi des dépenses et des recettes est rigoureux et le taux d'exécution budgétaire est bon (95 %). Une cartographie des risques a été initiée en 2013 dans le cadre du contrôle interne et financier. L'élaboration du budget initial repose sur une procédure formalisée : réunions de pré-cadrage, lettre de cadrage, dialogue de gestion, phase d'arbitrage par la direction, puis notification des enveloppes à chaque responsable budgétaire, après vote du CA. On peut néanmoins regretter que les dépenses d'investissements importantes (informatique et maintenance) ne donnent pas lieu à une programmation pluriannuelle et ne soient pas discutées dans le cadre d'une commission spécifique.

Le compte financier 2013 (dernier compte financier disponible au moment de la visite du comité) fait apparaître un fonds de roulement de 2 311 k€, représentant 114 jours de fonctionnement, mais en baisse de 221 K€, par rapport à l'exercice précédent. Le budget initial 2015 s'élève à 8 693 k€ : 2 872 k€ de dépenses de fonctionnement, dont 464 k€ de remboursement de charges des personnels mis à disposition, 278 k€ de frais de missions et déplacements (poste en hausse de 20% entre 2012 et 2013). Les dépenses de masse salariale s'élèvent à 4 069 k€, en légère baisse du fait de la titularisation de certains personnels et de la création d'emplois. Les heures complémentaires, comme cela a déjà été indiqué supra, représentent 38 471h d'enseignement (en hausse de 6 %) soit 1 846 k€. Les recettes sont composées à 75 % des subventions de l'État et des collectivités locales, cette part restant stable, malgré l'augmentation des recettes propres (droits de scolarité et de formation continue).

A la lecture du compte financier 2013 et à l'analyse de la trajectoire indiquée par le budget initial 2015, la situation financière du CUFR apparaît, certes saine, mais sous contraintes. Il semble désormais nécessaire de maîtriser certaines dépenses de fonctionnement (notamment les heures complémentaires, ainsi que les frais de déplacement), mais aussi de trouver de nouvelles ressources afin de permettre à l'établissement de disposer des moyens financiers nécessaires à sa stratégie de développement de ses missions de formation et de recherche.

### IV – Un service immobilier qui nécessite d'être soutenu

Le CUFR dispose de 45 672 m<sup>2</sup> de bâtiments dont la très grande partie est à sa charge, ce patrimoine immobilier étant réparti sur les sites d'Albi et de Castres. Les locaux qu'utilise le CUFR sur le site de Rodez sont mis à disposition par l'Agglomération du grand Rodez qui en assure les charges du propriétaire.

Un service patrimoine et risques a été récemment créé et apparaît dans l'organigramme sous la responsabilité du directeur général des services. Il regroupe la logistique du site d'Albi qui coordonne les services des autres sites. Le responsable du service est aussi conseiller de prévention, assisté dans cette fonction par dix assistants de prévention répartis sur les trois sites. Le service dispose de peu d'outils pour exercer sa mission. En outre, aucune planification prévisionnelle des différentes opérations à mener n'a encore été élaborée et la numérisation des plans n'est pas encore achevée. On observe également que la mise en œuvre du logiciel de gestion immobilière n'est qu'en partie réalisée, ce qui constitue pour l'heure un obstacle à une gestion optimale des locaux. En revanche, plusieurs points d'amélioration peuvent être relevés concernant la gestion du patrimoine : le schéma pluriannuel de stratégie immobilière (SPSI) a été mis en œuvre, des travaux de mise en sécurité et d'accessibilité ont été réalisés et la maintenance des locaux est satisfaisante. L'état de l'ensemble du bâti est ainsi relativement bon (classé majoritairement en B). Pour les investissements immobiliers importants, le CUFR délègue totalement sa maîtrise d'œuvre et sa maîtrise d'ouvrage aux partenaires financiers de ces opérations et plus précisément aux collectivités locales.

S'agissant de la fonction hygiène et sécurité, l'essentiel de la réglementation est respecté (tenue d'un registre de sécurité sur les trois sites et financement des formations obligatoires notamment). La mise à jour du document unique d'évaluation des risques (DUER) est en cours (avec une aide extérieure) pour être présenté au CA de fin 2015. Enfin, le CHSCT est opérationnel. Il a été renouvelé en novembre 2014, ses principales observations portent sur l'absence d'une médecine de prévention.

