

RAPPORT D'ÉVALUATION DE L'UNIVERSITÉ TOULOUSE CAPITOLE

CAMPAGNE D'ÉVALUATION 2019-2020 VAGUE A

Rapport publié le 16/10/2020



Pour le Hcéres¹ :

Le Président du Hcéres
Par intérim, la Secrétaire
générale
Nelly Dupin

Au nom du comité d'experts² :

Laurent Batsch, Président du comité

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

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

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

Sommaire

Présentation de l'établissement	3
1 / Caractérisation du territoire	3
2 / Structuration de la coordination territoriale portée par la Comue UFTMiP	3
3 / Caractérisation de l'université Toulouse Capitole	4
4 / Contexte de l'évaluation	5
Le positionnement institutionnel et la stratégie	6
1 / L'analyse du positionnement institutionnel	6
2 / La stratégie institutionnelle	7
La gouvernance et le pilotage	10
1 / L'organisation interne de l'établissement	10
2 / La gouvernance au service de l'élaboration et de la conduite de sa stratégie	10
3/ Le pilotage au service de la mise en œuvre opérationnelle du projet stratégique	13
4/ Les grandes fonctions du pilotage : ressources humaines, finances, système d'information, immobilier	13
a/ Une fonction financière et comptable solide qui maîtrise les grands équilibres, mais qui doit améliorer ses capacités de prévisions	13
b/ Une dévolution du patrimoine immobilier maîtrisée, source d'opportunités	14
c/ Une politique de ressources humaines fondée sur un système d'information à conforter et devant mieux intégrer les préoccupations de qualité de vie au travail	15
d/ Une politique numérique définie, une gouvernance à affermir	16
e/ Un système d'information urbanisé mais non décisionnel	16
f/ Une marque ombrelle dans l'ombre des marques	16
La recherche et la formation	18
1 / La politique de recherche	18
a/ Soutien actif et confiance aux composantes	18
2 / La politique de formation tout au long de la vie	20
a/ Une offre de formation reconnue et cohérente avec la stratégie de l'établissement	20
b/ Des marges de progression pour l'établissement sur le volet de la formation	22
3 / Le lien entre recherche et formation	23
a/ Une recherche de haut niveau qui guide l'offre de formation	23
b/ Des formations doctorales hétérogènes mais performantes	24
4 / La documentation	25
a/ Une politique documentaire, un SCD	25
b/ Des actions significatives en faveur de la recherche	26
c/ Une intégration à prolonger dans les formations	26
La réussite des étudiants	27
1 / Les parcours des étudiants, de l'orientation à l'insertion professionnelle	27
a/ Un SUIO-IP réorganisé	27
b/ Des actions en faveur de la réussite étudiante peu valorisées	27
c/ Des taux d'insertion favorables	28
d/ Des alumni par composante	28
2 / La vie étudiante	28
d/ Une vie étudiante ambitieuse mais sans colonne vertébrale politique	28
3 / Une intégration des étudiants à la gouvernance encore à mettre en place	29
La valorisation et la culture scientifique	31
1 / La valorisation des résultats de la recherche	31
2 / La diffusion, l'enrichissement du patrimoine et le développement de la culture scientifique et technique	32
a/ Un objectif « internationalisation » partagé, une politique commune d'internationalisation à clarifier	33
b/ L'internationalisation en formation	33
c/ L'internationalisation en recherche	34
d/ Organisation et pilotage	35
Conclusion	36
1 / Les points forts	36
2 / Les points faibles	36
3 / Les recommandations	36
Liste des sigles	37
Observations de la présidente	39
Organisation de l'évaluation	41

Présentation de l'établissement

1 /Caractérisation du territoire

La région Occitanie est née de la fusion des régions Languedoc-Roussillon et Midi-Pyrénées au 1^{er} janvier 2016. L'Occitanie se positionne au 3^{ème} rang national et au 15^{ème} rang européen pour le nombre de ses publications scientifiques¹. Avec 3,7 % du PIB consacrés aux dépenses de recherche et développement (R&D) en 2012, elle est la 1^{ère} région française pour l'effort de R&D, qu'elle soit publique ou privée². La région compte deux métropoles (Toulouse et Montpellier) qui sont deux grands pôles universitaires, et sept universités³. En termes de regroupements, à Toulouse, la Comue « Université fédérale de Toulouse Midi-Pyrénées » (UFTMiP) a été créée par décret du 10 juin 2015. A Montpellier, la fusion de deux universités au 1 janvier 2015 a donné naissance à l'université de Montpellier au 1 janvier 2015, la Comue « Languedoc-Roussillon Universités » (créée par le décret du 30 décembre 2014), a été dissoute au 31 décembre 2019 après décision des établissements membres, et remplacée par une convention de rapprochement d'établissements, entrée en vigueur au 1^{er} janvier 2020.

L'académie de Toulouse comprend huit départements. Comptabilisant 139 410 étudiants à la rentrée 2017⁴, elle accueille 5 % des effectifs nationaux et représente le 4^{ème} site français, hors Île-de-France. Elle est également l'académie où les effectifs bénéficient de l'évolution la plus importante sur la période 2010-2014 (+ 11,6 % ; France métropolitaine : + 6,4 %). Le poids national des docteurs du site académique est l'un des plus élevés de France métropolitaine (800 docteurs, 6 % des docteurs nationaux). La production scientifique du site représente 5,6 % de la production nationale en 2014⁵.

Toulouse concentre une forte proportion de cadres (28,2 % contre 17,8 % en moyenne nationale), avec un taux élevé de diplômés de l'enseignement supérieur (45,2 % contre 29,1 % en moyenne nationale)⁶. Forte de son pôle d'excellence aéronautique et aérospatial, la métropole rassemble 59 % des emplois de cette filière au sein des régions Occitanie et Nouvelle Aquitaine⁷.

2 /Structuration de la coordination territoriale portée par la Comue UFTMiP

Le site bénéficie d'une longue histoire jalonnée de projets collectifs inégalement aboutis. L'histoire récente du site de Toulouse a été marquée par l'obtention, puis par la perte d'un premier projet d'Idex. Ce projet présenté par le site toulousain, regroupant les universités (avec un projet de fusion des trois universités), Toulouse INP⁸, l'Institut national des sciences appliquées (Insa) Toulouse et l'Institut supérieur de l'aéronautique et de l'espace (Isae-Supaero), a été lauréat en janvier 2012. À la suite des changements de gouvernance des établissements révélant des désaccords de fond sur le sens du projet et en l'absence de validation formelle par les conseils, l'Idex a été remis en cause. Un projet fédéral a été proposé comme alternative avec la signature d'un « document delta », le commissariat général à l'investissement et le ministère de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation (Mesri) validant ce projet fédéral, déployé avec la création de l'UFTMiP en 2015. Lors de son évaluation à mi-parcours en avril 2016, le projet Idex a été stoppé au motif que les objectifs initialement fixés n'avaient pas été atteints en raison d'une dynamique d'intégration insuffisante. Un nouveau projet intégratif porté par l'université Toulouse 2 Jean Jaurès, l'université Toulouse 3 Paul Sabatier, Toulouse INP et l'Insa a été proposé pour la reconquête de l'Idex. Ce projet « UNITI 2018 » n'a cependant pas convaincu le jury international des Idex/I-Site en mars 2018.

¹ Source : Strater Languedoc Roussillon et Toulouse 2018.

² L'effort de R&D y est majoritairement lié au secteur aérospatial mais aussi à la chimie-pharmacie.

³ Université de Montpellier ; université Paul Valéry Montpellier ; université de Perpignan Via Domitia ; université de Nîmes ; université Toulouse I Capitole ; université Toulouse II Jean Jaurès ; université Toulouse III Paul Sabatier.

⁴ L'académie en chiffres Toulouse 2018 – 2019, juin 2019.

⁵ Strater diagnostic territorial Communauté Université Fédérale de Toulouse, juin 2018.

⁶ Insee, 2016.

⁷ Insee, enquête filière aéronautique et spatiale 2017.

⁸ Institut national polytechnique.

De ces tentatives de rapprochement, il reste aujourd'hui la Comue « université fédérale Toulouse Midi-Pyrénées - UFTMiP », au statut d'établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel (EPSCP), créée par le décret n° 2015-663 du 10 juin 2015. En décembre 2019, elle était composée de sept membres : l'université Toulouse Capitole (UTC), l'université Toulouse 2 Jean Jaurès (UT2), l'université Toulouse 3 Paul Sabatier (UT3), Toulouse INP, l'Institut national des sciences appliquées de Toulouse (Insa Toulouse), l'Institut supérieur de l'aéronautique et de l'espace (Isae-Supaero) et le Centre national de la recherche scientifique (CNRS). Elle compte également sept associés renforcés : l'École nationale de l'aviation civile (Énac), Toulouse INP - École nationale d'ingénieurs de Tarbes, l'École nationale supérieure de formation de l'enseignement agricole (Ensfea), l'École nationale vétérinaire de Toulouse (ENVT), l'IMT Mines Albi, l'Institut national universitaire Champollion et Sciences Po Toulouse. Enfin, quatre établissements sont associés simples : le centre de ressources d'expertises et de performance sportives (CREPS), l'Institut catholique des arts et métiers (Icam) Toulouse, l'Institut supérieur des arts de Toulouse (IsdaT) et *Toulouse business school* (TBM).

Le périmètre de la Comue est celui d'un service rectoral académique. Les établissements membres de la Comue accueillent, pour l'année universitaire 2017-2018, 91 264 étudiants en inscription principale, dont 3 827 (4,2 %) en 3^{ème} cycle. Les établissements membres (hors Isae-Supaero) comprennent environ 3 500 enseignants et enseignants-chercheurs titulaires et un peu moins de 3 000 personnels titulaires bibliothécaires, ingénieurs, administratifs, techniciens, personnels sociaux et de santé (Biatss). La richesse et la diversité scientifiques du site se traduisent par la présence de nombreux organismes de recherche nationaux (CNRS, Inrae, Inserm et IRD, Cnes, Météo-France et Onera). Le budget initial de la Comue prévoit 12,8 M€ de dépenses⁹.

La Comue ne délivre pas le doctorat, celui-ci étant délivré par les établissements habilités sous un label unique « Université fédérale de Toulouse ». Pour l'université Toulouse Capitole, la Comue tire sa fonction principale de la délivrance de services mutualisés aux étudiants (santé, mobilité internationale).

Enfin, en termes de programmes d'investissement d'avenir, les établissements du site sont porteurs de sept Labex¹⁰, 11 Equipex¹¹, un institut interdisciplinaire en intelligence artificielle (3iA) Aniti et huit EUR¹².

3 /Caractérisation de l'université Toulouse Capitole

L'université Toulouse Capitole est un établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel jouissant de la personnalité morale et de l'autonomie pédagogique et scientifique, administrative et financière. Elle a été créée en 1968 à la suite de la loi d'orientation de l'enseignement supérieur, qui a conduit à la création de trois universités à Toulouse : l'Université Toulouse 1 Sciences sociales (droit, économie et gestion), rebaptisée université Toulouse 1 Capitole en 2009 ; l'université Toulouse 2 Le Mirail (lettres, arts et sciences humaines), rebaptisée Université Toulouse 2 Jean-Jaurès en 2014 ; et l'université Toulouse 3 Paul Sabatier (sciences et santé)¹³.

L'université dépend de l'académie de Toulouse et exerce ses activités dans les agglomérations de Toulouse, Montauban et Rodez. Le patrimoine immobilier affecté à l'établissement est de 88 000 m² shon (90 280 m² à Toulouse et 9 000 m² à Rodez)¹⁴.

En 2018-2019, l'Université Toulouse Capitole accueille 21 200 étudiants dont 37 % sont boursiers¹⁵. Elle compte 1 213 personnels dont 597 enseignants (334 titulaires et 263 non-permanents ; 120 professeurs des universités et 159 maîtres de conférences), et 616 Biatss¹⁶ (387 titulaires et 299 contractuels)¹⁷. La recherche est regroupée au sein de 12 unités de recherche (quatre UMR¹⁸ et huit équipes d'accueil), trois structures fédératives et une Maison des sciences de l'homme et de la société (MSHS).

L'université Toulouse Capitole a vocation à développer ses activités principalement dans les domaines du droit, de l'économie et de la gestion. L'université comprend trois unités de formation et de recherche (UFR),

⁹ RAE, p. 22.

¹⁰ Laboratoires d'excellence.

¹¹ Équipements d'excellence.

¹² Écoles universitaires de recherche.

¹³ Site internet UT Capitole. Historique. <https://www.ut-capitole.fr/universite/presentation/histoire/>

¹⁴ Chiffres clés 2019.

¹⁵ Chiffres clés 2019.

¹⁶ Personnels des filières administratives, technique, sociale, de santé et des bibliothèques.

¹⁷ Données 2018 du Ministère de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation (Mesri). Fichier Politique contractuelle UT Capitole - DGRH A1-1 / DGRH C1-1.

¹⁸ UMR CNRS : <https://www.ut-capitole.fr/recherche/equipes-et-structures/equipes-et-structures-321497.kjsp>

trois écoles et deux instituts, trois départements, des laboratoires et des centres de recherche. Les unités de formation et de recherche, écoles, instituts et départements sont :

- l'UFR de droit et de science politique, l'UFR d'administration et de communication, l'UFR d'informatique ;
- l'École d'économie de Toulouse (*Toulouse school of economics*, TSE), l'École de Management de Toulouse (*Toulouse school of management*, TSM) ;
- l'Institut universitaire de technologie (IUT) de Rodez ;
- un Institut d'études judiciaires ;
- une école européenne de droit¹⁹ ;
- le département des activités physiques et sportives (DAPS), le département de mathématiques, le département des langues et civilisations (DLC).

L'université Toulouse Capitole dispose d'un budget de 122,6 millions d'euros en 2019 (dont 69 % de masse salariale, 16 % d'investissement et 15 % de fonctionnement)²⁰.

Depuis 2007, le secteur des sciences économiques de l'université bénéficie de l'appui financier et administratif de la Fondation Jean-Jacques Laffont²¹. Celle-ci consolide les dons des mécènes et les subventions de contrats de recherche ou appels à projets. Son modèle est d'abonder les dépenses de fonctionnement (notamment les salaires) par les revenus de son « *endowment* ». En 2018, la Fondation disposait de près de 92 M€ de trésorerie placée, ses fonds propres non consommables atteignaient 75 M€ et elle a engendré 2,6 M€ de produits financiers²².

4 / Contexte de l'évaluation

La précédente évaluation de l'université Toulouse Capitole par le Hcéres a eu lieu en mars 2015 et a fait l'objet d'un rapport publié en juillet 2015. Le comité a intégré dans ses réflexions les conclusions et recommandations de cette précédente évaluation et, à partir de son analyse du dossier d'autoévaluation fourni par l'établissement d'une part, et des attentes exprimées par ce dernier d'autre part, a défini les éléments de problématique suivants :

- l'articulation entre la stratégie de l'établissement et la politique de ses composantes ;
- les relations de l'université Toulouse Capitole avec son environnement : territoire, autres institutions et écosystème ;
- la stratégie de l'établissement en matière d'internationalisation ;
- la politique d'établissement en matière d'orientation et de sélection des étudiants ;
- la stratégie de l'établissement en matière de politique qualité ;
- la politique des ressources humaines (RH) relative aux enseignants-chercheurs.

¹⁹ Site internet UT Capitole. Composantes. <https://www.ut-capitole.fr/universite/composantes/>

²⁰ Chiffres clés 2019.

²¹ Fondation de coopération scientifique créée en 2007 et abritée par Toulouse school of economics.

²² Comptes annuels.

Le positionnement institutionnel et la stratégie

1 / L'analyse du positionnement institutionnel

L'université Toulouse Capitole entend combiner le meilleur de plusieurs mondes, comme le mentionne son rapport d'auto-évaluation (RAE):

- elle revendique la qualité scientifique des plus grandes universités de recherche d'une part, et la taille humaine des universités territoriales d'autre part ;
- elle veut être tout à la fois ouverte sur l'international et enracinée dans sa région ;
- elle reste fidèle à la tradition universitaire et promeut en interne un modèle de grandes écoles ;
- elle offre un éventail disciplinaire diversifié mais focalisé.

Ce n'est pas là l'expression d'un goût du paradoxe, mais plutôt l'héritage d'une histoire institutionnelle singulière. Celle d'une faculté de droit qui a essaimé au-delà de son champ disciplinaire et est restée arrimée à son site en cœur de ville. Celle d'une université qui assume le risque de l'autonomie jusque dans ses procédures de recrutement et d'intéressement des enseignants-chercheurs. Celle d'un établissement d'où émergent de brillants succès scientifiques. Celle d'une institution à qui certaines relations partenariales ont su renvoyer l'image de sa différence, *volens nolens*.

Mais l'université Toulouse Capitole ne cultive pas sa différence en négatif, elle valorise positivement son caractère propre. Elle cherche dans celui-ci les ressorts pour réaliser son ambition collective : celle d'une université de recherche, d'une université internationale, d'un tremplin professionnel pour les étudiants, d'un lieu de travail épanouissant pour ses personnels, etc.

Les enjeux du positionnement institutionnel de l'université Toulouse Capitole sont bien identifiés dans le RAE : excellence de la recherche, qualité des formations et insertion professionnelle des diplômés, efficacité de l'organisation et adhésion des personnels, financement des emplois, du fonctionnement et de l'investissement, gestion immobilière. Pour chacun de ces domaines, l'université sait identifier ses forces, ses faiblesses, ses opportunités, ses menaces.

Aussi instructif qu'il soit, **le comité souligne toutefois qu'un tel bilan ne peut suffire à faire ressortir un positionnement stratégique**. Il reste encore à répondre à la question de l'avenir : dans les cinq à dix ans prochains, s'agit-il pour l'université de réaliser plus et mieux ce qu'elle fait déjà bien ? alternativement à cette option, s'il était donné à l'université de s'engager dans une transformation globale et durable, de quelle nature pourrait être cette transformation ? et si cette dernière hypothèse paraît encore éloignée des préoccupations du moment, mérite-t-elle d'être mise à l'examen dans un exercice de prospective créative ? En effet, dans tous les domaines, le RAE de l'université Toulouse Capitole donne la bonne mesure du chemin parcouru, il trace les pistes de progrès, mais ce faisant, il reste au seuil de la question qu'il fait lui-même surgir : comment un établissement réunissant autant d'atouts pourrait-il se tracer une voie de promotion accélérée ? comment pourrait-il réaliser à son échelle institutionnelle une transformation aussi qualitative que celle réussie par sa composante TSE ? **à quel défi de projet institutionnel, l'accumulation des réussites et des forces, tout autant que les menaces de l'environnement, confrontent-elles l'université Toulouse Capitole ?** Telle est la première question que pose le comité à propos du positionnement stratégique de l'université.

