

RAPPORT D'ÉVALUATION DE L'UNIVERSITE DE TOULOUSE - JEAN JAURES

CAMPAGNE D'ÉVALUATION 2019-2020

VAGUE A

Rapport publié le 29/07/2020

Pour le Hcéres¹ :

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

Au nom du comité d'experts² :

Laurence Denooz, Présidente du
comité

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

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

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

SOMMAIRE

Sommaire	3
Présentation de l'établissement	5
1) Caractérisation du territoire d'implantation	5
2) Structuration de la coordination territoriale portée par la Comue UFTMiP	5
3) Caractérisation de l'Université Toulouse - Jean Jaurès	6
4) Contexte de l'évaluation.....	7
I. Le positionnement et la stratégie institutionnels de l'établissement.....	8
1) Un positionnement institutionnel lacunaire à redynamiser.....	8
2) Des campus inscrits au cœur de leur territoire, une densité des partenariats, mais une stratégie à construire.....	10
II. La gouvernance et le pilotage de l'établissement.....	13
1) Une gouvernance partagée, à l'efficacité précaire	13
2) Un pilotage s'appuyant sur l'expertise et la légitimité de la DEEP.....	14
a/ Une prospective pluriannuelle à consolider	14
b/ Une stratégie qualité en devenir.....	15
3) Les grandes fonctions du pilotage : ressources humaines, finance, immobilier, système d'information. 16	
a/ Une Direction des ressources humaines en difficulté, mais au fait des défis imposés pour renouer avec le dialogue fondant le pacte social	16
b/ Une fonction financière et comptable solide qui maîtrise les grands équilibres	17
c/ Une gestion des infrastructures complexe, mais abordée dans toutes ses dimensions.	18
d/ Une approche des systèmes d'information très engagée dans la qualité de service.....	19
e/ Une communication déconcentrée à institutionnaliser	20
III. La recherche et la formation.....	21
1) Une politique de recherche efficiente et une recherche à fort potentiel	21
a/ Un fort potentiel de recherche, à mettre en valeur	21
b/ Une structuration de la recherche claire et orientée vers l'interdisciplinarité	21
c/ Une politique de la recherche soucieuse du développement du territoire	23
2) Un pilotage de la formation efficace et soucieux de tous les publics	23
3) Une attention soutenue au lien formation-recherche	24
4) Des ressources documentaires riches, à valoriser par un pilotage mieux concerté	25
IV. La réussite des étudiants.....	27
1) Une attention soutenue au parcours de l'étudiant, à conforter par un suivi des cohortes.....	27
2) Une vie étudiante riche et encouragée à structurer par un schéma directeur à décliner	28
3) Des étudiants élus à mieux impliquer dans la vie institutionnelle	29
V. La valorisation et la culture scientifique	31
1) Une cellule de valorisation des résultats de la recherche bien établie mais une politique trop peu incitative.....	31
2) une diffusion de la culture scientifique et une action culturelle très développées	32
VI. Les relations européennes et internationales	33
1) Un potentiel en attente d'une stratégie plus affirmée	33
Conclusion.....	35

1)	Les points forts	36
2)	Les points faibles	36
3)	Les recommandations	36
VII.	Liste des sigles.....	37
VIII.	Observations de la présidente	41
IX.	Organisation de l'évaluation	46

PRESENTATION DE L'ETABLISSEMENT

1) CARACTERISATION DU TERRITOIRE D'IMPLANTATION

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^e rang national et au 15^e 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^{re} 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. Deux regroupements structurent le paysage de l'enseignement supérieur et de la recherche en Occitanie : la Comue « Université fédérale de Toulouse Midi-Pyrénées » (UFTMiP) (créée par décret du 10 juin 2015) et la Comue « Languedoc-Roussillon Universités » (créée par le décret du 30 décembre 2014), 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^e 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 PORTEE PAR LA COMUE UFTMIP

Le site bénéficie d'une longue histoire jalonnée de projets collectifs qui ont permis de construire une culture de coopération dans une logique de projet. La Comue « Université fédérale Toulouse Midi-Pyrénées - UFTMiP », au statut d'EPSCP, a été créée par le décret n° 2015-663 du 10 juin 2015. En décembre 2019, elle était composée de sept membres⁸, neuf associés renforcés⁹ et quatre établissements associés simples¹⁰.

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 doctorat. 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 se traduisent par la forte présence sur le site de nombreux organismes de recherche nationaux (CNRS, Inra, Inserm et IRD, Cnes, Météo-France et Onera). Le budget initial de la Comue prévoit 12,8 M€ de dépenses¹¹.

La Comue ne délivre pas le doctorat, celui-ci étant délivré par les établissements habilités sous un label unique « Université fédérale de Toulouse ».

L'histoire du site de Toulouse est marquée par un parcours chaotique dans le cadre de l'obtention, puis de la perte, du label Idex. Le projet Idex initial présenté par le site toulousain, regroupant les Universités (avec un projet de fusion des trois Universités), Toulouse INP, l'Insa Toulouse et l'Isae-Supaero, a été lauréat en janvier 2012. À la suite des changements de gouvernance des établissements et de l'absence de validation formelle

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 3 ; Université de Perpignan Via Domitia ; Université de Nîmes ; Université Toulouse I Capitole ; Université Toulouse 2 Jean Jaurès ; Université Toulouse 3 Paul Sabatier.