## V – Une direction du système d'information en phase de réorganisation

La direction du système d'information et des usages du numérique (DSIUN) du CUFR a été créée au 1<sup>er</sup> janvier 2015 à la suite d'un audit de l'ancien service (le CRIMA ou Centre de ressources informatiques multimédia et audiovisuelle), audit mené avec l'aide du rectorat de l'académie de Toulouse. Elle est dirigée par un directeur assisté de deux adjoints. Elle s'organise autour de trois pôles : le pôle applications, le pôle support et le pôle infrastructures. La DSIUN a pour mission de poursuivre trois principaux objectifs :

- consolider et développer l'intégration du système d'information ;
- développer et faciliter l'accès aux contenus et aux services ;
- adapter l'infrastructure aux besoins.

Il serait souhaitable que cette nouvelle structure permette d'optimiser la qualité du pilotage du système d'information dans le domaine de la gestion, de développer l'utilisation de l'environnement numérique de travail et, surtout, de faciliter l'accès aux services mutualisés de la Comue. Cette DSIUN gère l'ensemble du parc informatique et notamment huit salles informatiques. Le plan de sécurisation des données est effectif.

Certains points de vigilance peuvent toutefois être soulignés. En l'absence de chargé de mission TICE, les ressources numériques pédagogiques ne semblent pas gérées de manière coordonnée. Le schéma directeur numérique, qui devait être terminé en 2013, n'est pas encore achevé et le schéma directeur du système d'information est en cours de réflexion. Enfin, les investissements ne font pas l'objet d'un plan pluriannuel.





# Conclusion

Le CUFR est parvenu, en l'espace d'une dizaine d'années, à se forger une identité claire, partagée par l'ensemble de ses acteurs, et fondée sur la volonté de toute sa communauté d'offrir aux étudiants du Nord-Est de Midi-Pyrénées un projet de formation supérieure de qualité. Très bien inséré dans son territoire, bénéficiant d'un soutien important des collectivités locales, l'établissement a entamé ces dernières années des efforts conséquents pour améliorer son pilotage interne mais aussi pour tenter de dynamiser ses activités de recherche qui bénéficient d'atouts non négligeables au regard de la forte pluridisciplinarité qui caractérise le corps de ses enseignants-chercheurs.

Pour autant, l'établissement fait aujourd'hui face à de réelles difficultés qui tiennent à la coexistence durable d'une sous-dotation chronique en moyens humains et d'une offre de formation trop large et accueillante, qui plus est, un nombre toujours plus grand d'étudiants. Parfaitement conscient de cet état de fait, le CUFR ne peut différer plus longtemps l'élaboration d'une stratégie à moyen-terme visant à rendre simultanément possible le maintien des principes de son offre de formation et le dépassement de son identité d'établissement de proximité, dépassement auquel il aspire et qui passe notamment par une plus grande visibilité de ses activités de recherche.

Dans cette perspective, le CUFR gagnerait sans doute à renforcer ses partenariats avec les universités toulousaines et avec l'École des Mines d'Albi-Carmaux, afin, notamment, de mutualiser certaines actions. La montée en puissance des activités de recherche exige probablement d'engager dès à présent une véritable réflexion de fond sur la surface et le positionnement de l'offre de formation. Il apparaît en particulier souhaitable d'aborder de front la question de la soutenabilité de l'offre de licences générales et ce d'autant plus que, comme cela a été souligné, les dotations supplémentaires récentes en emplois d'enseignants-chercheurs n'ont que marginalement réduit le sous-encadrement. Une analyse fine et précise de l'adéquation entre les objectifs de formation des différentes licences proposées et les spécificités réelles des sites sur lesquelles elles sont implantées semble notamment indispensable. La préparation du prochain contrat de site est, sans aucun doute, le moment idéal pour engager ces réflexions et parvenir ainsi à dégager une stratégie de développement soutenable.

Une telle démarche, dont on peut penser qu'elle gagnerait à être conduite en coordination pleine et entière avec les acteurs de la Comue (les liens entre le CUFR et ces derniers restants pour l'heure insuffisamment développés), pourrait permettre au CUFR de gagner en lisibilité auprès de ses partenaires et de mieux faire ressortir ses propres spécificités dans l'environnement universitaire régional. Elle lui offrirait, en outre, des marges de manœuvre plus importantes pour renforcer le socle de son offre de masters et développer ses activités de recherches fondamentale et appliquée, domaines dans lesquels l'établissement dispose de réelles particularités à faire valoir.