Le deuxième questionnement concerne la relation dynamique entre l'unité de l'établissement et la diversité de ses composantes. La personnalité de celles-ci est suffisamment marquée pour que la question de l'unicité du positionnement des composantes puisse être posée. Sur le critère de la concurrence, quoi de commun entre l'une qui a un monopole (le droit), l'autre qui joue dans une compétition mondiale (l'économie), et la troisième (la gestion) qui se hisse dans le monde particulier des « *business schools* » ? Sur le critère du recrutement des enseignants-chercheurs, comment comparer le « *job market* » et les « *tenure track* » de l'économie et tendanciellement de la gestion, avec la procédure cathédrale des agrégations en droit ? Sur le critère du recrutement des étudiants et de leur réussite, les différences sont également notables, entre l'admission libre en 1^{ère} année et le recrutement sélectif ultérieur, entre la sélection en M1 et la sélection en M2, etc. À ces différences naturelles et compatibles, s'ajoute une interrogation sur les « marques ». Quelle est la marque de l'établissement ? « Toulouse 1 » est couramment énoncée, elle résiste à l'appellation officielle de Toulouse Capitole, pas encore intégrée aux visuels graphiques de l'établissement. De ce fait, les marques principales ne sont-elles pas celles des composantes : la « fac de droit » ? TSE ? et bientôt TSM quand elle aura

fait oublier les précédents ESUG et IAE²³, et si elle sait se démarquer de TBS... **On perçoit que le jeu des marques n'est pas stabilisé selon le comité.** Or, bien au-delà d'un problème de communication, **le comité suggère qu'on peut y voir le signe d'une diversité flottante et insuffisamment coiffée.** L'identification des composantes et celle de l'ombrelle ne s'opposent pas, elles se renforcent mutuellement, elle incite à préciser le statut de chaque partie. Deux grandes écoles, une « fac de droit », des UFR et quelques autres composantes : comment l'hétérogénéité des structures concourt-elle à l'unité de l'ensemble ? L'université évoque son modèle de « grandes écoles dans l'université » : cette dernière peut-elle durablement ressortir du droit commun tandis que ses composantes sont fortement dérogoires en droit et en fait ? La centralisation de certaines fonctions de support et de soutien soulignée parfois à l'excès n'est qu'un aspect de la cohésion institutionnelle.

Le troisième questionnaire touche à la configuration de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation (ESRI) à Toulouse. L'université Toulouse Capitole a gardé la blessure du détricotage d'un projet d'Idex, par rejet idéologique de « l'excellence » en tant qu'elle porterait une dynamique d'établissement irréductible à un service public uniforme²⁴. Le projet stratégique 2021-2025 de l'université ne fait donc plus référence à un regroupement d'établissements toulousain alors que le contrat précédent 2016-2020 retenait, parmi ses quatre axes, « l'inscription dans le cadre d'une politique de site renouvelée ». La dénégation de l'excellence ici, les crises de gouvernance là, ainsi que l'échafaudage de rapprochements fragiles ailleurs ont édifié l'expérience de l'université Toulouse Capitole en matière de politique de site. Cette expérience est dorénavant une donnée structurante du positionnement stratégique institutionnel de l'université, qui l'incite à compter sur ses propres forces. **Le comité a entendu et compris ce positionnement, d'autant plus que celui-ci n'empêche pas l'université Toulouse Capitole de participer à la mutualisation des services aux étudiants (mobilité, logement, etc.) via la Comue. Si l'on doit déplorer que la perspective d'une université multi-disciplinaire intégrale se soit éloignée, l'université Toulouse Capitole ne saurait conditionner ses initiatives stratégiques à un rapprochement aujourd'hui hypothétique.**

2 / La stratégie institutionnelle

Il ne revient pas au comité d'évaluation de préconiser une « stratégie institutionnelle », mais il lui est apparu que dans la poursuite de sa stratégie de transformation, l'université Toulouse Capitole pourrait activer des leviers remarquables, parmi lesquels : l'évolution du statut de l'établissement, la métamorphose du campus par l'investissement immobilier et l'organisation de la grande UFR de droit.

L'université Toulouse Capitole, par plusieurs aspects, pousse les marges de l'autonomie au plus loin qu'il lui soit possible : dévolution précoce de l'immobilier, statuts innovants pour les enseignants-chercheurs, ressources propres, etc. Sa dynamique aurait pu la conduire aux rivages du statut de grand établissement si la loi²⁵ n'avait pas tenté de verrouiller cette perspective en 2013²⁶. Aujourd'hui, avec l'ordonnance de décembre 2018²⁷, la question d'une évolution statutaire semble davantage associée aux regroupements (Idex, Isite, Comue, association, ...) qu'aux établissements eux-mêmes. Faut-il pour autant que l'université Toulouse Capitole se prive d'une évolution ? si les alliances stratégiques sont bloquées localement, comment l'université Toulouse Capitole active-t-elle tous les ressorts de son auto développement ? Telles sont les questions que le comité s'est posées.

La loi autorise les universités de technologie à déroger au droit commun, c'est là une catégorie juridique et nullement une appellation imposée. Un grand établissement est en mesure de délivrer des diplômes nationaux et des diplômes propres avec grade de licence ou de master. Il confère des degrés supplémentaires d'autonomie pédagogique et budgétaire et concrétise aux yeux de toutes les parties prenantes l'ambition de l'établissement. Le comité considère que cela donnerait à l'université Toulouse Capitole une qualité d'intermédiaire naturel entre l'université de droit commun et les grandes écoles très présentes sur le site. En outre, combien de temps l'université Toulouse Capitole pourra-t-elle défendre son modèle de « grandes écoles au sein d'une université » sans sortir elle-même du régime ordinaire ?

²³ École supérieure universitaire de gestion (ESUG), Institut d'administration des entreprises (IAE).

²⁴ Entretiens sur site.

²⁵ Loi d'orientation du 22 juillet 2013, dite « loi Fioraso ».

²⁶ Entretiens sur site.

²⁷ Ordonnance n° 2018-1131 du 12 décembre 2018 relative à l'expérimentation de nouvelles formes de rapprochement, de regroupement ou de fusion des établissements d'enseignement supérieur et de recherche.

La politique immobilière prend à l'université Toulouse Capitole une dimension stratégique, au-delà de l'extension des locaux et de leur affectation aux missions et services de l'université²⁸. Elle le doit au risque qu'elle a assumé dès 2011 de porter la propriété de son patrimoine, ainsi qu'à deux grandes initiatives : la construction du bâtiment de TSE et le rachat du parking de Duportal. La première permet d'affecter les ex locaux de TSE (la Manufacture des tabacs) à l'Institut d'études politiques (IEP) qui libère à son tour son bâtiment placé centralement, mal en point mais doté d'un fort potentiel. La seconde opération permettra de développer des extensions en surface et d'affecter le futur parking en sous-sol au stationnement des véhicules personnels, libérant ainsi l'esplanade principale, sous réserve du déménagement effectif de la Cité administrative proche dont les agents bénéficient aujourd'hui des places de parking. La propriété foncière de l'université Toulouse Capitole en centre-ville est un actif exceptionnel susceptible en outre d'être valorisé par des modalités d'exploitation finançant l'entretien des bâtiments.

Pour le comité, c'est donc une transformation qualitative du campus du Capitole qui est engagée pour plusieurs années et qui mérite d'être portée comme une mutation profonde de l'université. Celle-ci y gagnera en qualité de vie et de travail, mais aussi en prestige et en attractivité. Il s'agit bien d'une véritable métamorphose qui peut devenir l'occasion d'une mobilisation de l'ensemble des parties prenantes autour du projet stratégique de l'université. Ce serait l'occasion de nouer des partenariats originaux avec les entreprises et les collectivités et de mobiliser les alumni dans une campagne de levée de fonds qui pourrait inaugurer une véritable Fondation Toulouse Capitole.

Enfin, eu égard à la place du droit dans l'université Toulouse Capitole, l'évolution de l'UFR, de son statut et de son projet interne jouent un rôle essentiel dans la dynamique d'ensemble de l'institution. La faculté de droit a une histoire : matrice des sciences économiques d'où sont ensuite issues les sciences de gestion, elle a structuré l'université Toulouse Capitole. Avec ses quelques 10 000 étudiants et son corps professoral de haut niveau, elle est une puissance académique reconnue. Mais en 2020, il n'y a plus de place pour un navire-amiral, car ce sont maintenant trois frégates qui tirent l'armada de Toulouse Capitole.

Le défi pour la faculté de droit n'est pas de préserver sa tradition : celle-ci n'est pas en cause. Ni rien ni personne ne menacent de porter atteinte à son monopole, nul ne prétend faire du droit autrement et à la place de l'UFR. Tant que les autres facs de droit, à Paris, à Bordeaux ou à Montpellier ne feront pas mieux que celle de Toulouse, alors le droit toulousain continuera de tenir fièrement sa place selon le comité. En revanche, le risque pourrait être que la louable défense de la tradition ne vienne freiner certaines adaptations souhaitables. Certes, ce risque est écarté tant que la faculté de droit assume les mutations de son univers. Les métiers du droit évoluent, associant souvent une ou plusieurs autres compétences disciplinaires. Les domaines d'application du droit brouillent parfois les frontières entre le droit public et le droit privé. L'ouverture internationale confronte les juristes à des problématiques de droit comparé ou de droit international, etc.

Mais, selon le comité, la faculté de droit pourrait franchir certains pas dans son organisation qui la mettraient en position offensive et la recentreraient dans le dispositif institutionnel de l'université :

- un grand centre de recherche partagé, fédérant les équipes thématiques au sein d'une même composante, mutualisant des moyens financiers et humains, avec un calendrier de mise en œuvre progressive ;
- un statut d'école interne, sur le même mode que TSE et TSM : *Toulouse school of law*. C'est une condition d'équilibre interne avec les deux *Schools* existantes, c'est le moyen de plus d'agilité, c'est aussi une autonomie fondée sur le statut et non seulement sur le prestige ancien, et c'est enfin une expression de modernité dans l'environnement toulousain ;
- une impulsion vigoureuse à l'École européenne de droit dont le comité salue l'intégration à la faculté, mais qui a perdu un peu de son ambition dans l'absorption. Elle mérite de connaître un deuxième souffle pour tenir toutes les promesses de son potentiel considérable.
- une ouverture renforcée au monde économique, tant dans les formes de coopération (chaires) que dans la pédagogie (apprentissage, année de césure).

Les trois leviers de transformation présentés ici (statut de l'établissement, stratégie immobilière, organisation du droit), parmi d'autres, sont bien spécifiques à l'université Toulouse Capitole. Si les objectifs d'excellence de la recherche, d'internationalisation, etc. sont à l'évidence au cœur de la stratégie institutionnelle de l'université Toulouse Capitole, ils ne suffisent pas à la différencier selon le comité. En revanche, celle-ci a dans sa main des atouts exceptionnels pour se rapprocher de ses objectifs, **et le comité engage l'établissement à s'en saisir.**

²⁸ RAE et entretiens sur site.

Par leur poids et leur autonomie, les composantes internes peuvent entrer en tension avec l'expression de l'institution dans son ensemble. Le risque existe alors que l'université Toulouse Capitole pâtisse d'un défaut d'influence vis-à-vis de l'environnement universitaire et des partenaires institutionnels. **Prendre l'initiative sur le terrain stratégique qui lui revient, celui où les composantes ne peuvent intervenir, c'est aussi pour l'institution s'affirmer dans son unité.**

La gouvernance et le pilotage

1 / L'organisation interne de l'établissement

L'université Toulouse Capitole compte six composantes de formation comprenant trois UFR (administration et communication, UFR informatique, UFR droit et science politique) et trois écoles (TSE, TSM et IUT de Rodez) ; des unités de recherche et un institut fédératif de recherche²⁹. Ces composantes de formation et de recherche sont associées à des services administratifs qui se décomposent de la manière suivante (cf. organigramme) : une direction générale des services et sept directions (direction des affaires financières, direction des études et de la scolarité, direction du patrimoine, direction des ressources humaines, direction de la recherche, de l'observatoire et du pilotage, direction du système d'information, direction des technologies de l'information et de la communication pour l'enseignement³⁰), trois services communs (service universitaire d'information, orientation et d'aide à l'insertion professionnelle – SUIO-IP, relations européennes et internationales – SCREI, formation ouverte à distance – FOAD) et une agence comptable.

Au-delà d'un organigramme fonctionnel classique, se pose la question **des relations entre les différentes entités de l'université et, plus largement, celle du pilotage et de la gouvernance associée mis en œuvre par l'équipe présidentielle**. Celle-ci fait valoir que « l'université est marquée par une forte centralisation de son fonctionnement, gage d'efficacité de la gouvernance par rapport à la faiblesse de ses moyens et de sa dotation³¹ ».

Cette centralisation se vérifie à plusieurs niveaux. L'équipe présidentielle est constituée d'un nombre important de vice-présidentes et vice-présidents (douze VP), nombre stable durant le mandat écoulé avec seulement trois changements (renouvellement du mandat du VP étudiant, changement de VP pour les relations internationales, fin de la vice-présidence partenariat), auxquels s'ajoute une équipe de chargés de mission étoffée (sept membres actuellement)³².

En termes de moyens humains administratifs, 70 % des 544 ETPT³³ de l'établissement sont positionnés au sein des directions de l'administration générale, de la présidence et de l'agence comptable (chiffres 2018). Les composantes de formation et de recherche comptent 26 % des EPTP (146) et les services interuniversitaires 4 %³⁴ (22). À titre d'illustration, la direction des études et de la scolarité assure non seulement la coordination et l'appui aux composantes sur l'élaboration et la gestion de l'offre de formation mais aussi la gestion directe des scolarités pédagogiques des UFR. Près du tiers des effectifs des services centraux sont positionnés au niveau de cette direction. Des chantiers importants, pilotés à ce niveau, ont pu être finalisés opportunément ou sont sur le point de l'être comme celui du référentiel horaire, de la traduction des maquettes en termes de compétences, de modularisation de l'offre de formation continue et d'évaluation des enseignements et des formations³⁵.

2 / La gouvernance au service de l'élaboration et de la conduite de sa stratégie

Le mode de gouvernance fait l'objet d'un large consensus. Les décisions prises dans les instances aussi bien au niveau des conseils de composantes que des conseils centraux (conseil d'administration, conseil académique, conseil des composantes) sont souvent adoptées à une majorité très large, voire dans certains

²⁹ Centre de droit des affaires (CDA), Institut du droit privé (IDP): droit de la famille, droit et des obligations, criminologie et sciences pénales, Institut Maurice Hauriou(IMH) , Groupe de recherche sur la sécurité et la gouvernance (GRSG), Centre Toulousain d'histoire du droit et des idées politiques (CTHDIP), Institut du droit de l'espace, des territoires et de la communication (IDETCOM), Institut d'études juridiques de l'urbanisme et de la construction (IEJUC), Institut de recherche en droit européen international et comparé (IRDEIC), TSE-R, TSM-R, Laboratoire d'étude et de recherche sur l'économie, les politiques et les systèmes sociaux (LEREPS), Institut fédératif de recherche en droit (IFR).

³⁰ Technologies de l'information et de la communication pour les enseignements.

³¹ Entretiens sur site.

³² Document transmis au comité de visite.

³³ Équivalent temps plein travaillé.

³⁴ Données transmises au comité par l'établissement.

³⁵ RAE, p. 8 et entretiens sur site.

cas à l'unanimité. Lors de la visite, les différents interlocuteurs ont exprimé que les divergences sont de degré plus que de nature³⁶. Les grandes orientations de l'établissement (excellence, internationalisation, professionnalisation, positionnement avec la Comue et les autres établissements sur le site...) sont partagées entre la présidence et les composantes de formation et de recherche, en particulier les **trois « frégates » (TSE, TSM et Fac de droit)**. ». En outre, non seulement les frégates s'y retrouvent mais les corvettes de l'établissement (UFR d'administration et communication, UFR de d'Informatique, IUT) s'inscrivent dans ces orientations et se les approprient à leur niveau. L'UFR Administration communication n'a pas les mêmes relations internationales que celles de TSE mais elle en a établi certaines. Le marché de l'emploi couvert par TSM est national et n'est pas le même que celui de l'IUT de Rodez mais ce dernier répond au marché régional de l'emploi. Dans les deux cas, ces entités ont fait le choix de la professionnalisation des formations.

Cette situation constitue une véritable force pour un établissement d'enseignement supérieur et de recherche.

Elle est le résultat d'une « préparation technique et politique en amont³⁷ ». Les conseils d'administration et académiques sont associés à la prise de décision, tout comme le comité technique (CT) et le comité hygiène, sécurité et conditions de travail (CHSCT). La bonne participation dans les conseils centraux des représentants des enseignants-chercheurs et des Biatss en témoigne, celle des usagers et des personnalités extérieures étant cependant plus faible. Le positionnement de l'établissement sur un **champ concentré de formation, dans le domaine droit-économie-gestion, marqué par une sensibilité plus forte aux questions liées aux partenariats socio-économiques et à l'internationalisation que d'autres champs des sciences humaines et sociales (SHS), participe également à l'émergence de consensus larges**. En retour, une large partie de la communauté universitaire tant au niveau des enseignants-chercheurs que des personnels Biatss partage les valeurs portées par l'université Toulouse Capitole et manifeste un fort sentiment d'appartenance en interne et une réelle fierté de concourir à la notoriété de leur établissement³⁸.

Mais, ce consensus large peut également être synonyme de statu quo qui obère tout « souffle nouveau », et toute dynamique de transformation.