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

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

⁶ Source : Insee, 2016.

⁷ Sources : Insee, enquête filière aéronautique et spatiale 2017.

⁸ L'Université Toulouse 1 Capitole (UT1), l'Université Toulouse 2 Jean Jaurès (UT2J), 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), le CNRS, l'École nationale supérieure d'architecture (Ensa) de Toulouse et l'Onera.

⁹ L'École nationale de l'aviation civile (Enac), Toulouse INP, l'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.

¹⁰ 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 (TBS).

¹¹ RAE, p. 22.

par les conseils du projet déposé, le projet de fusion des Universités a été remis en cause. Un projet fédéral a été proposé comme alternative avec la signature d'un « document delta », le commissaire général à l'investissement et le ministère de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation validant ce projet fédéral, déployé avec la création de l'UFTMiP en 2015. Lors de l'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/l-Site en mars 2018.

En termes de programmes d'investissement d'avenir¹², le site est porteur de sept Labex¹³, 11 Equipex¹⁴, un institut interdisciplinaire en intelligence artificielle (3iA) Aniti, huit EUR¹⁵ et deux Idefi.

3) CARACTERISATION DE L'UNIVERSITE TOULOUSE - JEAN JAURES

L'Université Toulouse - Jean Jaurès (UT2J) est une Université pluridisciplinaire sans secteur santé, sous statut d'EPSCP (établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel). L'établissement a été constitué en 1969, dans le cadre de la loi Faure et a accédé aux RCE en 2011¹⁶. Il est historiquement issu de la dissolution de l'ancienne Université de Toulouse (fondée en 1229).

L'UT2J a son siège au Campus du Mirail à Toulouse et est présente sur 15 sites géographiques répartis entre plusieurs communes de la région Occitanie : Toulouse, Blagnac, Albi, Auch, Cahors, Castres, Foix, Figeac, Montauban, Rodez et Tarbes¹⁷. Elle est organisée en 14 composantes¹⁸.

Complémentaire aux formations dispensées dans les autres Universités et établissements membres de l'Université Fédérale de Toulouse – Midi-Pyrénées, l'offre de formation de l'Université Toulouse Jean Jaurès couvre 3 domaines de formation, Arts, lettres et langues (ALL), Sciences humaines et sociales (SHS) et Sciences, technologies, santé (STS). Elle propose : 8 diplômes universitaires de technologie (DUT) ; 19 mentions de licences générales organisées en 55 parcours de formation ; 21 mentions de licences professionnelles (LP) organisées en 24 parcours de formation ; 43 mentions de masters organisées en 112 parcours de formation ; 4 mentions de masters Métiers de l'enseignement, de l'éducation et de la formation – MEEF, organisées en 55 parcours de formation ; 51 doctorats ; 52 diplômes d'Université (DU) et 4 certifications. L'UT2J dispose d'un service de formation continue et d'un service d'enseignement à distance.

Pour l'année universitaire 2017-2018, l'UT2J accueille 30 803 étudiants - dont 64 % inscrits en licence (19 584 étudiants dont 812 en licence pro), 24 % en master (7 531 étudiants), 3 % au niveau doctorat (883 étudiants), ainsi que 9 % dans d'autres formations (2 805 étudiants). 68 % sont des étudiantes et 14% des étudiants de nationalité étrangère. Le taux de boursiers parmi les étudiants est de 40 %. Les étudiants de l'UT2J représentent environ 30 % de la population de la Comue Université Fédérale de Toulouse Midi-Pyrénées et environ 12 % des étudiants de la région Occitanie¹⁹.

Cet effectif étudiant est encadré par 735 enseignants-chercheurs (212 PR et 523 MC), 261 enseignants du second degré et 210 enseignants contractuels. 829 personnels de soutien et de support (Biatss), dont 690 titulaires et 139 non titulaires, contribuent au fonctionnement quotidien des divers services.

La recherche de l'UT2J est menée au sein de 7 plateformes technologiques, de 23 unités de recherche dont 10 unités mixtes de recherche (UMR) et peut compter sur 139 personnels d'appui à la recherche. S'ajoutent à cela un réseau de 22 bibliothèques, les Presses universitaires du Midi et la Fabrique, structure dédiée à la culture²⁰.

En 2017, le budget prévisionnel de l'UT2J est de 180 M€, réparti comme suit : 144 M€ de masse salariale, 27 M€ de dépenses de fonctionnement et 8 M€ de dépenses d'investissement. Le patrimoine immobilier affecté à l'établissement est de 230 000m².

¹² Données de caractérisation de la Comue.

¹³ Laboratoires d'excellence.

¹⁴ Équipements d'excellence.

¹⁵ Écoles universitaires de recherche.

¹⁶ Arrêté du 24 novembre 1969 publié au JO du 17 décembre 1969.

¹⁷ Source : RAE, p. 1 et p. 14.

¹⁸ 5 unités de formation et de recherche : Histoire, arts et archéologie ; Langues, littératures et civilisations étrangères ; Lettres, philosophie, musique, arts du spectacle et communication ; Psychologie ; Sciences, espaces, sociétés, 7 instituts : Institut universitaire de technologie de Blagnac ; Institut universitaire de technologie de Figeac ; Institut pluridisciplinaire pour les études sur les Amériques à Toulouse (IPEAT) ; Institut régional du travail d'Occitanie (IRT) ; Institut de formation des musiciens intervenant à l'école (IFMI) ; Institut supérieur du tourisme, de l'hôtellerie et de l'alimentation (ISTHIA) ; Institut supérieur Couleur, image, design (ISCID) et 2 écoles internes (École supérieure du professorat et de l'éducation (Espé) et École nationale supérieure d'audiovisuel (ENSAV).