## I – Les points forts

- Une offre de formation au service du territoire et de la réussite des étudiants adossée à des partenariats très solides avec les collectivités locales.
- Une pluridisciplinarité originale dans le paysage universitaire régional, qui irrigue tant les activités de recherche que le contenu des formations.
- Une identité forte dans laquelle l'ensemble du personnel se reconnaît très largement, en particulier dans sa dimension de démocratisation de l'accès à l'enseignement supérieur.
- De nombreuses actions visant à améliorer constamment le service rendu à l'étudiant et les conditions d'études de celui-ci.
- Des efforts sensibles et continus pour améliorer la qualité et la rigueur du pilotage de l'établissement.

## II – Les points faibles

- Une politique de recherche qui reste insuffisamment visible, qui souffre de l'absence d'une stratégie clairement définie et qui est peu articulée à la politique de formation.
- Des relations insuffisamment développées avec les autres acteurs régionaux de l'enseignement supérieur.
- Une offre de formation qui demeure encore largement trop étendue au regard du potentiel de l'établissement et dont la soutenabilité, notamment en termes de moyens humains, pose réellement question.

- Une absence de gestion prévisionnelle du personnel faute d'outils et de procédures bien définies.
- Un accompagnement insuffisant des étudiants qui souhaitent s'engager dans la vie de l'établissement.

### III – Les recommandations

- Élaborer une stratégie permettant de rendre l'offre de formation davantage soutenable au regard des moyens dont l'établissement dispose et dégager ainsi des marges de manœuvre pour mieux faire fructifier les atouts de l'établissement en matière de recherche.
- Renforcer le positionnement au sein de la Comue afin de développer davantage des partenariats efficaces dans une logique de complémentarité.
- Poursuivre les efforts engagés pour prendre la réelle maîtrise du pilotage de l'établissement d'une part en améliorant encore la lisibilité de l'organisation des services et l'efficacité des outils mis à leur disposition, d'autre part en clarifiant les relations entre la direction politique du CUFR et les nombreuses instances consultatives.
- Définir une stratégie globale de la vie étudiante à l'échelle de l'établissement en s'appuyant notamment sur le conseil de la vie étudiante pour qu'il devienne force de propositions et associe pleinement les étudiants.

# Liste des sigles

## A

AERES Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur  
 ALL Arts, lettres et langues

## B

BTS Brevet de technicien supérieur  
 BU Bibliothèque universitaire

## C

CA Conseil d'administration  
 CFA Centre de formation d'apprentis  
 CG Conseil général  
 CHSCT Comité d'hygiène, de sécurité et de sconditiosn de travail  
 CNU Conseil national des universités  
 Comue Communauté d'universités et établissements  
 CPER Contrat de projets État-région  
 CPU Conférence des présidents d'université  
 CR Conseil régional  
 CUFR Centre universitaire de formation et de recherche  
 CS Conseil scientifique  
 CSP Conseil scientifique pédagogique  
 CVE Conseil de la vie étudiante

## D

DEG Droit, économie, gestion  
 DGS Direction générale des services  
 DICE Documentation, information, communication, expression  
 DRH Direction des ressources humaines  
 DUT Diplôme universitaire de technologie  
 DS Direction scientifique  
 DSIUN Direction du système d'information et des usages du numérique

## E

EC Enseignant chercheur  
 EPA Établissement public à caractère administratif  
 EPSCP Établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel  
 Erasmus *European action scheme for the mobility of university students* (programme européen)

## F

FSDIE Fonds de solidarité et de développement des initiatives étudiantes

## G

Gis Groupement d'intérêt scientifique

## H

HCERES Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur

## I

ISIS Informatique et systèmes d'information pour la santé  
 ITRF Ingénieurs et personnels techniques de recherche et formation  
 IUT Institut universitaire de technologie

## M

MCF Maître de conférences  
 MENESR Ministère de l'Éducation nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche

## P

PR Professeur des universités

## S

Satt Société d'accélération du transfert de technologies

SHS Sciences humaines et sociales

SOEP Service orientation, études, professionnalisation

Staps Sciences et techniques des activités physiques et sportives

STS Sciences, technologie, santé

## T

Tice Technologies de l'information et de la communication dans l'enseignement

## V

VAE Validation des acquis de l'expérience

# Observations de la directrice



Albi, le 24 Août 2015

**CENTRE  
UNIVERSITAIRE  
JEAN-FRANÇOIS  
CHAMPOLLION**

Albi  
Castres  
Rodez

*Brigitte PRADIN*  
Directrice

**Campus d'Albi**

Place de Verdun  
81 012 Albi  
Tél. 05 63 48 17 17

[www.univ-jfc.fr](http://www.univ-jfc.fr)