La campagne d'emplois de l'établissement est neutre quant au nombre de postes d'enseignants-chercheurs. Le comité constate que les redéploiements de postes de titulaires entre sections / départements au sein de composantes et/ou entre composantes de formation et de recherche sont rares. Une augmentation forfaitaire indifférenciée de 500 heures a été allouée aux composantes pour la prochaine offre de formation sur la période 2021-2025, indépendamment des taux d'encadrement (sur offre de formation accréditée ou non), des niveaux de leur consommations effectives de 2019-2020 (écart de 1 à 7 pourtant entre les composantes³⁹) et de projets de développement de formation en résonance avec des axes stratégiques éventuels dans le domaine arrêté par la présidence. **Le comité souligne que la répartition des moyens devrait davantage intégrer les objectifs collectifs de l'établissement.**

En outre, la centralisation nécessaire, notamment dans le domaine budgétaire et financier, pour un pilotage réactif ne procure pas toujours, dans le cas de l'université Toulouse Capitole, les avantages attendus. Les prévisions de recettes encaissées ou de crédits de paiements se traduisent par des budgets rectificatifs (BR) mal ajustés (+6,6 M€ au titre BR1, -5,1 M€ au titre BR1 en BR2 pour autorisations d'engagement (AE) et +4 M€ en crédits de programme (CP) puis 7,8 M€ en CP) avec un solde budgétaire initial négatif puis positif au titre du budget final, imposant des réajustements et des reprogrammation d'AE, de CP et d'AR. Tout en étant conscient des difficultés particulières liées à une opération immobilière d'importance, le comité **incite l'université à faire évoluer ses critères de préparation budgétaire.**

Les réformes engagées en termes de ressources humaines ne sont pas parvenues à leur terme. Le nombre de personnel Biatss sur la période 2015-2018 s'est accru de 6,2 % (passage de 512,1 ETPT à 543,9 ETPT) mais la part des effectifs Biatss entre composantes vs administration générale et présidence est restée la même sur cette période. La répartition des effectifs Biatss par composantes, services, directions au sein des ensembles plus vastes (composantes, présidence et administration générale) a très peu fluctué (de l'ordre d'un point) sur la période 2015-2018⁴⁰. Une évolution de la répartition par niveau de qualification et statut aurait pu être intéressante dans cette perspective d'analyse, mais elle reste à produire (le comité n'a pas disposé de cette information). Il est d'ailleurs étonnant que la direction des affaires financières (DAF) d'un établissement de cette taille, passé en vague 2 de la gestion budgétaire et comptable publique (GBCP), ne compte que 11,5

³⁶ Entretiens sur site.

³⁷ RAE, p.9.

³⁸ Entretiens sur site.

³⁹ Lettre de cadrage de l'accréditation de l'offre de formation du 21 octobre 2019.

⁴⁰ Données transmises au comité par l'établissement.

ETPT (moins de 5 % des effectifs Biatss) et l'agence comptable 15,7 ETPT en 2018⁴¹. De même, pour la recherche, la direction de la recherche, de l'observatoire et du pilotage (DROP), avant la scission entre ces deux fonctions (recherche d'une part, observatoire et pilotage d'autre part), ne compte-t-elle que 10,7 ETPT (moins de 5 % des effectifs Biatss⁴²) alors que l'université se définit comme une université de recherche. **Au-delà du nombre global d'agents, le comité invite l'université à réfléchir à leur répartition.**

La croissance particulièrement remarquable des ressources propres des composantes de formation et de recherche est une réponse apportée au risque de *statu quo*. Dans le cadre du budget 2019, la part de la subvention pour charge de service public (SCSP) allouée par le central au profit des composantes a baissé de 5 % à un niveau de 1,459 M€. Simultanément, les ressources propres rattachées au budget des composantes de formation et de recherche ont augmenté de 26 % et s'élèvent à 11,3 M€. Ces ressources liées à l'activité des composantes étaient près de six fois plus élevées que le montant de la part de la SCSP en 2017, leur niveau est aujourd'hui neuf fois plus important que celui de la SCSP. Trois composantes, TSM, TSE et FCV2A (service de formation continue, validation des acquis et apprentissage) assurent 87 % du total des ressources propres des composantes de formation et de recherche en 2019 (contre 82 % en 2017, soit cinq points de plus sur la période). Pour les unités de recherche, la part de la SCSP allouée par le central à leur endroit a baissé de 4,5 %, variation plus faible que pour les composantes (-15 %). Elle s'élève à 716 K€ en 2019. Comme pour les composantes, les ressources propres issues des contrats de recherche se sont accrues de 37 % entre 2017 et 2019 pour atteindre désormais près de 800 K€. Ce montant, certes en croissance notable, reste cependant très faible au regard du statut d'une université de recherche. Mais l'essentiel des contrats de recherche de TSE-R et de TSM-R sont abrités au niveau de la fondation Jean-Jacques Laffont qui assure le pilotage amont et aval de ces projets de recherche.

Dès lors, concilier deux objectifs, l'un d'équité entre les composantes et l'autre de croissance et de développement des composantes, constitue un fil de crête difficile à tenir. Prendre en compte les différences de ressources (humaines, budgétaires, patrimoniales) et de potentiel de ressources propres s'inscrit dans la première cible. Les démarches progressives qui pourraient être engagées peuvent simultanément devenir désincitatives dans l'essor de composantes particulièrement dynamiques. Le comité est bien conscient des contraintes budgétaires et financières qui pèsent sur les universités marquées notamment par le fait que de nombreux comptes de charges (Glissement vieillesse technicité, taxes diverses, frais de fonctionnement liés aux patrimoines, etc.) ne font pas l'objet d'une compensation partielle ou totale dans la SCSP. **Mais de manière à éviter un éventuel *statu quo* qui serait préjudiciable et dans une perspective de progression, le comité invite l'université Toulouse Capitole à s'engager dans une démarche de contractualisation sous forme de contrats d'objectifs et de moyens (COM) avec les principales composantes de l'université intégrant la totalité des moyens affectés à chaque composante, y compris la masse salariale et les dotations immobilières.** Elle vise à identifier des objectifs pour les composantes en lien avec les objectifs stratégiques de l'établissement. Ces deniers ne sont pas forcément fixés *a priori* et sont issus du dialogue avec les composantes. Une fois ces objectifs définis, l'allocation des moyens budgétaires, humains, patrimoniaux aux composantes est envisagée dans une perspective pluriannuelle.

Les enjeux ne se limitent pas à la définition des objectifs et à l'allocation des moyens mais s'étendent également à l'évaluation, *ex ante* pour en apprécier la faisabilité et *ex post* pour mesurer les résultats. **La capitalisation des différentes expériences des composantes par la présidence contribue au sentiment d'appartenance.** Elle repose sur un système d'information fiable et partagé. **À ce titre, les séances de dialogue de gestion menées par la présidence et la direction générale des services avec les composantes pourraient être largement nourries par la diffusion de documents formalisés, comparatifs et retraçant des évolutions sur les moyens pédagogiques, les ressources humaines (EC et Biatss), les ressources budgétaires (BI et exécution) plus et mieux qu'ils ne le sont actuellement.**

La politique d'établissement avec ses déclinaisons au sein des composantes de formation et de recherche et avec le soutien de l'administration générale serait ainsi davantage affirmée - ou réaffirmée - par cette démarche contractuelle de COM.

⁴¹ Données transmises au comité par l'établissement.

⁴² Données transmises au comité par l'établissement.

3/ Le pilotage au service de la mise en œuvre opérationnelle du projet stratégique

L'université Toulouse Capitole a mené un effort important de structuration de son pilotage, par la mise en place de schémas directeurs et le développement d'outils destinés à l'amélioration de sa gestion. Elle a eu la volonté de renforcer peu à peu sa gouvernance, le développement d'une politique de la qualité et son pilotage opérationnel, tout en développant des services supports et en construisant des outils d'analyse prospective.

Le dialogue de gestion et la démarche qualité ont progressé sans toutefois atteindre les objectifs fixés lors du contrat précédent. La mise en place récente d'une comptabilité analytique et la création d'une direction du pilotage démontrent la volonté de l'établissement de se doter d'une organisation et des outils en cohérence avec son projet stratégique⁴³. A noter que la comptabilité analytique ne permet que depuis 2020 de présenter des analyses en coûts complets sur l'ensemble des domaines, c'est une avancée importante pour que l'établissement puisse assurer la maîtrise de sa trajectoire.

Le pilotage de la masse salariale est conduit efficacement par la direction financière, en collaboration avec la direction des études et de la scolarité qui a la charge du suivi des heures complémentaires. Les heures complémentaires et plus généralement les heures d'enseignement sont maîtrisées et font l'objet d'un suivi efficace, grâce notamment à l'installation du progiciel SAGHE qui permet de mettre en relation l'offre de formation, les services des enseignants-chercheurs et enseignants et l'occupation des salles. Le dialogue de gestion est encadré par une note d'orientation budgétaire rappelant les objectifs de l'établissement et reprenant les éléments du débat d'orientation budgétaire présenté en conseil d'administration. C'est un moment d'échanges privilégié avec les composantes. **Toutefois, selon le comité, les conséquences du dialogue de gestion apparaissent encore trop comme une reconduction du budget N-1.**

L'université s'est fixé un objectif de développement d'une politique globale de la qualité. Les ambitions semblent parfois supérieures aux moyens humains effectivement disponibles et mériteraient un pilotage plus central pour fixer une feuille de route en adéquation avec les moyens mobilisables. **Le comité recommande la réalisation d'une cartographie de l'ensemble des démarches qualité internes, avec l'identification des parties prenantes impliquées, de manière à mettre en place une politique réaliste et pragmatique.**

Le comité souligne la qualité du rapport d'autoévaluation de l'établissement qui s'est appuyé sur un processus interne de co-construction avec les différents composantes et services. Le RAE reflète la volonté d'établir un diagnostic partagé, le plus objectif possible, détaillant les avancées sans ignorer le chemin restant à parcourir (par exemple page 3 sur les faiblesses de l'établissement ou encore à la page 10 sur l'évaluation des enseignements).

4/ Les grandes fonctions du pilotage : ressources humaines, finances, système d'information, immobilier

Du point de vue du comité, l'administration de l'établissement est reconnue par la communauté comme très engagée et très performante, alors que le sous-encadrement de l'établissement pénalise également les fonctions supports. Les fonctions supports sont centralisées. Les grands principes de gestion et les équilibres macro sont fixés au niveau central avec une mise en œuvre par les composantes en toute autonomie mais dans le cadre fixé par l'établissement.

a/ Une fonction financière et comptable solide qui maîtrise les grands équilibres, mais qui doit améliorer ses capacités de prévisions

Les résultats financiers et la certification annuelle des comptes de l'université, sans réserve, traduisent la qualité comptable et financière de l'établissement qui repose sur la maîtrise de ses dépenses et notamment de sa masse salariale. L'université disposait, au 31 décembre 2019, d'un fonds de roulement de 33 738 669 € et d'une trésorerie de 42 747 771 €.

Les opérations financières de l'université reposent sur une organisation financière centralisée. Cette organisation a permis une bonne maîtrise de la mise en œuvre du décret GBCP. **Toutefois, Le comité**

⁴³ RAE.

recommande d'améliorer la qualité des prévisions budgétaires, sur la base d'une réflexion sur l'arborescence budgétaire et sur la réduction du nombre de centres financiers. En effet, le solde budgétaire affiché à - 9 038 034 € au budget rectificatif 2 de l'exercice 2019 s'est révélé positif à 938 243 € soit un écart de prévision de près de 10 M€. Plus de 4,5 M€ avait déjà été constaté lors de l'exercice 2018. Ces écarts résultent pour une bonne partie de la sous-exécution dans les composantes tant en fonctionnement qu'en dépenses de personnel⁴⁴.

En matière d'allocations de moyens, l'établissement est plutôt dans une logique de reconduction, ce qui amoindrit l'impact du dialogue de gestion. L'élaboration du budget, bien que s'appuyant sur le dialogue de gestion, est plus, *in fine*, le résultat d'une analyse rétrospective et donc d'une reconduction du budget N-1 que la transcription financière de la stratégie de l'établissement. **Le comité recommande la mise en place de contrat d'objectifs et de moyens avec les composantes** afin d'inscrire dans une vision pluriannuelle le processus d'allocation des moyens.

La mise en place récente d'une comptabilité analytique et la création d'une direction du pilotage démontrent la volonté de l'établissement de se doter d'une organisation et des outils en cohérence avec son projet stratégique. Lors du comité technique du 13 février 2020, l'établissement a en effet acté la création d'une direction du pilotage qui sera mise en place à la rentrée 2020. Cette direction vient de la scission de la direction de la recherche, de l'observatoire et du pilotage qui comptait dans son périmètre quatre services qui pouvaient être regroupés en deux natures différentes avec, d'une part, deux services dédiés à la recherche et, d'autre part, deux services à vocation transversale, la cellule d'aide au pilotage et l'observatoire des formations et de l'insertion professionnelle. L'association atypique de ces quatre services, donnant lieu à une organisation hybride avait d'ailleurs été pointée par le rapport Hcéres de 2014. Cette nouvelle direction devra impulser une relance du déploiement de la comptabilité analytique qui a fait des progrès significatifs depuis le dernier contrat quinquennal mais qu'il convient désormais d'intégrer dans la gestion quotidienne de l'établissement. Par ailleurs, cette nouvelle direction sera chargée de la coordination du contrôle interne comptable et budgétaire (CICB) qui devra gagner en intensité et en efficacité en se fondant sur la réussite du processus « clôture comptable et budgétaire » mené à terme, grâce au déploiement d'une méthode de *lean management*, très appréciée par les équipes. **Le comité recommande de poursuivre les efforts d'actualisation du plan d'actions et le traitement complet du processus masse salariale. Il souligne aussi la nécessité de renforcer la collecte et le traitement des données de gestion, dans le domaine budgétaire comme dans les autres.**

b/ Une dévolution du patrimoine immobilier maîtrisée, source d'opportunités

L'université Toulouse Capitole bénéficie de la dévolution de son patrimoine qui a été accompagnée par un financement spécifique, ce qui lui permet de faire de sa politique immobilière un élément incontournable de sa stratégie d'établissement. L'université est un établissement de centre-ville, c'est une chance et un atout mais également une contrainte forte en raison de la rareté et du coût du foncier, et de la présence de nombreux bâtiments classés. Malgré l'évolution positive et significative depuis le dernier contrat quinquennal, en raison notamment de la livraison d'un bâtiment de 11 000 m² SHON destiné à abriter les chercheurs de la Toulouse school of economics, la tension reste forte sur les besoins en m². Toutefois, portée par une situation financière et comptable saine et disposant d'une direction du patrimoine d'un grand professionnalisme, l'université peut envisager sereinement d'amplifier la valorisation de son patrimoine⁴⁵.

L'établissement a une bonne connaissance de son patrimoine et dispose de plusieurs outils d'aide au pilotage : le schéma pluriannuel de stratégie immobilière (SPSI) très détaillé et mis à jour en 2016 ; un projet pluriannuel d'investissement (PPI) à 25 ans ; une programmation financière à cinq ans et un budget annexe immobilier (BAIM). L'établissement est engagé, comme maître d'ouvrage, dans la réalisation de projets majeurs comme le déménagement et la rénovation de l'IEP de Toulouse sur le site de la Manufacture des Tabacs, ce qui lui permettra de disposer ensuite d'une réserve immobilière importante de 5 000 m² qui nécessitera cependant une lourde réhabilitation, estimée mais non financée à 16 M€. Autre projet engagé et financé dans le cadre de l'opération Campus, l'opération de construction du bâtiment Duportal, sur un terrain acheté à l'État qui permettra la création de 5 000 m² d'infrastructures sportives et de santé ainsi que des locaux d'enseignement. Ces opérations font peser un poids très lourd sur les services de l'université et nécessitent une bonne évaluation des risques financiers et opérationnels en raison du portage en maîtrise

⁴⁴ RAE.

⁴⁵ RAE et entretiens sur site.

d'ouvrage direct par l'université. Elles impliquent également une révision du schéma directeur qui inclura les possibilités éventuelles de valorisation de ce patrimoine exceptionnel en centre-ville. **Le comité recommande d'intégrer dans la révision du schéma directeur une réflexion sur la cohérence de la localisation des services de l'université, en vue de contribuer à l'amélioration de la qualité de vie au travail**⁴⁶.

Les négociations du CPER 2021-2027 représentent un enjeu majeur pour l'université en espérant toutefois que la dévolution du patrimoine ne soit pas un facteur d'inéligibilité. Outre le financement des locaux qui seront libérés par l'IEP, l'université y présente une importante opération d'amélioration des performances énergétiques du bâtiment de l'Arsenal et de la bibliothèque universitaire. Cette dernière opération témoigne de la prise en compte de la problématique de la transition énergétique par l'établissement.

c/ Une politique de ressources humaines fondée sur un système d'information à conforter et devant mieux intégrer les préoccupations de qualité de vie au travail

La fonction ressources humaines est centralisée. Le service est en lien hiérarchique direct avec la présidence et la direction générale des services. En matière d'allocation des postes d'enseignants-chercheurs, l'établissement agit plus, comme déjà souligné, par reconduction des emplois au sein des composantes et sections CNU⁴⁷ que par redéploiement. La politique d'excellence scientifique impacte le processus de recrutement dans certaines composantes. Si les recrutements en droit et en gestion suivent largement les procédures classiques, l'économie vise des recrutements internationaux de haut niveau, avec un effort particulier pour les juniors, qui sont recrutés selon la procédure de *tenure tracks*, sur un contrat de trois ans, renouvelable une fois (contrats adossés à des supports qui ne sont pas mis au concours), avec un complément de salaire et des dispositifs d'attractivité financés par la fondation Jean-Jacques Laffont. Le recrutement et la fidélisation des seniors se fait selon le même principe toujours avec l'appui de la fondation Jean-Jacques Laffont. Ce dispositif, mis en place pour TSE, n'a pas encore essaimé dans les autres composantes bien qu'il y soit transposable⁴⁸. **Le comité souligne qu'il est un puissant levier d'attraction et de fidélisation d'enseignants-chercheurs et de chercheurs que des institutions prestigieuses se disputent. Le partage d'expérience de TSE pourrait utilement alimenter la réflexion des autres composantes.**

Pour le personnel Biatss, le même constat de reconduction des emplois peut être fait. Il n'existe, à ce jour, aucun plan de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences qui permettrait dans un contexte de sous-encadrement avéré, une gestion anticipative et préventive des ressources humaines, en fonction des contraintes de l'environnement et des choix stratégiques de l'université.