¹⁹ Ces chiffres clés sont issus de la « Caractérisation de l'Université Toulouse Jean Jaurès (chiffres 2017-18) » établie par la Direction de l'évaluation, des études et de la prospective (DEEP) de l'UT2J, document déposé en annexe du rapport d'autoévaluation (RAE), et du document de communication « Les chiffres clés 2018 » disponible sur le site Web de l'UT2J.

²⁰ Source : RAE, p. 3.

4) CONTEXTE DE L'EVALUATION

La présente évaluation ex post couvre la période contractuelle 2016-2020. La précédente évaluation de l'Université Toulouse - Jean Jaurès a fait l'objet d'un rapport publié en juillet 2015.

Le contrat quinquennal 2016-2020 a été marqué par de multiples crises institutionnelles qui ont conduit notamment au blocage du fonctionnement institutionnel de l'UT2J, pendant environ 9 mois entre 2017 et 2018, et à l'élection de l'équipe de direction actuelle fin 2018.

À l'appui des documents fournis pour la présente évaluation, des conclusions et recommandations des précédentes évaluations ainsi que des attentes exprimées par l'établissement, le comité d'experts a choisi de porter une attention particulière aux thèmes suivants :

- Le positionnement local, national et international de l'UT2J ;
- La construction, le partage, la mise en œuvre et le suivi de la stratégie de l'établissement dans ses différents domaines d'activité ;
- L'articulation entre gouvernance et pilotage.

Préambule au corps du rapport : En préliminaire, il est à noter que le rapport d'auto-évaluation délivre des informations très précises dans tous les domaines : le style est concis, dense et les éléments chiffrés abondants. Le rapport d'auto-évaluation est bien construit, complet, en particulier pour les activités de recherche, et extrêmement sincère. Un bémol toutefois doit être apporté : forgé comme une description factuelle sans appréciation, il ne met pas clairement en avant les points forts et les points faibles de l'Université, notamment relatifs au développement de sa stratégie, ni n'apprécie la trajectoire suivie depuis 2015 pour déterminer les conséquences de la crise sociale et institutionnelle qui l'a interrompue brusquement, provoquant ainsi une réorientation de la stratégie. De même, les axes stratégiques fournis en complément du rapport d'autoévaluation sont très génériques et ne permettent pas d'identifier des orientations concrètes du futur projet d'établissement.

I. LE POSITIONNEMENT ET LA STRATEGIE INSTITUTIONNELS DE L'ETABLISSEMENT

1) UN POSITIONNEMENT INSTITUTIONNEL LACUNAIRE A REDYNAMISER

Fortement influencé par la crise institutionnelle traversée par l'établissement, le rapport d'auto-évaluation de l'établissement (RAE) met en avant, dès les premières pages, un fonctionnement autour d'un pacte social dans lequel chacun peut se reconnaître. Il apparaît que la réflexion stratégique, prioritairement tournée vers l'interne et assez peu vers l'externe, vise avant tout à stabiliser le pilotage, réinstaurer des habitudes de travail en commun et renforcer la cohésion de la communauté. Sont en effet mises en avant des valeurs partagées au sein de la communauté et, en définitive, sans risque d'opposition politique : « attachement au principe de laïcité ; fidélité au fonctionnement démocratique, collégial, et représentatif de ses instances ; respect de la liberté d'expression de tous les acteurs de la communauté, positionnement en tant qu'acteur de l'aménagement et du développement de la Région ; attachement à l'objectif de réussite et d'insertion sociale et professionnelle ; revendication de son ouverture au monde et à la diversité des cultures ; lutte contre toute forme de discrimination »²¹, principes résumés par la formule, assez vague pour ne pas faire l'objet d'une contestation, de « responsabilité sociétale »²².

Dans le même esprit, les Axes stratégiques (Axes) définis comme base d'un futur projet d'établissement révèlent une démarche humaniste destinée à refonder la cohésion de la communauté universitaire : « Université inclusive, ouverte sur l'extérieur, citoyenne, accueillante et créative »²³ ; « accompagnement des étudiants pour une meilleure prise en compte de leurs situations en fonction des évolutions actuelles ; amélioration du suivi et de l'insertion professionnelle par une meilleure reconnaissance des compétences des diplômés »²⁴ ; « amélioration de la structuration du dispositif recherche et renforcement des moyens (humains et financiers) et des dispositifs d'aide à la recherche, pour une meilleure visibilité et une ouverture sur l'international »²⁵.

Le contrat quinquennal 2016-2020 a été celui de multiples crises institutionnelles. Traversée par une « culture de la contestation », l'UT2J se trouve à un moment clé de son histoire : les dernières tensions internes et le blocage de son fonctionnement institutionnel, pendant environ 9 mois entre 2017 et 2018 qui a conduit à une administration provisoire d'avril à novembre 2018 décidée par la ministre avant que ne soit élue l'actuelle équipe de direction, se sont révélés particulièrement difficiles et coûteux, tant en termes financiers qu'en matière de climat social, d'image, d'attractivité et de recrutement de cadres.