La Directrice

à

Monsieur Philippe TCHAMITCHIAN  
Directeur de l'évaluation des établissements  
HCERES

Monsieur le Directeur,

Nous tenons à remercier le comité d'évaluation et son président pour la qualité des échanges et le travail réalisé pour ce rapport : celui-ci permettra d'enrichir la réflexion autour du projet d'établissement. Ce rapport comporte de nombreux points de convergence avec l'analyse faite par l'établissement, ses personnels et étudiants : nous souhaitons apporter quelques éléments complémentaires dans la suite de ce courrier.

L'établissement apprécie la reconnaissance qui est faite à travers ce rapport de son évolution pour se doter d'une identité claire et partagée tant en interne qu'avec les différents partenaires. Le comité a aussi souligné les évolutions en cours et a proposé des pistes d'amélioration. C'est toujours un défi pour un jeune établissement que d'adapter son fonctionnement et son organisation à l'évolution de sa taille et de ses relations partenariales tout en prenant en compte les changements en cours au sein de la structuration de l'enseignement supérieur et la recherche aux niveaux régional et national.

Les spécificités originelles du CUFR Champollion liées à son caractère pluridisciplinaire et à son implantation sur 3 campus en dehors de la métropole toulousaine ainsi que la forte attractivité dont il bénéficie (l'augmentation des effectifs entre 2011 et 2015 dépasse 30% et est en très grande partie due à l'augmentation des entrants néo-bacheliers) constituent les premiers éléments du contexte pour construire le projet à moyen terme. Le changement de statut de l'établissement (transformation de EPA en EPSCP) prévu en 2016, et la réflexion qui débute en conséquence sur les statuts et le règlement intérieur de l'établissement, permettront de disposer d'un cadre nouveau pour l'organisation interne. Ce changement statutaire devrait permettre une évolution à la fois des relations partenariales avec les autres établissements et de la place de l'établissement au sein de la COMUE « Université Fédérale de Toulouse Midi-Pyrénées » au cours du prochain contrat. Ce nouveau contexte permettra ainsi de travailler dans de meilleures conditions le projet à moyen terme sur les différents volets soulignés par le rapport HCERES.

► Le comité d'évaluation juge le partenariat avec les autres établissements d'enseignement supérieur insuffisant, malgré les nombreuses actions partagées tant en formation qu'en recherche.

Les relations avec l'Ecole des Mines d'Albi sont en développement mais elles ne pourront s'amplifier via la seule mobilité d'étudiants entre établissements car les formations proposées par les deux établissements sont centrées sur des attentes des étudiants et des thématiques assez différentes. Cependant, la participation aux débats stratégiques de chacun d'eux, la mutualisation de certains équipements, le soutien aux initiatives étudiantes, la mise en visibilité des actions de recherche sont des pistes d'évolutions d'ores et déjà à l'œuvre.

Les relations inter-établissements se structurent, sur le campus de Rodez, autour du projet d'un campus unifié dans cette ville – attendu depuis près de dix ans – dont la réalisation de la première phase du projet global a été inscrite au prochain CPER. Le travail commun avec l'IUT de Rodez a permis des avancées et pourra s'intensifier à l'occasion de la deuxième phase qui prévoit des constructions mutualisées avec ce dernier (SCD, installations sportives, restaurant universitaire et lieux de vie étudiante). Dans cette perspective, un comité de pilotage constitué par les directions de l'IUT, du CUFR et du CROUS sera mis en place pour élaborer les modalités de coopération des établissements impliqués dans le projet.

Enfin les relations avec les universités étaient jusqu'à ce jour construites dans une logique de dialogue bilatéral avec chacune d'elles, qui a permis de consolider l'implantation des formations et la mise en place des activités de recherche mais qui limitait l'appréhension globale du projet de l'établissement. La participation de tous les établissements aux instances du CUFR (CA et CSP) s'est avérée lourde à mettre en œuvre et n'a pas permis de totalement dépasser la vision historique des trois antennes initiales. La définition du contrat de site avec l'Etat et la nouvelle organisation de la COMUE devraient créer un cadre plus propice à la reconnaissance partagée du projet de l'établissement et à une meilleure intégration de l'établissement dans la stratégie du site.