Le comité recommande à l'établissement de se doter d'un plan de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, intégrant, conformément à l'article 30 de la loi n° 2019-828 du 6 août 2019 de transformation de la fonction publique, les lignes directrices de gestion relatives à la stratégie pluriannuelle de pilotage des ressources humaines et les orientations générales en matière de promotion et de valorisation des parcours professionnels. L'élaboration de ce document sera l'occasion pour l'établissement de mener à terme la réflexion en cours sur le respect du temps de travail et **le déploiement effectif du compte épargne-temps (CET).**

Cette stratégie RH devra s'appuyer sur le déploiement de nouveaux modules du système d'information SIHAM. Depuis janvier 2016, l'université s'est inscrite auprès de l'Agence de mutualisation des universités et établissements (AMUE) dans un processus de déploiement du système d'information SIHAM mais n'a déployé à ce jour qu'une seule fonctionnalité, tout en menant en parallèle une politique de fiabilisation des données. Le champ couvert par SIHAM n'est clairement pas à la hauteur de l'investissement financier et humain réalisé par l'établissement, au-delà de l'impact négatif des réelles difficultés de l'AMUE sur ce progiciel. **Le comité encourage les efforts de l'établissement pour déployer les modules « paye », « processus de formation » et « entretien professionnel » dans les meilleurs délais, afin de gommer un sentiment prégnant de retour en arrière par rapport à l'ancien outil HARPEGE.**

Le suivi de la masse salariale et des heures complémentaires est une préoccupation majeure de l'établissement. Ce suivi est assuré par la direction des ressources humaines, en étroite collaboration avec la direction des affaires financières et la direction des études et de la scolarité. L'université s'est dotée d'un comité de pilotage, et de moyens techniques via notamment le déploiement de l'outil SAGE. L'établissement

⁴⁶ RAE et entretiens sur site.

⁴⁷ Conseil national des universités.

⁴⁸ RAE.

a construit un dialogue social serein au sein des différentes instances. Les dossiers sont le plus souvent préparés en groupes de travail, favorisant ainsi la convergence des votes dans les différentes instances de concertation : comité technique (CT), comité hygiène, sécurité et conditions de travail (CHSCT), commission paritaire d'établissement (CPE). **Toutefois, le comité souligne que le fort sentiment d'appartenance et la confiance dans la gouvernance doivent trouver leur prolongement dans l'amélioration de la qualité de vie au travail passant notamment par une mise en cohérence spatiale des services, une politique d'intéressement équitable et l'instauration de compte épargne-temps.** Ce sont des sujets de préoccupation pour les personnels qui doivent être entendus pour soutenir l'engagement des équipes.

d/ Une politique numérique définie, une gouvernance à affermir

Le numérique n'est pas traité comme un thème spécifique du RAE. Par sa dimension transversale en tant qu'outil support, il est cité quasiment à chaque chapitre. Il est organisé autour d'un vice-président numérique et de plusieurs services (direction du système d'information – DSI, Direction des technologies de l'information et de la communication pour les enseignements – DTICE – voire FOAD). Le document nommé « schéma directeur du numérique » (SDN) allie un état des lieux et un bilan objectif. Il décrit les objectifs du numérique. Il les traduit en un portefeuille pluriannuel de projets, mais ceux-ci ne sont pas qualifiés en termes de coût et de moyens et ne sont pas priorisés. Le comité ne peut évaluer la méthodologie du recueil des entretiens et de l'expression des besoins. Le comité ne peut en mesurer l'ampleur ni la valeur conférée par les instances. Toutefois, le SDN constitue un levier de structuration pour la politique numérique. Il indique⁴⁹ que la gouvernance n'était pas formalisée mais pragmatique. Deux comités sont identifiés : le comité des utilisateurs du système d'information et du numérique (CUSIN) a été abandonné car peu représentatif de l'établissement vu sa composition, et le COPIL⁵⁰ est régulièrement réuni mais les comptes rendus montrent une implication incomplète des composantes ou des services. Il demeure un lieu d'échange ou de partage non décisionnel. Dans cette organisation en construction, le vice-président numérique apparaît comme un facilitateur. **Le comité recommande d'aller vers une gouvernance formalisée et décisionnelle.**

e/ Un système d'information urbanisé mais non décisionnel

Même s'il n'est pas global ou décisionnel, le SI est très présent dans les processus de décisions. Souvent cité (finances, heures complémentaires, RH, coûts complets des formations⁵¹), il est tiraillé entre la fiabilité des données (un pôle spécifique à la DAF, un enjeu de SIHAM) et l'absence d'entrepôt de données⁵². Le SDN⁵³ relève les coûts élevés de l'urbanisation et pourtant l'intérêt d'un référentiel de données n'est pas évoqué, sauf en projet inter-établissement⁵⁴. L'établissement tire profit à divers titres de l'urbanisation de son SI, par exemple, avec SAGHE et Moodle. Le SI souffre de l'absence d'une vision globale. Les entretiens confirment que les experts métiers se situent à juste titre dans les services métiers. Par contre, la définition des experts de la donnée n'est pas partagée par les divers acteurs lors des entretiens. En particulier, les acteurs du SI n'identifient ou ne positionnent pas clairement la cellule d'appui au pilotage (CAP) en tant qu'expert de la donnée. **Le comité recommande de poursuivre les actions en faveur d'un SI décisionnel en réaffirmant préalablement la CAP comme service expert de la donnée pour la cohérence, et en poursuivant les collaborations avec les services métiers pour l'appropriation par la communauté.**

f/ Une marque ombrelle dans l'ombre des marques

La communauté universitaire fait savoir à travers les divers entretiens avec le comité, qu'elle adhère aux valeurs d'excellence et de service public. Les diverses actions communautaires rencontrent une bonne participation. L'établissement possède un terrain propice à développer un sentiment d'appartenance voire une identité pouvant conduire à l'affirmation d'une marque. Cependant, la valeur d'excellence affichée

⁴⁹ Schéma directeur du numérique, p.7.

⁵⁰ Comité de pilotage du numérique regroupant des membres de la DSI et des représentants des composantes.

⁵¹ RAE, p.33.

⁵² RAE, p.10.

⁵³ Schéma directeur du numérique, p.8.

⁵⁴ SDN, p.5.

aussi bien en formation qu'en recherche⁵⁵, repose sur trois composantes bien établies mais aussi des écoles ou institut à forte identité, TSE, TSM et l'IUT. Le RAE⁵⁶ évoque le rayonnement de la marque l'UT Capitole comme une marque ombrelle tout en permettant aux marques dérivées (TSE, TSM et IUT) de s'épanouir. Le comité constate que la marque décrite comme ombrelle n'est pas installée ni en interne ni en externe. La communication institutionnelle met en avant la dénomination UT Capitole, pour autant elle est loin d'être systématiquement reprise ou déclinée. Le logo et donc la signalétique indiquent : Université Toulouse 1 Capitole, l'archive ouverte s'appelle Toulouse 1 Capitole, divers comptes-rendus de réunion laissent apparaître de multiples dénominations pour l'établissement, la presse régionale confond établissement et composantes... Des efforts sont réalisés pour installer la marque UT Capitole : harmonisation visuelle et rédactionnelle du site de l'établissement et du site de certaines composantes, déclinaison du logo... Toutefois, le poids de marques existantes TSE, TSM, IUT Rodez ou Occitanie, « la fac de droit » est dominante. Les trois premières possèdent d'ailleurs leurs propres sites internet avec des chartes graphiques indépendantes de celle de l'UT Capitole. Ces marques de composantes sont loin de constituer des marques dérivées de la marque ombrelle. **Forte de ses valeurs affichées et partagées, le comité recommande à l'établissement de renforcer sa visibilité et son attractivité internationale par une politique de marque plus ambitieuse.**

⁵⁵ RAE, p.1.

⁵⁶ RAE, p.12.

La recherche et la formation

1 / La politique de recherche

a/ Soutien actif et confiance aux composantes

L'université Toulouse Capitole se distingue dans le paysage universitaire français par sa recherche, d'une qualité exceptionnelle. Avec un Prix Nobel d'Economie (Jean Tirole), 19 ERC depuis leur création⁵⁷, 2 Labex (IAM-TSE⁵⁸ et IAST⁵⁹), et un EUR (CHESS⁶⁰), l'université est positionnée comme un point focal de la recherche française, notamment en économie et de plus en plus en gestion. En économie, elle possède une des unités de recherche la plus dynamique au monde⁶¹. L'unité de recherche en gestion est également reconnue nationalement⁶² et internationalement⁶³. Une des unités de droit a vu renouveler son « Centre d'excellence Jean Monnet », expérience rare dans le domaine⁶⁴. L'université a établi une politique de signature destinée à la rendre visible dans un environnement où les chercheurs affichent également leur appartenance à leur composante, **mais le comité constate que cette politique n'est pas toujours suivie dans la pratique**. Globalement, la politique de l'établissement qui vise l'excellence en recherche⁶⁵ suscite l'adhésion, même s'il y a une nette différenciation entre les trois composantes majeures (TSE, TSM et l'UFR de droit) et les autres composantes (informatique, mathématiques, science politique et les IUT).

Le pilotage de la recherche à l'université Toulouse Capitole se fait essentiellement par la mise en place d'un ensemble de dispositifs incitatifs, avec une délégation totale de l'organisation de la production scientifique aux composantes. Les mesures incitatives financées par l'établissement sont essentiellement de trois ordres : des contrats de modulation de service⁶⁶, des primes spécifiques pour des enseignants-chercheurs engagés dans des projets sélectifs et très ambitieux (allant jusqu'à un intéressement financier), et les primes d'encadrement doctoral et de la recherche (PEDR). En plus de ces dispositifs, TSE bénéficie de la Fondation Jean-Jacques Laffont, qui (entre autres) finance un mécanisme incitatif supplémentaire, le « *Outstanding Vita Award (OVA)*⁶⁷ » destiné exclusivement à ses membres, ainsi que le recrutement sur « *tenure track*⁶⁸ ». Ces

⁵⁷ Les 19 ERC représentent 55% des financements ERC en économie au niveau national (RAE, P. 26).

⁵⁸ Incitations, Acteurs et Marchés – Toulouse School of Economics.

⁵⁹ Institute for Advanced Study in Toulouse.

⁶⁰ Challenges in Economics and Social Sciences.

⁶¹ RAE, p.24 : « UT Capitole est en 2018 la seule université française présente dans le Top 50 du classement de Shanghai dans la catégorie economics, sa composante Toulouse School of Economics émerge dans ce classement au 17^{ème} rang mondial ». De plus, TSE se trouve à la 6^{ème} place parmi les institutions européennes et à la 17^{ème} place mondiale dans le classement RePEC des institutions en économie. <https://ideas.repec.org/top/top.inst.all.html>

⁶² RAE, p.24 : « TSM Research, le laboratoire de recherche de Toulouse School of Management fait partie des quatre UMR de la section 37 spécifiquement dédiées à la gestion et se positionne ainsi dans le quatuor de tête des laboratoires de gestion en France (les trois autres UMR-CNRS étant le DRM à l'université de Paris Dauphine, le GREGHEC à HEC Paris, et I3 regroupant l'Ecole Polytechnique Mines, Paris Tech et Telecom Paris) ».

⁶³ Certifications Qualicert, accréditation EPAS, accréditation EQUIS en cours. (Annexe 7.1. Synthèse Qualité TSM).

⁶⁴ RAE, p.24 : « Le centre d'excellence Jean-Monnet Europe-Capitole est le seul centre d'excellence Jean Monnet pour la France à avoir été renouvelé en 2017 après sa création en 2012 ».

⁶⁵ RAE, p.1 : « Une valeur unanimement partagée est l'excellence tant en matière d'enseignement que de recherche ».

⁶⁶ Les contrats de modulation de service sont proposés aux nouveaux arrivants et pour la préparation de certains dossiers de candidature aux financements particulièrement lourdes, comme les financements de l'European Research Council (ERC) de la Commission Européenne (Horizon 2020).

⁶⁷ Prime d'excellence scientifique attribuée pour quatre années avec des lauréats déterminés chaque année (entretiens sur site).

⁶⁸ Le « *tenure track* » est un dispositif de recrutement spécifique à TSE au sein de l'UT Capitole. Un candidat à un poste du niveau maître de conférences est recruté sur un contrat de trois ans avec une charge de cours réduites (1,5 sur deux ans, deux pour le 3^{ème} année). Le candidat est évalué à la fin de la 3^{ème} année puis il passe une « année sabbatique », payé au niveau d'un demi-salaire, en dehors de TSE dans un département internationalement réputé. Ensuite, il reçoit un nouveau contrat de trois ans (avec charge de deux cours pour les trois années, au lieu des quatre cours par an qui est le standard pour UT Capitole) et subit une évaluation rigoureuse de sa recherche et de son enseignement à la fin de la 3^{ème} année du deuxième contrat. Si le comité de recrutement de TSE l'approuve, le candidat reçoit un CDI au niveau indiciaire d'un professeur des universités, le temps de passer la procédure de qualification auprès du CNU et d'ouvrir un poste fléché

dispositifs sont accessibles aux enseignant-chercheurs d'UT Capitole, mais les chercheurs CNRS, Institut national de recherche pour l'agriculture, l'alimentation et l'environnement (Inrae) et Inserm affectés aux laboratoires de l'université Toulouse Capitole ne sont pas éligibles aux incitations de l'université (outre *l'outstanding vitae award*, de TSE et certains intéressements⁶⁹). Comme les financements sur projet sont gérés de manière hétérogène (CNRS pour les projets obtenus par les agents CNRS, fondation Jean-Jacques Laffont pour les projets obtenus par les membres de TSE hors CNRS, université Toulouse Capitole pour les autres), la capacité à soutenir ces mécanismes incitatifs, qui reposent largement sur les ressources propres de l'université, dépend des conventions avec la Fondation Jean-Jacques Laffont et le CNRS. Dans la mesure où le transfert des ressources à l'université depuis la Fondation Jean-Jacques Laffont et le CNRS peut dépendre des contrats gérés par ces partenaires, ceci introduit un certain risque dans la capacité de l'université à les assurer dans le long terme. **Bien que la situation actuelle semble représenter un équilibre auquel tiennent les partenaires de l'UT Capitole, le comité pense qu'un accord pourrait être envisagé pour assurer la pérennisation des dispositifs incitatifs destinés aux enseignants-chercheurs.** Le pilotage global des financements sur projets gagnerait à s'appuyer sur une vision consolidée de l'ensemble par l'université.

La commission recherche, instance officielle de pilotage de la recherche, joue un rôle important dans la gestion et le financement de la recherche, mais secondaire par rapport au conseil de direction qui exerce le pilotage. Elle semble davantage cantonnée à la gestion du financement de la recherche. La commission de recherche assure les fonctions standards de toute commission de recherche : attribution des bonus qualité recherche (BQR), dont la répartition est fixe pour des raisons historiques) et des PEDR, répartition par école doctorale des contrats doctoraux, transmission d'un avis sur les demandes d'éméritat et d'habilitation à diriger la recherche, détermination de la contribution de l'université au financement des laboratoires de recherche au titre de la subvention pour charge de service public, etc. Celle d'université Toulouse Capitole a quelques particularités de fonctionnement liées à la politique d'excellence de l'établissement et aux outils retenus pour l'atteindre : elle utilise un système pondéré du nombre de publiants et de la qualité de la recherche produit pour l'attribution de la part de la SCSP⁷⁰ et elle vérifie le respect des conditions associées aux contrats de modulation de service. La commission de la recherche prend ses décisions presque exclusivement à l'unanimité⁷¹, ce qui suggère une préparation efficace des réunions en amont. En effet, les entretiens ont fait part de l'importance du conseil de direction dans la prise de décisions, mais le « relevé de conclusions du conseil de direction » du 13 mai 2019, seule trace écrite dont le comité dispose des activités du conseil de direction, reste très laconique et ne laisse pas transparaître les débats internes. **Ainsi le comité n'en dispose pas de matière suffisante pour comprendre les arbitrages derrière des décisions stratégiques et ne peut pas émettre un avis sur leur caractère optimal.**

Les décisions prises par la commission de la recherche sont suivies et appuyées par la direction de la recherche, de l'observatoire et du pilotage, une structure de 13 personnes avec deux services d'appui à la recherche (service d'appui à la recherche – SAR – et centre de services partagé recherche – CSP), un observatoire et une cellule d'aide au pilotage. Elle s'appuie aussi sur l'équipe du pôle d'expertise, montage et accompagnement de projets (Pôle e-map), une unité créée en mai 2019 par la présidence pour

(UT Capitole, CNRS ou Inrae). TSE n'effectue plus aucun recrutement sur poste de maître de conférences ; les postes de l'UT Capitole sont au niveau professeur et les postes avec les EPST sont négociés, mais typiquement au niveau de chargé de recherche. Les contrats sont tous passés par l'université au titre de l'art 954-3 du code de l'éducation relatif aux agents contractuels et la Fondation reverse à l'université la différence entre le coût d'un maître de conférences et la rémunération négociée au contrat.

⁶⁹ Afin de bénéficier de l'OVA de TSE ou de l'intéressement sur un contrat déposé par un chercheur non-CNRS, les chercheurs des EPST doivent demander une autorisation de cumul.

⁷⁰ Compte rendu de la commission de la recherche de 14 mai 2018 : « le nombre de publiants par laboratoire permet de répartir 33 % de l'enveloppe. Le nombre de publiants par laboratoire, pondérée par la note du laboratoire (multiplié par deux pour les laboratoires notés 5 et par 1,5 pour les laboratoires notés 4) permet de répartir 67 % de l'enveloppe. Le nombre de publiants par laboratoire est actualisé chaque année ». « La notation de l'équipe de recherche était, auparavant, émise par l'Aeres, mais le Hcéres ayant abandonné la notation des laboratoires, l'université a décidé de recourir à des experts extérieurs pour l'aider à noter ses propres laboratoires, cette note restant stable durant cinq ans, la durée du contrat quinquennal. Lors du prochain contrat quinquennal et donc, de la prochaine évaluation du Hcéres, une nouvelle note sera attribuée à chaque équipe de recherche ».

⁷¹ Sur les 53 votes relevés dans les comptes rendus de la commission de la recherche pour 2018, 50 étaient à l'unanimité, deux votes étaient à l'unanimité sauf deux abstentions, et la répartition des voix n'était pas inscrite au CR pour un vote.

accompagner et appuyer le personnel d'université Toulouse Capitole dans le montage de leurs projets⁷². La direction de la DROP participe aux réunions de la commission de la recherche et du conseil de direction comme invitée et elle produit les indicateurs sur lesquels reposent le pilotage de la politique de recherche de l'université. Elle semble fonctionner d'une manière efficace sans forcément disposer d'un système d'information décisionnel, mais pourrait souffrir d'un manque de personnel, notamment si les activités du Pôle e-map sont destinées à croître.