La position actuelle de l'UT2J semble être médiane entre deux situations : sortie de la crise institutionnelle de 2017-2018, elle ne se trouve pas encore dans une ère de reconstruction. **La gouvernance souhaite reconstruire le pacte social. Au-delà de cette posture claire des valeurs et des missions qui se dessinent, déclinées notamment en axes stratégiques, le comité Hcéres constate une difficulté à affirmer une ambition partagée de l'établissement, notamment aux niveaux national et international et à en faire une traduction en objectifs stratégiques.**

L'UT2J semble donc se situer entre deux logiques d'organisation : une organisation fondée sur les valeurs communes mentionnées plus haut, la culture, le partage et la délibération à tous les niveaux de la structure ; une organisation promouvant l'innovation, le mérite, la réalisation d'objectifs pour accroître son attractivité et

²¹ Source : RAE, p. 4.

²² Source : RAE, p. 5.

²³ Source : Axes, p. 3.

²⁴ Source : Axes, p. 6-8.

²⁵ Source : Axes, p. 6-8.

sa visibilité. **Le comité recommande à la nouvelle équipe de gouvernance de se donner pour objectifs, outre un climat social apaisé et une confiance retrouvée, une réaffirmation et un affichage plus clair d'une identité basée sur un réel diagnostic stratégique de ses forces et faiblesses, en particulier en recherche et formation.**

Outre cette crise institutionnelle grave et lourde de conséquences, l'établissement a été confronté, comme bien d'autres, à la réforme régionale, étendant le territoire de la région sur toute l'Occitanie. Cet événement a nécessairement rebattu les cartes des relations entre l'UT2J et la Région. Les contrats de site régionaux existants dans le cadre du schéma régional de l'enseignement supérieur et de la recherche de la région Midi-Pyrénées n'ayant pas été reconduits en l'état au sein de la région Occitanie, les deux dernières années ont été consacrées à la renégociation des conventions²⁶.

L'un des enjeux majeurs de la réflexion est, aux yeux de la Région Occitanie, la place de l'établissement dans la structuration territoriale. Comme pour l'ensemble des autres établissements de la Communauté d'Universités et établissements (Comue) Université fédérale de Toulouse-Midi Pyrénées (UFTMiP) et malgré une réelle complémentarité de l'offre disciplinaire en formation et en recherche avec celles menées dans les autres Universités et établissements membres de l'UFTMiP, l'échec de la tentative d'élaboration du projet « Université de Toulouse – UNITI », visant la labellisation Idex (initiative d'excellence) du site toulousain a créé des difficultés de positionnement de l'UT2J dans le site toulousain. Il a également mis un coup d'arrêt à un certain nombre de dispositifs et financements (un capital de 750 M€ produisant environ 12,5M€ annuels, hors Labex) dont il a disposé entre 2013 et 2016, parmi lesquels plusieurs dispositifs gérés au sein de l'Université fédérale (aide à l'installation de l'activité scientifique des jeunes enseignants-chercheurs²⁷, augmentation des moyens financiers de la recherche²⁸...) commençaient à donner des résultats très prometteurs.

Comme le reconnaît l'UT2J dans son RAE : « dans un contexte de rapide et profonde restructuration de la carte des Universités, la visibilité nationale et internationale des établissements est désormais mise à mal. Il est donc indispensable de réagir en portant une nouvelle ambition collective qui permette d'amener la reconnaissance institutionnelle du site à la hauteur de celle de son exceptionnel potentiel académique et scientifique²⁹. » Sans cette reconnaissance, l'UT2J aura de plus en plus de mal à accéder à des financements et subventions conditionnés à l'acquisition de labels nationaux et/ou internationaux et à la valorisation de l'interdisciplinarité, pourtant efficiente sur le site toulousain³⁰. **Il paraît évident au comité Hcéres que la priorité est de préserver cette interdisciplinarité, qui est indubitablement ce que porte l'UT2J sur le site, peut-être en ouvrant davantage encore sur la formation, et en proposant une structuration de la recherche et de la formation pour le site.**

Ce sont cette interdisciplinarité et la capacité à s'investir dans des projets de recherche collaboratifs et transdisciplinaires qui constituent à l'UT2J les plus forts atouts³¹ pour la définition d'une stratégie de positionnement, en particulier régional. En effet, si la Comue UFTMiP (Communauté d'Universités et d'Établissements Université fédérale de Toulouse Midi-Pyrénées) assure la coordination territoriale depuis 2015 et porte des schémas structurants pour ses membres, la crise institutionnelle survenue à propos d'un projet de fusion, les évolutions législatives et réglementaires comme l'ordonnance n°2018-1131 du 12 décembre 2018 relative à l'expérimentation de nouvelles formes de rapprochement ou de fusion des établissements d'enseignement supérieur et de recherche, la loi sur la programmation pluriannuelle de la recherche ou plus simplement le renouvellement de la gouvernance de certains établissements adhérents imposent de revoir le projet collectif de la coordination territoriale en profondeur. Ayant clairement un rôle à jouer dans la reprise du processus de rapprochement et de structuration, l'UT2J doit maintenant dépasser cette position d'attente pour participer activement à la définition d'une vision stratégique structurée sur le devenir de la coordination territoriale dès la première phase d'élaboration du projet d'établissement. **La principale recommandation du comité Hcéres à l'établissement est de poursuivre son engagement au sein de la Comue en se fondant sur les forces de son potentiel de recherche et de formation et de prendre une décision claire et ferme sur l'orientation qu'il veut donner à sa participation à la structuration territoriale.** C'est à ces seules conditions qu'il pourra renforcer sa place d'acteur du site, conforter son statut de pôle majeur de formation et de recherche dans le domaine des sciences humaines et sociales et promouvoir son savoir-faire en termes de collaborations interdisciplinaires.