Le comité souligne la volonté des personnels de dépasser la seule notion « d'université de proximité » pour développer toutes les dimensions d'un établissement d'enseignement supérieur et de recherche, ce qui constitue un atout important pour cette évolution des relations partenariales.

► La stratégie recherche de l'établissement vise soit à structurer des équipes internes (trois seront demandées à la labellisation en tant qu'équipes d'accueil) soit à inclure les enseignants-chercheurs dans des structures labellisées du site (essentiellement des EA ou UMR sous tutelle principale des universités), en fonction des thématiques. C'est certainement dans cette deuxième situation que l'évolution doit être recherchée car à ce jour le CUFR Champollion n'est pas pleinement reconnu en tant qu'établissement co-tutelle de ces entités partagées, même dans les cas où le nombre de ses personnels devient significatif.

La volonté du CUFR Champollion de favoriser, en sus de l'intégration dans une structure labellisée, une recherche pluridisciplinaire ancrée sur les campus de son territoire et réunissant des membres de plusieurs structures labellisées sera poursuivie car elle répond aux attentes des acteurs socio-économiques et constitue un support complémentaire et innovant pour les Masters : elle nécessitera un processus de reconnaissance et d'évaluation que l'établissement souhaite conduire avec le soutien de la COMUE. Cette mise en visibilité de l'activité recherche devra être prolongée au niveau de la communication, comme le souligne le comité, ainsi que la valorisation des travaux effectués par les doctorants. Bien que ne délivrant pas le doctorat, l'établissement doit pouvoir participer, via la COMUE, à la définition de la politique doctorale du site.



► La stratégie formation vise à maîtriser l'évolution des effectifs, et donc la soutenabilité de l'offre comme le souligne le comité, en priorisant l'évolution de son offre sur le niveau Master et sur la consolidation de la formation d'ingénieurs à Castres.

L'offre proposée à l'accréditation ne comporte aucune création en Licence professionnelle et en Licence générale. L'effort de structuration des licences professionnelles est poursuivi et le travail au sein de la COMUE a permis, dans toutes les mentions, de travailler la complémentarité avec les universités et le partenariat avec le secteur professionnel. La carte des licences générales n'a subi aucune expansion depuis plusieurs contrats : l'effort déployé pour valoriser les filières scientifiques sera étendu à d'autres mentions de Licence afin de mieux orienter le flux toujours croissant de néo-bacheliers. Les nombreuses relations tissées avec les lycées devraient faciliter ces actions.

La coordination au niveau de la COMUE et la volonté de l'établissement conduisent à une offre Master assez fortement restructurée autour de sept mentions, dont quatre sont des mentions où le CUFR est le seul établissement demandant l'accréditation. Cette offre s'appuie sur la consolidation de la recherche et devrait permettre de faire évoluer l'identité de l'établissement. Il sera nécessaire de mieux valoriser cette offre Master dont plusieurs parcours sont originaux et tirent profit de la pluridisciplinarité : cela doit permettre à un nombre plus élevé d'étudiants de construire un projet de poursuite en Master au sein même de l'établissement.

► Concernant la gouvernance et l'organisation interne, le CUFR Champollion a choisi, via le projet de décret de changement statutaire, une organisation semblable à celle des universités articulée autour d'un conseil d'administration et d'un conseil académique. Cela conduira à une réflexion pour faire évoluer ses structures internes de dialogue (certaines commissions notamment) dont le comité souligne une certaine complexité. Cependant, le comité souligne aussi la forte adhésion de la communauté universitaire au projet de formation du CUFR notamment qui est aussi le fruit de lieux de concertation interne favorisant le dialogue au-delà des seules instances statutaires et qui doivent permettre l'éclosion de projets transversaux et l'appropriation de l'ensemble des missions et du projet à moyen terme. L'évolution de la taille de l'établissement (4 000 étudiants) nécessite une réflexion concomitante sur les outils de communication interne car la participation directe de chacun des acteurs doit être repensée dans un contexte où l'établissement a doublé ses effectifs étudiants depuis sa création en 2002 et pourrait atteindre le seuil des 5 000 étudiants à l'échéance du contrat 2016-2020.