L'université Toulouse Capitole a décidé de prioriser l'interdisciplinarité⁷³, et cette interdisciplinarité se réalise à deux niveaux. Comme les orientations de recherche sont définies au niveau des composantes, c'est dans les laboratoires que les collaborations entre disciplines s'effectuent principalement. Ceci est largement le fruit des initiatives individuelles, mais les partenaires de la recherche publique (surtout CNRS et Inserm) ont parfois consenti à placer un chercheur d'une discipline dans un laboratoire d'une autre discipline. Au niveau de l'université, la manifestation la plus évidente de cette volonté repose sur le LabEx IAST (*Institute for advanced study in Toulouse*) et l'EUR CHESS (*Challenges in economics and social sciences*). **Toutefois, il reste encore, selon le comité, des opportunités d'approfondir l'interdisciplinarité (ou au moins la bidisciplinarité), surtout avec les partenaires académiques extérieurs pour lesquels les relations actuelles semblent largement limitées au domaine de la formation.**

Un aspect de l'organisation de la recherche qui se distingue est lié à la structuration de l'UFR de droit. Cette UFR est organisée en sept laboratoires distincts (par domaine de droit) et un Institut fédératif de recherche⁷⁴, mais la capacité de ce dernier à faire travailler ensemble les laboratoires semble largement tributaire des bonnes volontés individuelles des enseignants-chercheurs et chercheurs membres des différents laboratoires. L'absence de compte-rendu de l'assemblée annuelle a été relevée par le comité et ne permet de dégager ni les axes visés par l'interdisciplinarité, ni les leviers pour les atteindre. À titre de comparaison, les composantes économie et gestion recouvrent, elles aussi, une diversité de disciplines au moins aussi étendue que celle du droit (il suffit de comparer par exemple comptabilité, marketing, finance et ressources humaines au sein de la gestion). Pourtant, ces autres composantes arrivent à former un seul laboratoire capable de gérer son hétérogénéité disciplinaire via une organisation interne en équipes thématiques. Cette organisation comporte des avantages dont l'UFR de droit se prive : au-delà de la mutualisation des ressources, ces structures unies facilitent le montage des stratégies spécifiques novatrices qui suscitent l'adhésion des membres de la composante aux projets communs. Le morcellement de l'UFR de droit en laboratoires spécialisés semble brider la capacité de l'UFR à suivre les élans novateurs lancés par les deux autres grandes composantes, TSE et TSM. **Selon le comité, une consolidation des laboratoires de recherche en droit en un seul laboratoire avec une gouvernance adaptée, des axes structurés selon des domaines et des projets communs, donnerait à l'UFR les moyens d'adaptabilité et d'innovation à la hauteur des ambitions de l'université.**

2 / La politique de formation tout au long de la vie

a/ Une offre de formation reconnue et cohérente avec la stratégie de l'établissement

L'université Toulouse Capitole est principalement présente sur le domaine de la formation droit-économie-gestion. Elle l'est également mais secondairement dans les domaines de l'informatique, des mathématiques et de la communication. **Ce champ principal de formation contribue à l'affirmation de son identité vis-à-vis de l'extérieur et participe grandement à la cohésion et au sentiment d'appartenance en interne.**

Le spectre de formation est complet avec 63 diplômes nationaux : cinq DUT (huit parcours), cinq licences générales (33 parcours), 14 licences professionnelles (19 parcours), 32 masters (131 spécialités) et sept doctorats. Il comporte également un grand nombre de diplômes d'établissement, préparations et certifications (87)⁷⁵.

Les formations proposées sont un des volets de la stratégie de l'établissement marqués par plusieurs caractéristiques notamment pour les trois composantes majeures de l'université : l'École d'économie de

⁷² Le Pôle e-map « intervient comme une *task force* au service de la communauté, aussi bien en amont (veille, aide au montage) que durant la réalisation des contrats (suivi de l'éligibilité des dépenses et du respect du budget, assurer la liaison avec les bailleurs de fonds, etc. mais sans intervention dans la gestion directe des contrats) ». Texte de référence : « création du Pôle e-map », Codir du 13 mai 2019.

⁷³ RAE, p. 26. « L'interdisciplinarité en sciences sociales est ainsi un élément très important de la stratégie scientifique d'UT Capitole ».

⁷⁴ Voir le site de l'UFR de droit, <https://ils-droit.ut-capitole.fr/>.

⁷⁵ Site internet de l'UT Capitole.

Toulouse (TSE), l'École de management de Toulouse (TSM), l'UFR de droit et de science politique. Elles renvoient à **l'excellence et à la renommée nationale et internationale de l'établissement**. TSE se définit comme « un centre de formation à la pointe de l'économie », adossé à la Fondation Jean-Jacques Laffont et a vu sa notoriété démultipliée par l'attribution du prix Nobel d'économie à Jean Tirole. Le recrutement des étudiants à la fois au niveau master, doctorat et de son corps enseignant comporte une dimension internationale forte.

L'école de management de Toulouse (TSM), anciennement IAE, a résolument axé son développement sur la qualité de sa formation, qu'elle travaille à faire reconnaître par différents classements et labellisations (EQUIS notamment). Elle bénéficie d'une des quatre UMR CNRS en gestion avec TSM-R (TSM-Recherche) (les trois autres étant : GREGHEC à HEC, DRM à l'université de Paris Dauphine, et I3 pour l'École Polytechnique, Mines Paris Tech et Telecom Paris⁷⁶). TSM et TSE ont un nombre équivalent d'étudiants, chacune représentant 15 % des effectifs de l'université Toulouse Capitole. Les partenariats avec les entreprises sont conséquents. Un quart des étudiants de TSM (790) sont en alternance dans le cadre des licences (cinq mentions) et masters (13 mentions) professionnels. Les partenariats avec le monde socio-économique et **des organismes de formation reconnus⁷⁷ (iCT/B2M/CFPPB/ASFO/ Midi Sup) sont pluriels et le comité pense qu'ils pourraient être développés plus encore.**

Les collaborations sur la formation entre les deux « Schools » de l'UT Capitole, TSE et TSM, sont nombreuses, dans des cycles de formation combinant économie et gestion. **À l'avenir, cette grande proximité dans la formation et la recherche plaidera peut-être pour une convergence organisationnelle de ces deux écoles.** Ces combinaisons ne se limitent pas à ces deux composantes et existent également avec l'UFR de droit (licence économie-droit), avec l'UFR d'informatique (Mathématiques et informatique appliquées aux sciences humaines et sociales – MIASHS – et MIAGE), avec le département de mathématiques (économie-mathématiques).

L'UFR de droit accueille la moitié des étudiants de l'université Toulouse Capitole et compte plus de la moitié des enseignants chercheurs de l'université. Elle assure une couverture complète de tous les champs du droit : droit public, droit privé et histoire du droit avec des enseignants-chercheurs dans chacun de ces domaines. Seules deux facultés parisiennes le font encore. Elle compte en son sein deux instituts, l'Institut d'études judiciaires et l'École européenne de Droit, **tous deux particulièrement dynamiques à la faveur de recrutements récents d'enseignants-chercheurs entreprenants et bilingues.** L'IEJ a relancé des partenariats anciens et en a développé de nouveaux, avec le Barreau, les juridictions présentes à Toulouse et l'ENM à Bordeaux en faveur de la préparation aux concours (CRFPA, ENM⁷⁸, Police, Greffe). L'UFR a un partenariat avec les Instituts catholiques de Toulouse et de Lille (les deux représentant 15 % des effectifs étudiants de l'UFR). L'École européenne du droit, **projet ambitieux**, développe 14 doubles diplômes avec des universités partenaires de huit pays.

Les autres composantes de formation de l'université Toulouse Capitole sont également dans une dynamique favorable. Leur renommée n'est pas la même que celle de TSM et de TSE mais elles disposent d'une **forte reconnaissance régionale**. Les partenariats avec les opérateurs sociaux économiques et la Région Occitanie sont nombreux.

Ainsi l'IUT de Rodez dispose d'un très bon ancrage dans l'écosystème de l'Aveyron. Ses cinq départements de formation (GEA⁷⁹, informatique, qualité, logistique industrielle et organisation, Information communication, carrières juridiques) assurent la délivrance de cinq DUT et de neuf licences professionnelles. L'alternance, avec des contrats d'apprentissage et de contrats de professionnalisation, témoigne de la reconnaissance de ces formations au regard des besoins exprimés par les entreprises de la région.

Outre sa présence dans l'Aveyron, l'université Toulouse Capitole est également implantée dans le Tarn-et-Garonne, à Montauban avec le « Campus Montauriol » pour des formations de licence de droit et des licences professionnelles en lien avec un lycée et la CCIL.

Ces sites extérieurs à Toulouse assurent des volumes horaires importants. Leur rôle est significatif à la fois pour l'accueil des étudiants locaux en 1^{er} cycle et pour le développement des territoires d'accueil.

Le département de mathématiques, le département des langues et civilisations (DLC) et le département des activités physiques et sportives (DAPS) occupent aussi une place significative dans l'offre de l'université Toulouse Capitole. Le premier assure près de 9000 H équivalent TD de cours notamment au sein de TSE et TSM.

⁷⁶ RAE, p. 24.

⁷⁷ RAE.

⁷⁸ École nationale de la magistrature.

⁷⁹ Gestion des entreprises et des administrations.

Le deuxième assure le double d'heures en TD et propose des formations en langues pour les composantes de l'université mais également pour les enseignants-chercheurs de l'établissement.

Ces départements ont également développé **des coopérations avec d'autres établissements du site toulousain**. L'UFR d'informatique est très impliquée dans l'Institut de recherche en informatique de Toulouse (IRT), UMR qui fédère des équipes des écoles d'ingénieurs et des universités du site, dont l'Université Toulouse Capitole en tant qu'établissement de cotutelle. Le département de mathématique est lié à l'école doctorale de l'université Toulouse III Paul Sabatier. L'UFR d'administration et de communication compte deux formations co-habilitées et mutualisées avec l'université Toulouse III Paul Sabatier. Les enseignants-chercheurs du Département de Langues et Civilisations sont rattachés pour leur activité de recherche à l'université Toulouse II Jean Jaurès.

Comme mentionné dans l'analyse du budget, ces formations réalisées dans le cadre de ces partenariats avec des entreprises locales ou nationales, des organismes professionnels et administrations au titre de la formation initiale ou de la formation continue, en alternance dans le cadre de contrats de professionnalisation ou d'alternance sont sources de recettes significatives pour les composantes de formation et pour le budget de l'établissement.

La CFVU comme conseil central veille à accompagner les initiatives des composantes en termes de création de formations nationales et d'établissement. En lien avec les composantes de formation, elle propose un cadre administratif commun (enveloppes budgétaires, maquettes...). Les ressources dynamiques de la direction de l'enseignement (DES), du service commun de formation continue (SCFC) et du service commun des relations européennes et internationales (SCREI) sont mobilisées dans ce sens, comme dans le sens de capitaliser les bonnes pratiques de certaines composantes en faveur des autres.

b/ Des marges de progression pour l'établissement sur le volet de la formation

L'apprentissage des langues vivantes recouvre des différences fortes selon les composantes. Plusieurs d'entre elles comme TSE, TSM et l'UFR d'informatique ont alloué des moyens conséquents en faveur de cours de langues vivantes et ont développé des cursus comportant partiellement ou totalement des cours disciplinaires en anglais. A une échelle moindre, l'UFR FAC envisage l'introduction de LV2 dans ses cursus. Au sein de l'UFR de droit, hormis l'école européenne du droit, les cours de langues vivantes sont très réduits et les cours disciplinaires délivrés en anglais sont encore plus rares. **Le comité recommande à cette UFR de rejoindre dans ce domaine les meilleures pratiques internes.**

La dimension internationale par l'accueil d'enseignants-chercheurs étrangers venus notamment pour délivrer des enseignements diffère largement d'une composante à une autre. Très développée au niveau de TSE et de TSM, elle est moins déclinée dans les autres composantes. L'UFR d'informatique a un partenariat avec le Maroc et avec le Vietnam. L'UFR d'administration et de communication a des partenariats de longue date avec le Vanuatu (Port-Vila) et le Vietnam (Hô-Chi-Minh-Ville) dans le cadre de l'Agence universitaire de la francophonie (AUF).

Pour le comité, le **Département de langues et des civilisations** gagnerait à être associé plus étroitement à l'élaboration des programmes de formation des composantes dans le domaine des langues vivantes. Le **service commun des relations européennes et internationales qui cherche à structurer la politique des relations internationales avec beaucoup de volonté pourrait être davantage impliqué dans cette démarche.**

L'université insiste particulièrement sur l'innovation pédagogique, « la déclinaison extrêmement large des modalités de formation » avec du présentiel continu et discontinu, le « *blended learning*⁸⁰ », la FOAD, les classes inversées, les MOOC, etc. Le comité a eu quelque difficulté à en apprécier l'importance pour l'ensemble de l'établissement en termes de nombre d'étudiants concernés et d'étendue des formations concernées; **il recommande d'intégrer ces données au tableau de pilotage de l'université.**

Les dispositifs explicites de soutien aux étudiants semblent peu présents au sein de l'offre de formation hormis le dispositif aide à la réussite en L1 AES (AREL) et le dispositif année réussite à Toulouse en économie (ARTE) pour TSE et TSM⁸¹.

⁸⁰ RAE.

⁸¹ Entretiens sur site.

Les *hard skills* constituent une des marques de fabrique des formations proposées par l'université Toulouse Capitole. Les *soft skills*, dimension pourtant mise en avant dans les recrutements présents et à venir ne semblent pas faire l'objet d'une attention spécifique de l'établissement⁸².

L'évaluation des enseignements est marquée par des différences fortes entre composantes de formation. Certaines comme TSE et TSM ont mis en place des dispositifs propres. D'autres ne le font pas de manière systématique. Au-delà de l'administration des enquêtes, il convient de formaliser les améliorations et les changements induits par ces dernières. Des groupes de travail ont été engagés sur cette question au cours de la présente année universitaire de manière à capitaliser les différentes pratiques. **Le comité salue cette initiative et encourage l'université à étendre l'évaluation des enseignements.**

Les contraintes de ressources humaines pour la mise en œuvre de l'offre de formation sont fortes. Le taux d'encadrement défini comme le rapport du nombre d'étudiants physiquement présents et du nombre d'ETPT d'enseignants (hors vacataires) ou du nombre d'ETPT d'enseignants (hors chercheurs CDD, mais y compris les PRAG) était respectivement de 27,8 en 2016-2017 et 37,5 en 2017-2018. En 2017-2018, sur 211 305 heures d'enseignement délivrées, la part des heures réalisées par les titulaires au titre de leur service représentait 48 % du total, celle assurée en heures complémentaires 22 % et celle réalisée par les vacataires 30 %. Sur ce même total, quelques 167 798 heures ont été consacrées aux diplômes nationaux, et 43 597 heures aux diplômes propres ou aux formations certifiantes. Le comité souligne que **les heures réalisées par les titulaires dans les DU (près de 11 000 heures)** pourraient être valorisées au coût horaire complet.

Enfin, il apparaît que le montant des heures de sous-service toutes sections CNU confondues s'élève à 1 036 heures, dont 345 heures pour les personnels titulaires (professeurs et MCF), le solde étant lié aux ATER et aux contractuels. La réduction de ces heures de sous service contribuerait à améliorer le taux d'encadrement des composantes concernées et de l'établissement.

Les taux d'encadrement entre composantes font apparaître des écarts de 1 à 3 sur la base du nombre d'étudiants par enseignant. Toutes les matières et disciplines ne se déclinent pas selon les mêmes modalités (cours en amphithéâtre, travaux dirigés, travaux pratiques). **Plutôt qu'une uniformisation entre composantes des taux d'encadrement, le comité préconise que l'allocation des moyens se fasse sur des critères renvoyant aux objectifs stratégiques retenus et adoptés par la gouvernance.**

Sur le volet formation, l'exigence du **meilleur niveau de formation peut et doit devenir un standard partagé dans tout l'établissement. Les dynamiques d'innovation pédagogique et les partenariats académiques et professionnels** méritent d'être encouragés, de manière à nourrir la convergence des forces vers l'excellence.

3 /Le lien entre recherche et formation

a/ Une recherche de haut niveau qui guide l'offre de formation

L'offre de formation de l'université, surtout au niveau de master et encore plus au niveau doctoral, est étroitement liée aux recrutements qui visent à renforcer la qualité de la recherche et de nombreuses procédures sont mises en place afin d'assurer cette qualité. Le taux d'endorecrutement au niveau maître de conférences (25 % sur la période 2016-2018) reste au-dessus de la cible de 20 % fixée pour 2020, mais l'endorecrutement au niveau professeur (45 % sur la période 2016-2018) tombe en dessous de la cible de 50 %⁸³. Le recrutement des enseignants-chercheurs sur le marché international est aussi un objectif de l'université, notamment en économie⁸⁴, avec la participation de TSE aux marchés de travail européen et américain⁸⁵ et l'utilisation de la procédure « *tenure track* » pour s'assurer de la qualité du recrutement. Le taux de recrutement des docteurs étrangers sous contrat (post-doc, EC et professeur) est de 56 % en 2017⁸⁶. Pour les postes statutaires, la présentation d'un séminaire est obligatoire avant que le processus de recrutement débute, et les mutations sont sollicitées avant publication du poste.

⁸² Elles ne sont pas mentionnées dans le RAE, le comité de visite a eu peu de retour lors des entretiens sur cette dimension.

⁸³ Tableau IC-9 de l'annexe 16.1 du RAE, tableau de bord dédié aux activités de la recherche.

⁸⁴ En référence des politiques qui visent la qualité des recrutements, RAE (p. 5) : « Le nombre de recrutements de personnels étrangers en économie constitue également un indicateur pertinent des moyens de cette politique ».

⁸⁵ TSE a suspendu sa participation au marché de travail américain en 2019 au titre d'une expérience menée en collaboration avec d'autres départements d'économie de haut niveau en Europe. Une consultation interne est prévue pour évaluer l'impact de cette démarche sur la qualité du recrutement une fois la procédure de recrutement de l'année sera finie (entretiens sur site).

⁸⁶ Tableau « Part des docteurs recrutés à l'étranger » de l'annexe 16.1 du RAE, tableau de bord dédié aux activités de la recherche.