Il est urgent enfin, pour l'UT2J, de dépasser rapidement le stade de la reconstruction d'un climat de confiance pour clarifier le positionnement qu'elle entend revendiquer au niveau national et à l'international : une Université de cette dimension et dotée d'atouts indéniables ne peut se limiter à une ambition locale et régionale. Il est essentiel que l'ensemble de la communauté concentre désormais ses efforts pour sortir des

²⁶ Source : RAE, p. 6.

²⁷ Source : RAE, p. 43-44.

²⁸ Source : RAE, p. 42.

²⁹ Source : RAE, p. 7.

³⁰ Voir le point 3.1 de ce rapport.

³¹ Source : Entretiens lors de la visite du 25 au 27 février 2020.

clivages stériles qui conduisent nécessairement à une détérioration de l'image et pour défendre collectivement et collégalement une nouvelle ambition à la hauteur du potentiel de l'établissement.

2) DES CAMPUS INSCRITS AU CŒUR DE LEUR TERRITOIRE, UNE DENSITE DES PARTENARIATS, MAIS UNE STRATEGIE A CONSTRUIRE

Soucieuse de conforter les relations de l'UT2J avec les collectivités territoriales, mais aussi avec des entreprises qu'elle souhaite intégrer à la construction d'une stratégie partagée, la gouvernance a veillé à proposer comme membres du conseil d'administration (CA), en plus des 5 personnalités nommées – dont les représentants du CNRS, de la métropole et de la région –, 5 personnalités extérieures choisies en fonction des intérêts et des priorités stratégiques de l'établissement. Ainsi, un représentant d'une société de construction de résidences étudiantes a-t-il intégré le CA. Les relations sont donc toujours réfléchies et raisonnées³².

L'Université de Toulouse Jean Jaurès a su tirer profit des deux derniers Contrats de Plan État-Région (CPER) 2007-2013 et 2015-2020, en particulier pour la réhabilitation du Campus le Mirail, avec, en filigrane, l'objectif d'une intégration réussie dans le territoire. Permise notamment par un contrat de partenariat public-privé (PPP), la réalisation de cet objectif n'est pas à mettre en doute, puisque la rénovation du campus a été récompensée en juillet 2017, parmi 27 réalisations urbaines primées « Défis Urbains », par un prix dans la catégorie « Interface ville/Universités »³³. Le Campus du Mirail, « choix d'implantation confirmé au moment de la reconstruction³⁴ », est profondément attaché à son ancrage dans le quartier, en dépit de la réputation souvent très préjudiciable de ce dernier. Se présentant à juste titre comme un « acteur socioéconomique et culturel majeur de la métropole toulousaine », l'UT2J se sent une réelle « responsabilité vis-à-vis de son écosystème local³⁵ » : elle prend à cœur son rôle éducatif et culturel, et encourage et se réjouit des relations institutionnelles ou informelles qui l'unissent à son environnement.

Toutefois, notamment en raison du caractère informel de la plupart de ces relations entre associations étudiantes et universitaires d'une part et associations ou lieux de socialisation du Mirail d'autre part, l'établissement n'est pas en capacité de déterminer l'importance de la compénétration croissante entre l'Université, qui accueille des jeunes du Mirail, et ce quartier conçu comme un lieu de vie pour les membres de l'Université, ni a fortiori d'en mesurer les effets sur la vie et l'évolution du quartier³⁶.

Les sites délocalisés (Albi, Auch, Cahors, Castres, Figeac, Foix, Montauban, Rodez, Tarbes et Toulouse-Blagnac) peuvent eux aussi, pour la plupart, se prévaloir d'une bonne intégration dans leur territoire d'implantation. Les relations entre les collectivités territoriales – région, départements, métropole, municipalités – et l'université sur chacun de ces sites s'alimentent et se justifient réciproquement. L'UT2J reconnaît que le choix politique, assumé et revendiqué, de cette déconcentration des missions qui sont les siennes est difficilement conciliable avec un contexte budgétaire contraint et que, sans les subventions et le soutien des collectivités, en particulier de la région et des intercommunalités, il serait difficile de maintenir ces sites.