► L'établissement consolidera l'organisation des départements et la définition de leurs missions et responsabilités en tenant compte des contraintes générées par l'implantation multi-campus. Dans le même temps, l'établissement évaluera les changements intervenus dans l'organisation des services administratifs et de leurs missions tout en renforçant leurs compétences : sa taille le contraint à une structuration plus compacte mais l'étendue des fonctions support à assurer reste identique à celle d'une université. La définition d'actions mutualisées et de schémas directeurs au niveau de la COMUE (documentation, numérique, vie étudiante,...), le travail en réseau des services supports des établissements sont des outils indispensables à la définition d'une politique d'établissement viable. La direction générale des services sera mobilisée pour définir cette articulation, d'une part, en concertation avec les chefs de service et, d'autre part, au regard des objectifs stratégiques identifiés pour la période 2016-2020.

L'établissement veillera également à compléter ses outils de gestion et indicateurs de pilotage afin de renforcer la connaissance partagée, faciliter la prise des décisions par les instances mais aussi accompagner le travail quotidien des équipes de formation et de recherche.






► Enfin, le comité souligne avec acuité, à plusieurs reprises, les contraintes de l'établissement sur le plan des ressources humaines et son sous-encadrement notoire au sein des établissements de la même typologie. Les créations d'emplois récentes ne permettent pas encore d'améliorer sensiblement les conditions de fonctionnement : l'établissement est conscient que le risque d'épuisement ou de désengagement des personnels, souligné par le HCERES, persiste. Le comité souligne également les contraintes budgétaires grandissantes et la trajectoire prévisible due notamment à l'évolution constante et importante du nombre d'étudiants. Les données sur le compte financier 2014, qui n'étaient pas disponibles au moment de la visite du comité, ne font que confirmer et amplifier le constat de tension budgétaire croissante qui se traduit notamment par la diminution régulière et conséquente du fonds de roulement, malgré une réduction des dépenses de fonctionnement et une limitation importante et potentiellement dangereuse des investissements. La nécessaire augmentation des ressources ne pourra passer par les seules ressources propres nouvelles. La dotation de l'Etat en 2015 est quasiment identique à celle de 2011, malgré l'augmentation de 30% des effectifs étudiants. La position peu enviable d'établissement le plus sous doté en ressources humaines et financières parmi les universités françaises, selon les indicateurs du ministère, peut compromettre la mise en œuvre du projet d'établissement.

► Pour conclure, l'établissement note aussi l'appréciation positive du comité sur le partenariat avec les collectivités locales et leur soutien appuyé aux projets de l'établissement. Cet appui nécessite certainement d'être amplifié pour les volets recherche, transfert et valorisation, diffusion de la culture scientifique qui deviennent des enjeux importants au-delà de l'enjeu de démocratisation de l'accès à l'enseignement supérieur, de l'accompagnement et de la réussite des étudiants qui a été une des motivations premières et qui demeure un indicateur de performance pour l'établissement et ses partenaires.

L'évolution du périmètre de la Région dès 2016 qui sera le cadre du déploiement du futur Schéma Régional de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche et de l'Innovation prévu par la Loi, la mise en place des deux métropoles au sein de la nouvelle Région et l'évolution des relations et compétences des collectivités seront des éléments nouveaux pour ces relations. La prise en compte de la dimension territoriale au sein des axes stratégiques du projet de la COMUE devrait permettre de trouver des lieux pour partager ces évolutions et conforter la place du futur Institut National Universitaire Champollion dans le nouveau paysage régional.

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



Brigitte PRADIN  
Directrice du CUFR Champollion



# Organisation de l'évaluation

L'évaluation du CUFR Champollion a eu lieu du 23 au 25 février 2015. Le comité d'évaluation était présidé par Nicolas Chaigneau, Professeur des universités, ancien VP-CEVU (université Lumière Lyon 2)

## Ont participé à l'évaluation :

- Alain Brillard, Professeur des universités, ancien président d'université, université de Haute Alsace ;
- Guillaume Guidici, Etudiant en Pharmacie, ancien VP-Étudiant, université Montpellier 1 ;
- Jean-Christophe Jourdy, Docteur en médecine, chef de service du département d'information médicale et de la valorisation de l'activité, CHU de Clermont-Ferrand ;
- Stéfanie Prézioso, Professeur d'université, université de Lausanne ;
- Evelyne Sarmejeanne, Retraitée, ancienne directrice générale des services, université Jean Monnet.

Françoise Dupont-Marillia, déléguée scientifique, et Astrid Lanoue, chargée de projet, représentaient le HCERES.

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 HCERES* à l'adresse URL <http://www.hceres.fr/EVALUATIONS/Liste-des-experts-ayant-participe-a-une-evaluation>