Malgré ces dispositifs, la qualité de recrutement des enseignants-chercheurs ne se répercute pas mécaniquement sur la qualité de l'enseignement dans la mesure où la répartition des heures d'enseignement révèle que seulement 48 % des heures d'enseignement sont assurées dans le cadre du service statutaire, un chiffre qui varie de 23 % à 68 % selon la section du CNU⁸⁷. Ce constat sous-évalue vraisemblablement l'enseignement par les enseignants-chercheurs pris au sens large en économie, car tous les postes « juniors » de TSE sont contractuels en raison du système de « *tenure track* » et cet enseignement pourrait ne pas être comptabilisé comme statutaire. Cette déconnexion est en partie due à la politique d'attribution des contrats de modulation de service, qui visent précisément à réduire les heures d'enseignement des chercheurs les plus productifs, et dans ce sens elle est assumée. Toutefois, il ne semble pas exister un nombre d'heures minimal d'enseignement requis aux enseignants-chercheurs au-delà des minima fixés dans le décret 84-431⁸⁸. **Afin d'assurer un bon appariement entre les meilleurs chercheurs et les étudiants qui ont le plus besoin d'être en contact avec la recherche, l'université Toulouse Capitole pourrait combiner sa politique d'incitation à la recherche (notamment par des modulations de service) avec des incitations à enseigner aux niveaux du doctorat et du master.**

b/ Des formations doctorales hétérogènes mais performantes

L'université Toulouse Capitole a trois écoles doctorales accréditées, en droit, économie et gestion, avec des objectifs et des fonctionnements très hétérogènes et des taux de placement remarquables. Il n'y a pas de coordination formelle et tout effort de « mutualisation » rencontre une certaine inertie. Il n'y a pas de charte commune des thèses, dès lors qu'elle paraîtrait s'imposer d'en dehors d'une discipline. Les comités de suivi font défaut ; celui de l'école doctorale d'économie devrait être mis en place, mais pour la 1^{ère} année seulement. En droit, les comités sont institués en 3^{ème} année, mais leur composition reste interne à chaque laboratoire, aucun ne parvenant à intégrer des représentants d'autres laboratoires (contreproductif si l'objectif est de permettre aux doctorants de dénoncer des dérives).

Comme en licence, où il représente 47 % des premières inscriptions en L1⁸⁹, le droit concentre la majorité des inscriptions en thèse (357 sur 564 en 2017-2018, dont 27 % d'étrangers⁹⁰), la majorité des premières inscriptions (70 sur 110) et la majorité des thèses soutenues (47 sur 79). En revanche, seulement 16,2 % des doctorants de droit ont un financement de thèse hors ATER (mi ou plein temps)⁹¹. Ceci reflète les objectifs des candidats, dont seulement un sur six a rejoint la carrière universitaire ou un contrat post-doc⁹². Les autres doctorants qui visent le barreau⁹³ plutôt qu'une carrière académique pourraient préférer travailler au sein d'un cabinet d'avocats pendant leur thèse, par exemple, et n'auraient donc pas besoin d'un financement de thèse spécifique. Cependant, le nombre important de doctorants, jumelé avec un nombre limité de directeurs de thèse, conduit à des situations d'encadrement problématiques : on dénombre un directeur de thèse avec onze doctorants, trois directeurs avec neuf doctorants, deux directeurs avec huit doctorants et neuf directeurs avec sept doctorants⁹⁴. Il est très difficile de fournir une qualité d'encadrement suffisante avec trop de doctorants à encadrer, et l'école doctorale en est consciente, ayant mis en place une politique qui refuse l'inscription pour un doctorant dont le directeur de thèse potentiel encadre déjà huit thèses ou plus. Cette politique va dans le bon sens et, à terme, **le comité recommande de baisser le seuil de 8, pour être plus en adéquation avec la durée de thèse moyenne de 67 mois⁹⁵, avec une charge d'encadrement mieux répartie parmi les enseignants-chercheurs habilités de l'UFR.**

⁸⁷ Annexe 11.1 du RAE, section 2.4. Bilan social 2017.

⁸⁸ Le conseil d'administration a voté un nombre maximal d'heures d'enseignement dans sa réunion du 27 juin 2019 (voir PV) et une décharge standard de 96 heures au plus pour des maîtres de conférences « débutants ». La seule référence au nombre minimal d'heures concerne les enseignant-chercheurs placés en délégation auprès de l'Institut universitaire de France (IUF), pour lesquels un plancher de 64 HETD s'applique.

⁸⁹ Plaquette « UT Capitole en chiffres 2019 ».

⁹⁰ Brochure « Graphiques et tableaux E2DSP », année 2019.

⁹¹ Annexe 16.1 au RAE, « Tableau de bord dédié aux activités de la recherche ».

⁹² Sondage des doctorants de l'année 2016 pour lequel 30 sur 41 ont répondu (brochure « Graphiques et tableaux E2DSP », année 2019).

⁹³ 43 % (13/30) de la cohorte des doctorants de 2016 répondant à l'enquête de l'école doctorale travaillaient en tant qu'avocat (brochure « Graphiques et tableaux E2DSP », année 2019).

⁹⁴ Brochure « Graphiques et tableaux E2DSP », année 2019.

⁹⁵ Brochure « Graphiques et tableaux E2DSP », année 2019.

L'école doctorale de TSE présente un contraste net avec celle de droit, où le taux d'encadrement ne dépasse pas cinq étudiants par directeur de thèse⁹⁶. Selon l'annexe 16.1 du RAE, il y avait 106 doctorants inscrits en thèse (dont 80 % étrangers⁹⁷ et un taux de financement de thèse hors ATER de 56 %⁹⁸). L'école doctorale vise à préparer ses candidats pour le marché de travail international⁹⁹, et elle réussit à tenir cet objectif : par exemple, pour les neuf candidats de l'année 2019, sept ont trouvé leur premier poste à l'international et cinq ont trouvé des postes académiques. Le parcours doctoral à TSE commence dès la 2^{ème} année du master, et les financements de thèse sont organisés avec l'appui de l'EUR CHESS. Jusqu'ici, l'EUR a financé les 4^{ème} et 5^{ème} années de thèse, mais le projet de l'école doctorale est d'utiliser l'EUR pour financer une « bourse de vie » pour la première année de thèse, les contrats doctoraux pour les années 2-4 de la thèse, et les postes d'ATER à mi-temps pour la dernière année de thèse. Cette structuration semble cohérente avec la durée d'une thèse en économie (de l'ordre de quatre à cinq ans) et permet aux candidats de se consacrer à la recherche de leur emploi en dernière année.

L'école doctorale de TSM est plus petite, mais elle réussit tout aussi bien son objectif de former ses doctorants à conduire la recherche indépendante, comme l'atteste son taux de placement à 100 %¹⁰⁰. L'école doctorale a 59 inscrits et un taux de financement de thèses hors ATER de 39 %. Près de 90 % de ses doctorants trouvent des postes dans des écoles de commerce et des universités au bout d'un cursus intégré prévu sur cinq ans¹⁰¹.

4 / La documentation

a/ Une politique documentaire, un SCD

Appelée direction des bibliothèques et de la documentation, la documentation est mise en œuvre par le service commun de la documentation (SCD). Il a pour missions, entre autres, de constituer des collections exhaustives, actualisées et pertinentes dans les disciplines de l'université, de favoriser l'accès et la recherche dans leurs collections, de promouvoir la pratique de la lecture et la recherche documentaire dans l'enseignement, et mener des actions de formation des utilisateurs et d'affirmer leur fonction culturelle et leur rôle patrimonial.

Du fait de ses différents domaines d'intervention : recherche, formation..., le SCD échange avec plusieurs interlocuteurs politiques. Sa présence en tant qu'invité dans les divers conseils s'apparente à une veille. Les éléments fournis et les entretiens ne permettent pas de déterminer les instances politiques ou le concepteur de la politique documentaire. Ainsi le dialogue de gestion et l'allocation des moyens ne peuvent apparaître comme le reflet d'une volonté politique. En revanche, le conseil documentaire, défini dans les statuts du SCD, administre le service dans un souci de recherche d'équilibre entre composantes et entre formation et recherche. Les rapports annuels d'activité sont détaillés et contiennent des indicateurs pertinents de pilotage. Une démarche qualité accompagne cette gestion éclairée, par exemple Libequal+ pourtant non repris dans le RAE. On peut relever trois points saillants sur les indicateurs du rapport d'activité 2018 :

- un rapport entre dépenses de documentation et dépenses de fonctionnement de l'université de Toulouse Capitole très fluctuant et sans tendance : 6,49 % en 2013, 5,56 % en 2015 et 6,34 % en 2018 ;
- des indicateurs restent à fiabiliser comme le nombre de recherches dans les bases de données ;
- une tension sur le nombre de places par étudiant.

Le comité recommande de mener à bien le travail débuté avec Ezpaarse¹⁰² en 2018 sur le nombre de consultations. Il permettrait de fiabiliser ce dernier indicateur et positionnerait de manière plus favorable

⁹⁶ Entretiens sur site. Le directeur de l'école doctorale est inscrit comme directeur de thèse par défaut pour tout étudiant en première année de thèse, afin de leur laisser le temps nécessaire à trouver un directeur de thèse.

⁹⁷ Chiffre obtenu lors des entretiens, non-vérifiable dans des sources mises à notre disposition.

⁹⁸ Des discussions lors de la visite laissent entendre un taux de financement de thèse plus élevé, et les statistiques de l'annexe 16.1 du RAE incluent 23 doctorants avec un statut de financement inconnu, donc il est possible que le vrai taux soit de 77 %.

⁹⁹ <https://www.tse-fr.eu/fr/programme-doctoral>

¹⁰⁰ <https://tsm-doctoralprogramme.fr/editorial>

¹⁰¹ <https://tsm-doctoralprogramme.fr/curriculum>

¹⁰² Ezpaarse est « un logiciel libre et gratuit chargé d'exploiter, analyser et enrichir les traces (logs) d'accès aux ressources électroniques disponibles sur les plate-formes web des éditeurs de littérature scientifique. », source <https://www.ezpaarse.org/>. Il peut être associé à Ezmesure « un entrepôt national centralisant les statistiques d'usage de la documentation numérique des établissements de l'enseignement »

l'établissement dans ses négociations avec les éditeurs. D'autre part, si des baisses de consultations ont pu être absorbées par une optimisation de la politique d'achat (fin de doublons), elles reflètent aussi des renoncements à des publications pourtant demandées par la communauté. **Le comité recommande ainsi de dessiner une tendance budgétaire pluriannuelle.**

b/ Des actions significatives en faveur de la recherche

Le RAE¹⁰³ indique à propos des travaux de recherche, que « l'université encourage la mise à disposition libre, sous forme d'archives ouvertes ». Ainsi le SCD propose de nombreux services. Que ce soit dans HAL ou bien dans Toulouse Capitole Publications, les publications sont nombreuses malgré certaines réticences disciplinaires. **Le comité recommande de travailler de concert avec les instances de la recherche sur les leviers pour augmenter le nombre de publications en texte intégral.**

Par ailleurs, vu l'expérience du SCD dans les archives ouvertes et vu les difficultés de la DROP dans le suivi des publications des enseignants-chercheurs, le comité recommande au SCD de proposer une offre de service dans ce domaine.

c/ Une intégration à prolonger dans les formations

Le rapport d'activité 2018 indique un fort taux de formation des étudiants L1 et une progression en doctorat depuis fin 2015. Toutefois, ni les documents fournis, ni les entretiens ne permettent d'indiquer une pleine intégration dans les formations. Par exemple, les « oui si » ou le « pix »¹⁰⁴ sont des domaines où les personnels documentaires pourraient apporter une réelle plus-value en particulier dans la méthodologie à la recherche documentaire, pourtant ils ne sont pas sollicités. Par ailleurs, les espaces de *learning center* ne sont pas vécus comme des leviers de transformations pédagogiques. Les conditions d'une transformation pédagogique sont réunies avec un lieu et des services : le SCD et la DTICE. **Le comité leur recommande de développer des actions communes significatives.**

Dans le RAE et le rapport d'activité 2018, on perçoit des actions mutualisées au niveau de la Comue (Formation nouveau SI Documentaire, mutualisation de ressources ou de services, etc.). **Le comité encourage l'établissement dans cette voie de la mutualisation par exemple à travers la valorisation du patrimoine documentaire.**

supérieur et de la recherche (ESR) ». Ezmesure est soutenu par le MEEESR, Couperin, la Bibliothèque Scientifique Nationale et le CNRS (<https://ezmesure.couperin.org/>).

¹⁰³ RAE, p.49.

¹⁰⁴ Service public en ligne d'évaluation des compétences numériques.

La réussite des étudiants

1 / Les parcours des étudiants, de l'orientation à l'insertion professionnelle

a/ Un SUIO-IP réorganisé

Le rôle du SUIO-IP est souligné dans le RAE. Il comprend 18 personnes. Il est directement rattaché à la présidence. Ainsi est confirmée l'importance des moyens alloués par l'université Toulouse Capitole à la mission d'insertion professionnelle. Les fonctions attribuées au service sont classiques dans l'environnement universitaire : l'information, l'orientation et l'aide à l'insertion professionnelle. Malgré cela, le RAE¹⁰⁵ soulignait la nécessité d'une clarification de ces missions. Il apparaît que la réorganisation du service en pôles et la responsabilisation des personnels ont produit des effets positifs. Par exemple, 100 % de l'offre de toutes les composantes est en ligne sur le site de l'université Toulouse Capitole. Les opérations mises en avant dans le RAE relèvent de registres différents. Tandis que le *Airbus day*¹⁰⁶ est présenté comme une action très significative, le dispositif du « portefeuille d'expérience et de compétences » (PEC)¹⁰⁷ semble davantage relever d'une démarche engagée individuellement par les étudiants que d'une politique d'établissement. Au-delà de la traduction des diplômes en compétences, la valorisation des compétences ne saurait seulement relever d'entretiens avec les acteurs de la formation. Une démarche de valorisation des compétences au sein des cursus ne saurait se réduire à la seule « traduction » des diplômes en compétences. **Le comité recommande une évaluation plus fine de la portée de ce type d'action.**

Les relations du SUIO-IP avec les composantes sont hétérogènes. Le RAE précise¹⁰⁸, que les composantes dérogatoires « peuvent compléter l'action des services de soutien ». Ainsi TSM, TSE et l'IUT allouent des moyens à ces missions. Toutefois, le niveau d'intervention du SUIO-IP dans ces composantes reste difficile à cerner. Les entretiens n'ont pas permis de distinguer entre les missions de chacun. De même, aucun élément ne permet-il d'indiquer que le SUIO-IP mène des actions coordonnées avec d'autres services. Par exemple, le RAE précise¹⁰⁹, que les enquêtes d'insertion réalisées par l'OFIP sont utiles du point de vue de la communication, mais ces enquêtes peuvent servir d'autres usages, notamment en direction des équipes pédagogiques ou des conseils de perfectionnement. **Après avoir franchi le cap de sa réorganisation interne, le SUIO-IP gagnerait à clarifier la répartition des missions d'insertion opérées en central et par les composantes, et à définir ses relations avec les autres services.**

b/ Des actions en faveur de la réussite étudiante peu valorisées

Concernant la réussite des étudiants, l'université Toulouse Capitole affiche tout au long du RAE ses ambitions. Elle propose des actions au niveau de l'établissement : dispositif de détection des difficultés en Licence ou en DUT puis mise en œuvre de soutien ou bien travaux dirigés de découverte du SCD. Plus localement, des composantes agissent également en faveur de la réussite : le programme ARTE (Année réussite à Toulouse en économie, 28 inscrits en 2017-2018, 23 intègrent la L1 de l'école de l'économie). L'évaluation de ces actions semble rester au niveau des diplômes. L'affichage des taux de réussite est ainsi accessible par diplôme dans l'offre de formation. Il reste donc difficile d'évaluer l'incidence de ces actions à l'échelle de l'établissement. D'ailleurs, si l'université étudie annuellement l'origine de ses néobacheliers, elle communique peu globalement sur ses taux de réussite à trois ou quatre ans en Licence. On ne les retrouve ni dans ses chiffres-clefs, ni dans sa plaquette de présentation. **Le comité concède que les taux de réussite dépendent de facteurs locaux mais vu les ambitions affichées dans ce domaine, le comité recommande à l'établissement de renforcer sa communication autour de ses taux de réussite.**

¹⁰⁵ RAE, p.8.

¹⁰⁶ Journée de rencontres et de conférences pour découvrir les métiers d'Airbus.

¹⁰⁷ RAE, p.43.

¹⁰⁸ RAE, p.8.

¹⁰⁹ RAE, p.33.

c/ Des taux d'insertion favorables

L'insertion professionnelle fait l'objet de dispositifs spécifiques : *Airbus Day*, forum alternance à TSE, *speed rencontres* afin de permettre l'échange entre étudiants et professionnels. Cette insertion professionnelle est étudiée tous les deux ans depuis 2008 pour les diplômés de Master et de Licence professionnelle. L'université Toulouse Capitole met en avant dans ses atouts¹¹⁰, « le très bon taux d'insertion des étudiants ». Ainsi l'étude 2018¹¹¹ indique des taux d'insertion de 91 % et 93 % respectivement à 18 et à 30 mois pour les diplômés de Master. Ces taux sont semblables voire identiques aux moyennes nationales¹¹², respectivement 90 % et 93 %, du secteur majoritaire à l'université de Toulouse Capitole, ie droit-économie-gestion. La poursuite d'étude (40 %) est également semblable à la moyenne nationale (36 %). Pour les licences professionnelles, l'étude 2018¹¹³ affiche un taux d'insertion remarquable de 98 %. La moyenne nationale¹¹⁴ se situe à 94 %.

Par ailleurs, l'université met en avant l'insertion professionnelle des doctorants¹¹⁵. Sa dernière enquête sur leur insertion date de 2011¹¹⁶. A présent, cette mission est confiée à l'Université Fédérale de Toulouse Midi-Pyrénées. Ainsi, l'étude¹¹⁷ 2018 soutient que le taux d'emploi est comparable à la moyenne nationale, mais elle fait aussi mention de fortes disparités disciplinaires. Il est ainsi très difficile d'extraire des informations spécifiques à l'université Toulouse Capitole. Le comité n'est donc pas en mesure d'évaluer l'efficacité de l'insertion professionnelle des doctorants.

d/ Des alumni par composante

Alors que l'université, dans son RAE, fait mention d'un dispositif d'alumni développé pour le site, il ressort des entretiens qu'il existe en réalité une juxtaposition d'un réseau alumni central peu développé (et peu utilisé par les étudiants en dehors de ceux de la faculté de droit) et plusieurs réseaux alumni de composantes (à TSM et TSE). Il apparaît au comité que la forte identité des composantes TSE et TSM ne devrait pas affaiblir les efforts de l'établissement pour structurer un dispositif performant à destination de l'intégralité de ses filières et étudiants.