S'il est pleinement assumé et revendiqué, le choix politique d'une forme de « déconcentration » – , solution retenue et revendiquée afin de mieux répondre aux besoins du tissu socio-économique local, y compris dans ses évolutions³⁷– peut se trouver en tension avec les réalités budgétaires et la nécessaire soutenabilité des activités de formation et de recherche. Il invite donc à penser des modèles économiques spécifiques, mobilisant des ressources de nature diverse (subventions des collectivités, fonds européens, etc.). Il y va de la survie et/ou visibilité de la formation et de la recherche. Mais, *a contrario*, c'est sans doute sur ces sites délocalisés, d'autant plus fortement implantés dans leur territoire et leur environnement local qu'ils sont éloignés du campus principal, que l'UT2J réussit le mieux à jouer son rôle d' « acteur de l'aménagement et du développement de la région au sein du territoire national³⁸ ». Cette politique contribue au rayonnement de l'UT2J dans les territoires au détriment parfois de l'efficacité. **Une piste explorée pourrait être la mutualisation des moyens avec les deux autres Universités toulousaines³⁹ afin que les antennes deviennent des campus à part entière.**

Prenant en compte les implantations géographiques dans leur diversité, l'UT2J a su y adapter l'offre de formation à la demande des municipalités ou des entreprises locales et/ou à l'accueil de publics divers. Certains de ces sites, très éloignés géographiquement et parfois thématiquement du Campus du Mirail, ont noué des liens d'autant plus étroits avec les municipalités. C'est le cas, en particulier, du site de Figeac, sur lequel est établi un Institut universitaire de technologie (IUT) à la renommée nationale, qui profite de sa situation dans une zone sans chômage, la *mechanic valley*, et offre des formations, notamment en Génie

³² Source : Entretiens lors de la visite du 25 au 27 février 2020.

³³ Source : RAE, p. 15.

³⁴ Source : RAE, p. 5.

³⁵ Source : RAE, p. 5.

³⁶ Source : RAE, p. 5.

³⁷ Source : RAE p. 6.

³⁸ Source : RAE, p. 4.

³⁹ Source : RAE p. 6.

mécanique et productique (GMP), en connexion forte avec les besoins des petites et moyennes entreprises (PME) et des industries locales. Le site a aussi des relations institutionnelles fortes avec la Ville de Figeac, le département du Lot et le Conseil Régional d'Occitanie dont l'investissement dans le développement de cette structure universitaire délocalisée se traduit notamment par une participation à la construction des locaux ou à l'achat des équipements et par la prise en charge d'une partie de l'action sociale en faveur des étudiants.

Le cas du site de Foix, dont l'intérêt est d'avoir un Institut National Supérieur du Professorat et de l'Éducation (Inspe) qui forme les futurs enseignants des établissements primaires et secondaires, est lui aussi exemplaire en termes d'accompagnement vigilant de la collectivité locale.

Par ailleurs, ces implantations délocalisées recrutent le plus souvent leurs étudiants parmi les jeunes du territoire et jouent donc un rôle considérable dans l'accès aux études supérieures de ces étudiants, dont plus de la moitié sont boursiers et n'auraient pas la possibilité d'étudier sans la présence par exemple d'un IUT au plus proche de leur lieu d'habitation. En partenariat avec les Centres de Formation des Apprentis (CFA) locaux, les IUT délocalisés, comme ceux de Figeac ou de Blagnac, mettent en relation, à travers l'alternance et l'apprentissage, des étudiants avec des PME et entreprises industrielles qui sont alors en capacité d'avoir un réel impact sur l'orientation à donner à la formation de ces jeunes, susceptibles d'intégrer un jour ces mêmes entreprises. De même, les IUT délocalisés offrent, outre des *diplômes universitaires de technologie (DUT)*, des licences professionnelles (LP), montées en lien étroit avec des collectivités locales : ainsi les LP de Montauban sont-elles proposées en partenariat avec la Chambre de Commerce et d'industrie (CCI) de Tarn-et-Garonne, avec le CFA ainsi qu'avec le Lycée Agricole Capou.

Un point de vigilance reste à avoir, cependant : ces relations privilégiées peuvent aussi susciter des difficultés, lorsque, comme c'est le cas pour l'Institut ISCID de Montauban, des conflits politiques existent entre collectivités territoriales. De même, les collectivités qui investissent un budget assez important dans la maintenance ou la rénovation des locaux ou dans la subvention d'une offre pédagogique spécifique ne peuvent pas subventionner une offre culturelle et sportive, ni une assistance sociale ou un service médical propres. **Le comité Hcéres incite l'UT2J à engager une réflexion sur les moyens que pourrait offrir la Contribution vie étudiante et de campus (CVEC) afin de pérenniser des moyens pour une vie étudiante propre à ces sites délocalisés⁴⁰.**

En conclusion, le comité Hcéres considère que l'établissement semble plus impacté par son écosystème et son environnement que le contraire, malgré des atouts géographiques certains et un réel potentiel de rayonnement.

Ainsi, la convention avec le Conservatoire régional de Toulouse est-elle une illustration d'une convention riche et avantageuse pour les deux parties, fondée sur une véritable complémentarité ; en plus du double diplôme, des passerelles entre les formations ont été institutionnalisées, permettant aux étudiants de se spécialiser davantage. Néanmoins, si l'UT2J a tout mis en œuvre pour faire aboutir la convention, le projet est le résultat d'une initiative de la direction du Conservatoire.

De même, des partenariats ont été facilités par la présence, au sein de la Comue, de membres associés. C'est le cas, notamment, du partenariat avec l'École d'Architecture renforcé par des collaborations étroites et de longue date, elles-mêmes liées à une proximité thématique et géographique. Celles-ci se traduisent plus spécifiquement par une porosité souvent ponctuelle entre formations étonnamment par l'existence de passerelles clairement identifiées. Des collaborations plus étroites encore se sont même nouées, en formation comme en recherche, depuis que les écoles d'architecture ont pu délivrer des doctorats (2006). Elles se sont aussi renforcées dans le champ des coopérations internationales, notamment au Vietnam et au Cambodge, autour de la patrimonialisation de certains sites. Enfin, un travail en réseau s'est mis en place pour les activités culturelles et sportives avec des locaux mutualisés.