2 /La vie étudiante

d/ Une vie étudiante ambitieuse mais sans colonne vertébrale politique

La vie étudiante de l'université Toulouse Capitole connaît des disparités entre l'échelon central et l'échelon des composantes. Alors que les associations de composantes ont une action ciblée, accompagnée et facilitée par l'appui des services (notamment en interne dans certaines composantes), peu d'initiatives à l'échelle de l'établissement ont été présentées dans le RAE et lors des entretiens sur site. En effet, si le FSDIE est largement accessible à tous types de projets associatifs (46 K€ en 2019-2020 pour 11 projets, 69 K€ en 2018-2019 pour 21 projets), il ressort des échanges avec les acteurs de la vie étudiante qu'il est particulièrement difficile de fédérer les étudiants de l'établissement dans son ensemble, à un niveau inter-composantes. **Le sentiment d'appartenance à l'université Toulouse Capitole est contre-balançé par la forte identité des composantes.**

La DAPS, suivant les orientations fixées par le Mesri, propose aux étudiants des cycles de formation et de sensibilisation aux questions de santé et de bien-être et l'Espace Culture (en partenariat avec certaines associations) propose certains ateliers de pratique artistique, mais les deux services ne bénéficient que d'une visibilité limitée. La contribution de vie étudiante et de campus (CVEC) a permis de développer quelque peu

¹¹⁰ RAE.

Insertion professionnelle et poursuites d'études des diplômés de Master 2 de l'Université Toulouse Capitole en 2015 Enquête 30 mois après l'obtention du diplôme.

¹¹² La note flash n° 25 de la sous-direction des Systèmes d'Information et des Études Statistiques de décembre 2018.

Insertion professionnelle et poursuite d'études. Diplômés de licence professionnelle, promotion 2016. Par Eva Walker.

¹¹⁴ La note flash n° 25 de la sous-direction des Systèmes d'Information et des Études Statistiques de décembre 2018.

¹¹⁵ RAE.

¹¹⁶ Résultats de l'enquête sur le devenir des docteurs d'UT1-Capitole de 2004, 2005, 2006, par Guy Ourliac. Sur https://www.ut-capitole.fr/medias/fichier/l-emploi-des-docteurs-ut1-c_1336052336198.pdf

¹¹⁷ L'emploi des Docteurs un an, trois ans et cinq ans après la thèse, par Fanny Lalleman et Jean-Baptiste Monnet.

la vie étudiante mais malgré un bilan qualitatif certain, le bilan quantitatif peine à être à la hauteur des besoins et des envies des étudiants (comme l'indique le nombre d'étudiants refusés lors des inscriptions aux activités sportives en raison du manque d'infrastructures, près de 1000 en fin de procédure selon les informations obtenues en entretien).

Un grand nombre d'acteurs des services de l'université Toulouse Capitole intervient dans le champ de la vie étudiante, notamment la DAPS et l'Espace culture (qui propose huit ateliers de pratique, dont trois portés par des associations), mentionnés dans le RAE mais aussi le BVE (bureau de la vie étudiante) présenté lors des entretiens. Il ressort des entretiens que ces acteurs souffrent d'un manque de visibilité par les associations, malgré l'offre de services élaborée qu'ils leur proposent : BVE pour le FSDIE, Espace culturel pour l'accompagnement aux projets culturels, cabinet de la présidence pour les réservations de locaux, communication pour l'appui à la création de site, etc. **Tous ces services gagneraient à être regroupés**, si ce n'est physiquement, au moins sur les supports numériques de l'université Toulouse Capitole pour permettre un affichage clair et une simplification des démarches de la part des associations.

Au-delà de son action en termes de prévention santé, l'université Toulouse Capitole peut déplorer un manque de dispositifs pour garantir le bien-être de ses usagers au cours de leurs études (notamment sur les questions de harcèlement, discrimination, bizutage, etc.) En effet, alors que l'arrêté ministériel du 25 mai 2016 dispose que chaque doctorant doit bénéficier d'un comité de suivi individuel afin de prévenir tout cas de discrimination ou de harcèlement, l'école doctorale (ED) de droit et sciences politique a du mal à faire accepter ces comités et à mobiliser les collègues en dehors de la discipline, l'ED d'économie ne fait intervenir ce comité que lors de la première année de thèse, sans réunions postérieures permettant d'identifier conflits ou problèmes. Ni le RAE, ni la visite, ni le site internet de TSM n'ont permis de connaître de l'existence d'un tel dispositif pour leur ED. De la même manière, ni le RAE, ni les documents complémentaires, ni les entretiens ne font référence à un dispositif de signalement à l'échelle de l'établissement (le seul existant étant un dispositif mis en place à TSE).

Malgré une initiative ambitieuse de l'établissement en matière d'action sociale par le biais du FSDIE Social (8K€ en 2019-2020 sur CVEC), l'université Toulouse Capitole a des marges de progression pour faire émerger des lignes directrices claires permettant une plus profonde intégration du tissu associatif à la vie de l'établissement, une meilleure intégration des étudiants à leur cadre d'études et la création d'un sentiment d'appartenance à l'échelle de l'établissement. Les infrastructures pour la pratique des activités sportives et culturelles restent insuffisantes pour proposer une offre sportive à la hauteur des ambitions de la DAPS et de l'Espace culture.

L'université Toulouse Capitole doit également œuvrer au développement de dispositifs d'accompagnement de ses usagers en difficulté (harcèlement, bizutage, agressions, etc.)

L'absence d'un membre dédié spécifiquement à la vie étudiante dans l'équipe politique de l'université Toulouse Capitole va de pair avec le fait que cette thématique semble secondaire (elle est absente des « axes de développement » du contrat quinquennal de l'UT Capitole, 2021-2025).

3 / Une intégration des étudiants à la gouvernance encore à mettre en place

Il ressort du RAE et des entretiens sur site que l'université Toulouse Capitole a à cœur de favoriser la participation des représentants étudiants à la gouvernance de l'établissement. Ainsi, l'établissement a mis en œuvre des formations pour accompagner les élus lors de l'installation dans leur mandat. Malgré ces efforts, les représentants étudiants privilégient des formations internes à leurs organisations respectives et négligent les moyens mis à leur disposition par l'UT Capitole.

Les représentants étudiants, et plus particulièrement le vice-président étudiant, sont consultés sur les politiques décidées par l'équipe présidentielle, mais ils gagneraient à être davantage porteurs de la politique de vie étudiante, comme les y incite la présidence de l'établissement.

Il est possible de noter une amélioration dans la participation des représentants étudiants sur les questions de vie étudiante depuis les réformes de l'ESR (ParcourSup, arrêté licence, CVEC, etc.) mais les thématiques étudiantes, qui sont de la compétence du VP CFVU, pourraient être davantage partagées avec le vice-président étudiant (VPE). La faible participation aux élections (8 à 10 % selon les retours en entretien) n'est pas due à un manque de communication de la part de l'université Toulouse Capitole qui met en œuvre tous les moyens en sa possession pour favoriser la participation mais aux difficultés des associations représentatives étudiantes à mobiliser leurs pairs.

Malgré les efforts de l'université Toulouse Capitole pour favoriser la mobilisation des étudiants et leur investissement dans les conseils et la gouvernance, il ressort des documents fournis par l'établissement et des entretiens qu'un statut de l'élu étudiant (et plus largement de l'étudiant engagé, en pourparlers actuellement) manque encore pour garantir un accompagnement plus poussé et un encouragement à la prise de fonctions à l'université et à l'investissement des représentants étudiants.

L'investissement des étudiants dans la gouvernance reste en retrait du souhait de la présidence d'un réel partenariat avec la vice-présidence étudiante. Le comité invite l'université Toulouse Capitole à poursuivre ses efforts d'accompagnement des représentants étudiants et explorer d'éventuelles pistes de consultation directe des étudiants qui permettraient de favoriser la participation, la connaissance de l'établissement et le sentiment d'appartenance à l'université Toulouse Capitole.

La valorisation et la culture scientifique

1 / La valorisation des résultats de la recherche

Les sciences humaines et sociales sont des disciplines où les retombées économiques de la valorisation de la recherche sont, par nature, moins importantes que dans d'autres disciplines dites de « sciences dures ». Toutefois, l'université Toulouse Capitole s'appuie sur l'excellence de sa recherche, reconnue internationalement, et des outils mis à disposition des enseignants-chercheurs pour impulser une politique de valorisation fondée sur le rayonnement et la diffusion de ses résultats.

L'organisation de colloques scientifiques mobilisant pour certains d'entre eux des partenaires socio-économiques est un premier vecteur de cette stratégie de valorisation. Plusieurs colloques sont organisés annuellement et la richesse du calendrier des événements organisés par l'établissement en témoigne. Le service apporté par la DROP, et notamment l'outil « Kit colloque », sont plébiscités pour leur efficacité par l'ensemble des composantes de l'université, y compris TSE et TSM, qui disposent par ailleurs de moyens internes dédiés à la valorisation des résultats de la recherche. Certains colloques, comme ceux organisés dans le cadre de la chaire « SIRIUS Space-Business & Law » y associent des partenaires du monde socio-économique. Selon le comité, cette association de partenaires externes à l'organisation des colloques et des événements pourrait être développée, et l'université Toulouse Capitole gagnerait à mieux associer ses parties prenantes aux événements et à proposer aux entreprises de contribuer financièrement à ces manifestations.

La recherche financée sur projet est une autre approche de valorisation des résultats mobilisée par l'UT Capitole. Dans le rapport d'autoévaluation, il est fait référence aux différents financements obtenus par l'établissement via des réponses à appels à projets comme le projet PIA EUR de TSE/TSE-R¹¹⁸ et les 19 ERC obtenues¹¹⁹.

Toutefois, l'observation des données des contrats signés par UT-Capitole entre 2015 et 2018 fait ressortir une baisse sensible du nombre de projets en volume (34 en 2015 contre huit en 2019) et l'absence particulière de contrats de prestations de recherche et de contrats de recherche collaborative financés sur fonds européens en 2019. Une partie de l'explication tient au portage de la gestion de certains projets par la Fondation Jean-Jacques Laffont pour le compte de TSE. Pour le comité, l'établissement doit s'assurer d'être bien identifié comme un bénéficiaire des financements des projets européens dans lesquels ses composantes sont impliquées.

Le nombre de contrats CIFRE signés est relativement faible sur la période enregistrée (15). La grande majorité de la recherche collaborative de l'université Toulouse Capitole est financée par des appels à projets sur fonds publics.

Compte tenu de l'excellence de sa recherche, de la qualité de la formation des étudiants, reconnues nationalement et internationalement, le comité encourage l'établissement à développer la valorisation au travers des relations contractuelles avec des entreprises partenaires. L'université Toulouse Capitole pourrait s'appuyer sur des moyens de communication existants et mobilisables, comme par exemple celui du réseau des Alumni.

La Fondation Jean-Jacques Laffont est un outil performant et facilitant sur lequel s'appuient les enseignants chercheurs de Toulouse School of Economics pour développer le financement de la recherche au travers du mécénat mais également des partenariats et des réponses aux appels à projets. Les relations entre l'université Toulouse Capitole et la Fondation Jean-Jacques Laffont sont régies par une convention pluriannuelle¹²⁰.

Dans le rapport d'autoévaluation, l'établissement met en avant l'importance des ressources financières qui peuvent être générées par la valorisation des droits patrimoniaux de l'établissement¹²¹. Or, dans le cadre de sa relation avec la Fondation Jean-Jacques Laffont, les accords concernant les droits patrimoniaux mentionnent une répartition des droits résultants des travaux de la recherche répartis en fonction de l'employeur qui peut être soit UT-Capitole, soit TSE (cf. Art 11.1 de la convention pluriannuelle UT-Capitole, Fondation Jean-Jacques Laffont – TSE). De cette disposition, il ressort qu'en cas de valorisation des résultats de la recherche sur des projets entrant dans le périmètre de cette convention, les droits patrimoniaux et les revenus associés ne seraient pas consolidés au sein de l'établissement. **L'établissement devrait revoir ces**

¹¹⁸ RAE, p.24.

¹¹⁹ RAE, p.26.

¹²⁰ Convention pluriannuelle entre La fondation Jean-Jacques Laffont – Toulouse sciences économiques et l'université Toulouse 1 Capitole.

¹²¹ RAE, p.47.

dispositions afin d'être intéressé aux revenus financiers liés aux activités d'exploitation des résultats de sa recherche, même si le potentiel est limité compte tenu de ses thématiques.

Les relations avec la société d'accélération du transfert de technologies (SATT) Toulouse Tech Transfert sont à souligner par la mise en place d'une convention. Malgré le peu d'activité commune, l'université Toulouse Capitole s'appuie sur ce partenariat pour du conseil sur les dispositions contractuelles.

2 /La diffusion, l'enrichissement du patrimoine et le développement de la culture scientifique et technique

L'université Toulouse Capitole dispose de plusieurs outils de diffusion des résultats de la recherche menée par ses laboratoires.

Le système d'archives ouvertes développé en interne « Toulouse Capitole Publication » est un outil de type HAL mais qui offre la possibilité de pouvoir amender, modifier, corriger les publications qui y sont réalisées. Le système est utilisé par les enseignants chercheurs de l'université Toulouse Capitole et plébiscité pour sa facilité d'utilisation. En complément, l'observatoire de l'université sur sa recherche en droit, ORJURIS, référence la production annuelle des enseignants-chercheurs en droit.

La vulgarisation des résultats de la recherche s'appuie sur des outils médias comme la revue « Comprendre pour Entreprendre ». L'initiative du financement et de l'élaboration de ce magazine est à mettre en avant, toutefois sa diffusion et son rayonnement vers l'extérieur sont perfectibles. Le comité n'a pas pu identifier, lors de l'évaluation, un interlocuteur externe ayant connaissance de cette revue et de son contenu. Cette faiblesse est identifiée dans le RAE (page 13) mais le comité n'a pas observé d'actions de la part de l'université permettant d'en améliorer la visibilité. **Le comité recommande à l'université de s'appuyer sur les réseaux des alumni et des partenaires du monde socio-économique, mobilisables rapidement, pour développer la diffusion de la revue** et ainsi se rapprocher de l'objectif fixé dans le RAE, c'est-à-dire présenter à travers « Comprendre pour Entreprendre¹⁴ » l'établissement comme une « ressource de compétences et de savoir-faire ».

L'intervention de la Mission Archives pour la valorisation du patrimoine permet le référencement des différentes œuvres artistiques et architecturales de l'UT-Capitole. Plusieurs supports ont déjà été produits comme un livre recensant plusieurs portraits et des sculptures de personnalités célèbres ayant enseigné à l'UT-Capitole. Certaines de ces œuvres sont également exposées dans des musées de Toulouse. Or, la mission Archives est cependant peu dotée pour assurer ce type de missions. Elle est composée de deux personnes qui dépendent de la direction juridique de l'établissement, sans budget propre.

La rénovation du jardin puis du Cloître des Chartreux offre un potentiel intéressant pour le rayonnement de l'UT Capitole. Toutefois, peu d'événements, à l'initiative de l'UT Capitole, sont organisés pour mettre en avant ce riche patrimoine.

Selon le comité, l'organisation de visites au grand public ou l'organisation d'événements de type colloques ou séminaires au sein du Cloître des Chartreux, qui est un espace universitaire, pourrait être un vecteur de développement de l'image externe et de ressources propres pour l'établissement.

Les relations européennes et internationales

La politique d'internationalisation en matière de recherche et d'enseignement supérieur

a/ Un objectif « internationalisation » partagé, une politique commune d'internationalisation à clarifier

L'internationalisation est définie comme une ambition incontournable et une priorité stratégique par l'établissement dans son RAE. Par rapport à la précédente évaluation Hcéres, l'internationalisation a été poursuivie et renforcée sous l'impulsion de la nouvelle présidence. La volonté d'être un acteur international reconnu pour son excellence irrigue la formation et la recherche. L'établissement est engagé sur l'amélioration du soutien à la mobilité, sur la re-qualification des partenariats¹²², sur les doubles diplômes, sur les accréditations internationales, sur la participation aux réseaux d'excellence, ce qui prouve une approche engagée et dynamique.

Pourtant, le comité estime que les grandes orientations et les objectifs spécifiques pourraient gagner en lisibilité. La politique en matière de relations internationales et européennes (RIE) de l'établissement pourrait être mieux partagée par l'ensemble de la communauté universitaire, et précisée dans ses modalités. **Le comité a pu constater que la politique d'internationalisation repose beaucoup sur les composantes, chacune ayant son propre modèle et rythme de réalisation. En l'absence d'éléments propres à démontrer que cette politique est réellement pilotée en association avec les différentes entités impliquées, ou que sa fragmentation par composante est un avantage pour l'établissement, on peut s'interroger sur l'effectivité de la stratégie de l'établissement en matière de RIE.**

b/ L'internationalisation en formation

Le comité a noté que TSE et TSM présentent un stade d'avancement de l'internationalisation notable, sur les questions de mobilité des étudiants d'échanges des EC, des enseignements en anglais et des recrutements internationaux¹²³. Dans la composante droit, le renouvellement du centre d'excellence Jean Monnet (2017) et l'École européenne de droit avec ses nombreux doubles diplômes (14, avec huit pays, avec en moyen autour de 200 inscrits par an entre 2015 et 2018¹²⁴), et deux filières bilingues, « droit et monde anglo-saxon » et « droit et monde hispanique »¹²⁵, sont des résultats importants.

La composante droit en tant que telle reste plus timide: la mobilité est découragée en licence, sauf dans les filières « internationales » offertes par l'École européenne de droit¹²⁶; un seul cours de droit en anglais est offert en Licence ouvert en 2019 (et les retours obtenus durant les entretiens sont partagés); les cours des langues sont absents en L1 (substitués par une plateforme linguistique¹²⁷, déclarée peu efficace lors des auditions du comité). Les enseignements *ad hoc* du FLE (français juridique, économique, *ibidem*), vont dans la bonne direction, cependant l'offre est limitée aux étudiants en convention d'échange, ce qui n'apparaît pas cohérent si l'établissement vise une augmentation de la mobilité diplomante et de son taux de succès (à noter que le problème se pose avant tout pour la faculté de droit, parce que les cours à TSE et TSM sont largement en anglais).

Le comité estime qu'il s'agit là de faiblesses au regard de l'objectif d'internationalisation tel qu'il est affiché et porté par la présidence. Même si cela peut être en partie compréhensible en droit, du fait du caractère national de la plupart des matières juridiques, **le comité estime qu'une approche plus volontariste serait**

¹²² Ce qui explique la baisse des co-tutelles dans la période; RAE, p. 51.

¹²³ Entretiens sur site et chapitre recherche dans ce rapport, sub a.

¹²⁴ RAE, p. 52.

¹²⁵ RAE, p. 52. Durant l'année 2018-2019, 1210 candidatures (LDA) et 449 (LDE).

¹²⁶ Entretiens sur site.

¹²⁷ RAE, p. 53.

opportune pour un établissement qui porte l'internationalisation comme une de ses priorités et pour répondre aux exigences actuelles de la formation juridique¹²⁸).

Au niveau de l'université dans son ensemble, 10 conventions pour la mobilité doctorale ont été signées depuis 2015¹²⁹, l'université fait état de 31 mois pour 33 professeurs invités en 2018-2019 et 22 mobilité Erasmus+ en 2018-2019, et 153 accords Erasmus+¹³⁰ (pas de projet retenu en 2018-2019)¹³¹. Une baisse de la mobilité sortante Erasmus est constatée : l'université est engagée sur l'amélioration des dispositifs incitatifs et d'aide financière¹³². Dans le même temps, on enregistre une forte hausse de la mobilité de stage, avec 342 étudiants en 2015-2016 et 538 en 2017-2018¹³³. Des mesures d'amélioration de l'accueil des étudiants en mobilité entrante ont aussi été mises en place.

Le comité constate que les chiffres relatifs à la mobilité dans l'université sont présentés de manière éparpillée et incomplète, ce qui en rend difficile la lecture. En particulier, l'identification des mobilités et de leur nature par composante est une donnée nécessaire : comme le RAE le constate, à cet égard « une meilleure coordination entre les composantes reste souhaitable »¹³⁴.

c/ L'internationalisation en recherche

La dimension internationale de la recherche est attestée par nombre d'indicateurs d'excellence : les 19 ERC obtenus¹³⁵ et le prix Nobel en économie; le centre d'excellence Jean Monnet pour le droit¹³⁶; les recrutements internationaux, pour le moment surtout à TSE et TSM¹³⁷; la participation à des réseaux d'excellence (Université franco-allemande; Alliance européenne des universités en économie et sciences sociales -ALEUESS-, réseau ENTER de recherche en économie¹³⁸,); la demande d'accréditation EQUIS¹³⁹; l'engagement sur les appels à projet internationaux¹⁴⁰.

La coopération internationale en recherche est partie intégrante de la politique de recherche des composantes. La recherche est indiquée comme un objectif majeur des relations internationales et européennes de l'établissement¹⁴¹, dont témoignent, par exemple, la Chaire Sirius ou le succès de la candidature comme Université européenne. La conclusion des nouvelles conventions est strictement liée à la dimension recherche des établissements partenaires. L'effort est celui de garder le lien entre recherche et formation dans les choix des partenaires (à ce sujet, la coordination entre la VP RIE et la CR et entre le SCREI et la DROP est formalisée). Les partenaires rencontrés par le comité se disent totalement satisfaits de la coopération avec l'université ; un suivi régulier est assuré et permet un développement constant des partenariats au niveau de la formation et pour certains aussi au niveau de la recherche, surtout grâce aux colloques organisés entre les chercheurs (*juniors* essentiellement) de l'Université Toulouse Capitole et ceux des partenaires. Les partenariats restent liés à l'initiative des EC, ce que le comité considère raisonnable ; le montage et le suivi sont assurés efficacement par le SCREI en droit, plutôt au niveau des composantes dans les cas de TSE et TSM¹⁴².

Le comité constate que l'internationalisation de l'établissement répond pour le moment encore à une logique de composantes plus que d'établissement, même si elle est reconnue et portée comme une priorité par la présidence.

¹²⁸ Voir le grand succès des filières « droit et monde anglo-saxon » et « droit et monde hispanique », offertes par l'EED ; note de bas de page 3, ci-dessus et RAE, p. 52.

¹²⁹ RAE, p. 51.

¹³⁰ Au 28 février 2020.

¹³¹ Entretiens sur site.

¹³² RAE, p. 52-53.

¹³³ *Ibidem*.

¹³⁴ P. 53.

¹³⁵ RAE, p. 26.

¹³⁶ RAE, p. 24.

¹³⁷ RAE, p. 25 et 51.

¹³⁸ RAE, p. 52.

¹³⁹ RAE, p. 10.

¹⁴⁰ RAE, p. 27.

¹⁴¹ Entretiens sur site.

¹⁴² Entretiens sur site.

d/ Organisation et pilotage

La VP RIE est en charge de la politique ; le pilotage est porté par la direction des RIE et le Service commun des relations internationales et européennes (SCREI). Ce dernier est considéré par ses interlocuteurs dans l'établissement comme apportant un soutien efficace au niveau des conventions de mobilité (le label Bienvenue en France a été récemment obtenu, « avec trois étoiles »), de la mise en place des doubles diplômes, de la mise en œuvre de l'internationalisation de la recherche (avec le pôle e-map récemment créé), ainsi qu'au niveau de la mobilité des EC¹⁴³.

Le SCREI apparaît organisé sur la base d'une répartition rationnelle du travail (mobilité sortante, mobilité entrante, conventions hors Europe, pôle financier, communication). Il mène aussi une activité de vérification et de suivi des conventions internationales cohérente avec la volonté de sélectionner davantage les partenaires. **Le comité estime que ce travail de sélection est positif ; il serait plus effectif si le type de partenariats privilégiés était identifié et si les critères de sélection** (axes géographiques, degré d'internationalisation, présence de centres de recherche, proximité des domaines de recherche à ceux de l'UT Capitole, retour des étudiants) **étaient formalisés en cohérence avec les priorités de l'établissement. La stratégie et les objectifs en ce qui concerne les axes géographiques (identifiés dans la francophonie, Asie, Europe et monde hispanophone), par exemple, n'apparaissent pas clairement.**

Les structures et les dispositifs au service de l'internationalisation ont été renforcés par rapport à l'évaluation Hcéres du 2014: avec le pôle e-map de soutien aux appels à projets, dont l'évaluation positive a été recueillie auprès des équipes de recherche en droit et en informatique; avec des dispositifs à faveur des chercheurs engagés sur les appels à projet compétitif (ERC, H2020, Erasmus+); des aides à la mobilité des chercheurs effectifs à la rentrée 2019; avec le recrutement d'agents anglophones et la formation à l'anglais du personnel¹⁴⁴; avec un soutien pour les publications en anglais des EC (AAC-Traduction 2018.pdf). **Le comité souligne aussi positivement la création des responsables RIE des composantes, interlocuteurs directs du SCREI** qui pourront, selon un schéma « *bottom-up* », transmettre les attentes des acteurs, EC et étudiants, personnel administratif et ainsi contribuer à l'élaboration d'une politique RIE d'établissement. **A ce propos, le comité a pu constater que le CRI¹⁴⁵ gagnerait à voir son rôle plus précisément défini.**

Une coordination intéressante semble être en place entre le SCREI et la DROP. Les services d'appui à la mobilité ont été améliorés, même si le comité a pu relever au cours de ses auditions que des améliorations ultérieures étaient attendues : pour les entrants, en ce qui concerne l'accès à Moodle et aux informations *pre-arrival* ; pour les sortants, de la faculté de droit spécifiquement, la transparence des modalités et de la grille de traduction des notes obtenues à l'étranger (à noter la complète satisfaction sur la mobilité des étudiants de TSE). **Le comité encourage l'établissement à poursuivre une véritable politique intégrée en matière de RIE.**

¹⁴³ Entretiens sur site.

¹⁴⁴ Par contre, la mobilité du personnel administratif est encore faible (trois en 2018-2019, source SCREI).

¹⁴⁵ RAE, p. 51.

Conclusion

L'université Toulouse Capitole est forte de son excellence scientifique, de sa culture partagée, de ses exigences de qualité des services, et de sa confiance dans le potentiel de l'autonomie.

Son projet institutionnel ne repose plus sur une perspective de rapprochement inter-établissements à moyen terme. L'université compte sur ses ressorts internes pour poursuivre son développement et ceux-ci sont puissants. En même temps, au moins deux de ses composantes ont conforté leur spécificité et leur autonomie, modifiant les équilibres entre les composantes d'une part, entre celles-ci et la maison mère d'autre part.

Dès lors, il revient à l'établissement de fixer les objectifs de transformation à même de conforter son caractère propre : son attractivité internationale est aussi à ce prix.

La vie d'un établissement voit se succéder des phases d'accélération et des phases de pause. L'université Toulouse Capitole paraît mûre pour aborder une nouvelle étape de sa distinction.

1 / Les points forts

- Excellence de la recherche et des formations.
- Dynamique des « Grandes écoles » dans l'université, renforçant l'attractivité de celles-ci vis-à-vis de l'ensemble des parties prenantes (étudiants, enseignants, entreprises).
- Adhésion des enseignants chercheurs et des Biatss aux missions et valeurs de l'établissement.
- Créativité dans les dispositifs de financement, de recrutement, d'incitations et de carrière des enseignants chercheurs pour certaines composantes, même si c'est principalement localisé dans TSE.
- Volonté de faire évoluer l'organisation interne en cohérence avec l'objectif d'excellence scientifique.
- Réserve foncière en pleine propriété.

2 / Les points faibles

- Tensions sur les postes et les locaux, malgré un potentiel de développement important.
- Difficulté à opérer le transfert d'expériences et de bonnes pratiques d'une composante à une autre.
- Une démarche qualité embryonnaire au niveau de l'établissement.
- Valorisation des relations avec les partenaires et expression publique institutionnelle trop faibles.
- Culture de la donnée de gestion peu développée, faute d'une politique déterminée de collecte et de traitement des données relatives à la gestion et à l'organisation.
- Un sentiment d'appartenance plus attaché aux composantes qu'à l'université.
- Formation en langues vivantes pas à la hauteur des ambitions internationales de l'établissement.

3 / Les recommandations

- Veiller à ce que la recherche permanente d'équilibres ne conduise pas au *statu quo* sur l'organisation interne ou le statut des composantes et de l'établissement.
- Donner à l'UFR de droit le même statut qu'aux deux « schools » et aller vers une Toulouse school of Law, appuyé sur un grand laboratoire de recherche multi-thématique.
- Continuer de porter les moyens et l'organisation de la politique internationale au niveau de ses ambitions.
- Initier une politique scientifique d'établissement qui favorise les collaborations entre les composantes.
- Relancer les initiatives envers les entreprises et organiser les relations dans la durée.
- Renforcer la visibilité de l'établissement et son attractivité internationale par une politique de marque ambitieuse et coordonnée.
- Améliorer la formalisation des processus des fonctions de support et de soutien.
- Amplifier la logique de valorisation du patrimoine immobilier, comme condition d'amélioration de l'exercice des activités de l'université et comme levier de déploiement de l'attractivité de l'université Toulouse Capitole.
- Associer davantage les étudiants et les associations étudiantes à la vie de l'établissement et des campus.

Liste des sigles

A

ARTE Année réussite à Toulouse en économie

B

Biatss Bibliothécaires, ingénieurs, administratifs, techniciens, personnels sociaux et de santé
BR Budget rectificatif

C

CAP Cellule d'appui au pilotage
CET Compte épargne-temps
CHSCT Comité hygiène, sécurité et conditions de travail
CICB Contrôle interne comptable et budgétaire
CNRS Centre national de la recherche scientifique
COM Contrat objectifs moyens
Comue Communauté d'universités et d'établissements
CREPS Centre de ressources d'expertises et de performance sportives
CUSIN Comité des utilisateurs du système d'information et du numérique
CVEC Contribution de vie étudiante et de campus

D

DAPS Département des activités physiques et sportives
DLC Département langues et civilisations
DROP Direction de la recherche, de l'observatoire et du pilotage
DSI Direction du système d'information
DTICE Direction des technologies de l'information et de la communication pour les enseignements

E

EC Enseignant-chercheur
ED École doctorale
ENAC École nationale de l'aviation civile
Ensfea École nationale supérieure de formation de l'enseignement agricole
ENVT École nationale vétérinaire de Toulouse
Esri Enseignement supérieur, recherche et innovation
EPSCP Établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel
ETPT Équivalent temps plein travaillé.

F

FOAD Formation ouverte et à distance

I

IAE Institut d'administration des entreprises
ICAM Institut catholique des arts et métiers
IEP Institut d'études politiques
INP Institut national polytechnique
INU Institut national universitaire
IRIT Institut de recherche en informatique de Toulouse
Isae Institut supérieur de l'aéronautique et de l'espace
IsdaT Institut supérieur des arts de Toulouse
IUF Institut universitaire de France
IUT Institut universitaire de technologie

G

GBCP Gestion budgétaire et comptable publique
GEA Gestion des entreprises et des administrations

M

Mesri Ministère de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation

O

OVA *Outstanding vita award*

P

PEC Portefeuille d'expériences et de compétences

PEDR Primes d'encadrement doctoral et de la recherche

R

R&D Recherche et développement

S

SAGHE Système automatisé de gestion des heures d'enseignement

SAR Service d'appui à la recherche

SATT Société d'accélération du transfert de technologies

SCSP Subvention pour charge de service public

SDN Schéma directeur du numérique

SHS Sciences humaines et sociales

SI Système d'information

SUIO-IP Service universitaire d'information et d'orientation et d'aide à l'insertion professionnelle

TSE Toulouse school of economics

TSM Toulouse school of management

U

UFTMP Université fédérale Toulouse Midi Pyrénées

UFR Unité de formation et de recherche

V

VP Vice-président

VPE Vice-président étudiant

Observations de la présidente



Toulouse, le 6 octobre 2020

Réponses au rapport d'évaluation du HCERES

L'université Toulouse Capitole prend acte des éléments d'appréciation et des recommandations émises par le HCERES dans son rapport d'évaluation. Elle note avec satisfaction les éléments suivants :

- La reconnaissance de l'excellence de la recherche et de formations,
- La dynamique « Grandes écoles » au sein de l'université,
- L'attractivité pour les étudiants, enseignants et entreprises,
- L'adhésion des enseignants-chercheurs et des Biatss aux missions et valeurs de l'établissement,
- La créativité dans les dispositifs de financement, de recrutement, d'incitations et de carrière,
- La volonté de faire évoluer l'organisation interne en cohérence avec l'objectif d'excellence scientifique,
- La détention d'une réserve foncière en pleine propriété.

L'établissement prend bonne note des recommandations émises sur certains points. Quelques uns d'entre eux ont déjà été identifiés par l'université et font l'objet d'évolution et d'un travail d'amélioration : l'essaimage d'une composante à l'autre des bonnes pratiques, la relance des initiatives envers les entreprises, la structuration budgétaire, la recherche de valorisation du patrimoine immobilier, l'association des étudiants à la vie de l'université.

Sur quelques points l'université souhaite apporter des précisions :

- L'affirmation que la formation en langues n'est pas à la hauteur des ambitions internationales de l'établissement est faite sans prise en considération du contexte financier (nombre d'heures), du sous encadrement chronique de l'université (manque de personnels) et immobilier (manque de salles). En outre, cette affirmation ignore le rôle très important joué par le centre de ressources en langues qui est très fréquenté et que nous soutenons dans son implantation universitaire. En outre, dans son antenne de Montauban, les étudiants de première année bénéficient tous des cours d'anglais. Enfin, de nombreuses formations en économie, en droit et en gestion sont dispensées en anglais et des cours de langues ont été mis à disposition des enseignants. Tout ceci

UNIVERSITE TOULOUSE 1 CAPITOLE

2 rue du Doyen-Gabriel-Marty - 31042 Toulouse cedex 9 - France - Tél. : 05 61 63 35 00 - Fax : 05 61 63 37 98 - www.ut-capitole.fr

démontre malgré la faiblesse de nos moyens, que nous attachons une grande importance à la place des langues.

- Il est également affirmé que la culture de la donnée est faible à l'université ce qui est contestable. En effet, l'université est engagée dans la construction d'un entrepôt de données et au titre du dialogue de gestion avec sa tutelle, elle a obtenu le financement de la mise en œuvre d'un système informatisé de données (SID) qui sera opérationnel dans les années prochaines se construisant briques par briques et permettant un accès ouvert et transversal aux informations.

En conclusion, l'université se réjouit des appréciations positives du rapport HCERES sur les fondamentaux de ses missions de service public : la recherche et la formation. Elle se réjouit également des recommandations faites sur la nécessaire structuration des UFR qui ne le sont pas encore ce qui constitue une incitation forte pour l'avenir.



Corinne MASCALA
Présidente de l'Université.

UNIVERSITE TOULOUSE 1 CAPITOLE

2 rue du Doyen-Gabriel-Marty - 31042 Toulouse cedex 9 - France - Tél. : 05 61 63 35 00 - Fax : 05 61 63 37 98 -
www.ut-capitole.fr

Organisation de l'évaluation

L'évaluation de l'université Toulouse Capitole a eu lieu du 25 au 27 février 2020. Le comité était présidé par **M. Laurent BATSCH**, professeur des universités en sciences de gestion et ancien président de l'université Paris Dauphine.

Ont participé à cette évaluation :

- **Mme Monica LUGATO**, professeure de droit international à l'université LUMSA de Rome, Italie.
- **M. David MARGOLIS**, directeur de recherche CNRS, professeur associé en économie à la Paris School of Economics.
- **M. Bruno MARRONI**, directeur de Profisvalor, filiale de valorisation d'Aix-Marseille Université.
- **Mme Marie MAZENOT**, vice-présidente étudiante de l'université Grenoble-Alpes, étudiante en Master 1 de droit international et européen.
- **M. Emmanuel PARISIS**, directeur du Crous de Lille Nord Pas-de-Calais.
- **M. Pierre-Yves PÉGUY**, maître de conférences en sciences économiques et ancien vice-président du conseil d'administration de l'université Lumière Lyon II.
- **M. Olivier PERLOT**, enseignant à l'ESPE et ancien vice-président Université numérique de l'université de Reims Champagne-Ardenne.

Stéphane ONNÉE, conseiller scientifique, et Sarah DE FIGUEIREDO, chargée de projet, représentaient le Hcéres.

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

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



2 rue Albert Einstein
75013 Paris, France
T. 33 (0)1 55 55 60 10

hceres.fr

[@Hceres_](https://twitter.com/Hceres_)

[Hcéres](https://www.youtube.com/Hceres)