Un autre exemple de partenariat d'opportunité est celui, efficient et enrichissant, que l'UT2J vient de nouer avec l'*Universidad Autónoma Metropolitana (UAM)* : après des échanges ponctuels et individuels, profitant d'un programme de recherche d'un laboratoire mexicain, le président de l'UAM a décidé d'explorer la possibilité d'un diplôme international avec l'UT2J, visant à constituer, pour son Université, un modèle qui soit institutionnalisé et « répliquable ».

Plus globalement, l'UT2J bénéficie aussi de partenariats et conventions de formation efficaces et variés, tant au niveau local qu'international⁴¹. **Elle est cependant plus attentiste et opportuniste que véritablement engagée et entreprenante et gagnerait sans doute à mettre en place une stratégie qui prenne en compte ses atouts et son potentiel en formation et en recherche.**

Malgré des partenariats denses avec les collectivités et acteurs locaux, le comité Hcéres n'a pu percevoir une stratégie de partenariats et de délocalisation clairement définie, la situation actuelle apparaissant plus comme un ensemble d'opportunités et de réponses ponctuelles que comme une stratégie institutionnelle maîtrisée. Pour en garantir la pérennité, il apparaît indispensable non seulement de formaliser ces

⁴⁰ Source : Entretiens lors de la visite du 25 au 27 février 2020.

⁴¹ Voir le chapitre relations européennes et internationales de ce présent rapport.

partenariats, dont un nombre important est issu d'initiatives individuelles et de relations interpersonnelles, mais aussi de fixer des priorités partagées par la communauté en cohérence avec ses choix de positionnement, ainsi que de définir des objectifs opérationnels précis pour la prochaine période en lien avec un modèle économique explicite et soutenable. **Ainsi serait-il judicieux de définir des spécialisations mieux identifiées des sites délocalisés pour mieux maîtriser leur développement et mieux les intégrer dans le projet global de l'établissement.**

II. LA GOUVERNANCE ET LE PILOTAGE DE L'ETABLISSEMENT

1) UNE GOUVERNANCE PARTAGEE, A L'EFFICACITE PRECAIRE

La présidence issue des élections de décembre 2018 souhaite renouer le pacte social mis à mal par la crise institutionnelle de décembre 2017 à mars 2018. Pour cela, elle compte s'appuyer sur le projet d'établissement 2021-2025. En conséquence, elle a organisé son fonctionnement autour d'une gouvernance partagée associant l'équipe politique et les Directions afin de bâtir sur un mode participatif et collaboratif cette nouvelle vision de l'avenir⁴².

Autour de la présidente et de son cabinet, trois vice-présidents en charge des portefeuilles du conseil d'administration, de la commission de la recherche, de la commission de la formation et de la vie universitaire, et huit vice-présidents délégués dialoguent pour les affaires qui les concernent avec le directeur général des services et ses adjoints patrimoine, ressources humaines et évaluation/prospective, le vice-président étudiant, l'agent comptable et les directeurs des composantes. Sept chargés de mission complètent ce dispositif : deux à compétence géographique (sites de Cahors et de Foix) cinq à compétence particulière : égalité et lutte contre les discriminations de genre, handicap, accompagnement des publics en formation, formation tout au long de la vie et développement durable.

Dans la conclusion de son rapport publié en septembre 2015, le Hcéres écrivait que « La gouvernance gagnerait sans doute à une simplification du circuit décisionnel ». La présidence affiche son intention d'un schéma de gouvernance plus affirmé et structuré en cinq étapes de formalisation des décisions : l'impulsion donnée par la présidence, la négociation menée avec les composantes, la faisabilité étudiée avec les services, la validation accordée par le conseil d'administration et la mise en œuvre opérée par la communauté⁴³ avec un effort spécifique qui portera sur l'étape de négociation afin de la rendre conclusive. De même, la gouvernance expose que les commissions restent des lieux de discussion, d'instruction, mais ne jouent pas le rôle d'instance politique. Il est toutefois regrettable qu'en définitive, le mode de gouvernance proposé comme rénové et refondu ne soit finalement pas très différent du précédent : il reste prioritairement en cohérence avec une volonté affirmée de réconcilier la communauté universitaire. En définitive, la Présidence a fait le choix, en 2019, d'une gouvernance partagée⁴⁴, assez similaire à celle du précédent contrat quinquennal. Le précédent rapport d'évaluation de l'UT2J en soulignait quelques fragilités, encore d'actualité en 2020 : « démultiplication de l'équipe », « processus itératifs complexes », « rythme de réunions très soutenu » susceptibles d'occasionner « le retard dans la formalisation des décisions » et de « fragiliser des résultats positifs dans la mesure où ceux-ci dépendent en grande partie des compétences relationnelles des uns et des autres »⁴⁵.

En plus des instances statutaires – Conseil d'administration (CA), Conseil académique (Cac), Conseil de la Formation et de la Vie universitaire (CFVU) et Commission de la Recherche (CR), l'UT2J compte de nombreuses instances, à l'instar du domaine de la recherche par exemple qui dispose, outre la Commission Recherche en formation plénière et restreinte, d'un Bureau, de deux commissions permanentes (valorisation et diffusion des savoirs), d'une Conférence de la Recherche, de groupes de travail *ad hoc* et d'un Pôle Humanités/SHS. La multiplication des espaces de discussion permet certes l'implication de nombreux acteurs dans le dialogue académique, mais au risque de perdre en visibilité sur qui fait quoi et donc en efficacité. La précédente évaluation du Hcéres pointait déjà « une gouvernance excessivement complexe avec démultiplication du système de consultation qui ralentit le processus décisionnel (...) »⁴⁶.

Les tensions politiques permanentes au sein des instances statutaires ne facilitent pas l'avancée des dossiers ni même l'exercice par chaque instance de ses compétences statutaires. Sans remettre en question l'importance d'avoir des lieux d'échange « métier » pour contribuer à l'élaboration puis la mise en œuvre des politiques sectorielles, il semble essentiel de redonner à chaque instance sa place et son rôle.

L'expression démocratique et participative à tous les niveaux vise à aboutir au consensus sur les actions à mener. **Au moment de définir les choix stratégiques, il convient de rappeler la règle du jeu qu'énoncent le cadre législatif et les statuts de l'établissement : les instances où l'on débat, les conseils où l'on décide.** Or il apparaît que le rôle décisionnel est pris en charge tantôt par les équipes pédagogiques, tantôt par les départements et tantôt par les UFR, illustrant ainsi les difficultés qu'ont les UFR à assurer leur statut de composante. **Il importe de rendre aux UFR leurs missions principales, tant en gestion du budget, des moyens et des ressources humaines qu'en mission de coordination pédagogique. Le comité Hcéres recommande à**

⁴² Source : Présentation par l'équipe présidentielle le 1^{er} jour lors de la visite du 25 au 27 février 2020.

⁴³ Source : Présentation par l'équipe présidentielle le 1^{er} jour lors de la visite du 25 au 27 février 2020.

⁴⁴ Cf. *supra*.

⁴⁵ Source : RAE, p. 7.

⁴⁶ Source : RAE, p. 25.

l'équipe politique de prendre la main sur la gouvernance, tout en redonnant à chaque instance son rôle politique précis et en redéfinissant la chaîne de responsabilités et de décision.

2) UN PILOTAGE S'APPUYANT SUR L'EXPERTISE ET LA LEGITIMITE DE LA DEEP

Depuis plusieurs années, le pilotage s'appuie notamment sur la collaboration de la Direction de l'évaluation, des études et de la prospective (DEEP) et de la vice-présidence Moyens et prospective. C'est donc tout naturellement qu'il répond à l'objectif de mener à bien la conduite d'opération du prochain projet d'établissement, en lien étroit avec la DEEP et la VP Moyens et prospective. Alors qu'un binôme composé d'un chargé de mission et d'un responsable administratif et financier animera la réflexion autour de douze domaines, répondant aux missions confiées par la loi aux établissements d'enseignement supérieur, le DGS accompagnera l'émergence de projets de services pour les fonctions supports. S'appuyant sur une trame heuristique partant d'un constat exprimé en termes d'activité et de moyens humains, la méthode visera à définir une trajectoire pour 2021-2025 depuis les axes stratégiques pour en établir les enjeux à l'échelle UT2J, à l'échelle interuniversitaire ou à l'échelle du site toulousain, cette trajectoire devant ensuite être déclinée en objectifs et actions⁴⁷.

a/ Une prospective pluriannuelle à consolider

Bien que la démarche qualité et amélioration continue ait été engagée dès 2012, le rapport d'évaluation du Hcéres de 2015 soulignait que l'UT2J bénéficiait alors d'une « disponibilité d'analyses et de données d'une grande qualité, pour une prospective pluriannuelle qui reste à élaborer ».

L'établissement a pris, durant la période quinquennale écoulée, des mesures pour tenter de résorber cette faiblesse dans sa capacité à inscrire la vision de son développement dans une prospective pluriannuelle confortée avec un renforcement des outils de la DEEP et l'instauration d'un processus de dialogue de gestion conduit par la vice-présidence Moyens et prospective.

Ainsi, la vice-présidence Moyens et prospective a mis en place un processus de pilotage politique et de mise en œuvre d'un dialogue de gestion, qui intègre une rencontre avec les services et les composantes. Le but est de formaliser conjointement les cibles et de parvenir à la sincérité budgétaire. **Constatant que le cloisonnement des services empêche la rationalisation et la mutualisation des procédures et rend difficile une vision globale des activités, tant au niveau bilan que prospective, le comité Hcéres recommande de faire une priorité de la coordination entre les services et de l'institutionnalisation des circuits de décision.**

Un deuxième axe d'amélioration déjà identifié par l'établissement et confirmé par le comité Hcéres est la centralisation des conventions pour parvenir à collecter l'intégralité des recettes et la suppression de doublons. Le comité recommande d'inscrire la démarche dans une perspective pluriannuelle pour que la programmation devienne l'outil central du pilotage et notamment d'établir de véritables contrats d'objectifs et de moyens pluriannuels avec l'ensemble des services, des UFR et des entités de recherche.

De son côté, la DEEP s'est renforcée pour devenir la cheville ouvrière du prochain projet d'établissement. Le RAE décrit son évolution depuis sa création en 2008 quand il s'agissait de produire études et analyses, jusqu'à aujourd'hui où elle joue un rôle de conseil et d'expertise pour tous les services⁴⁸. Afin de répondre à l'observation du précédent rapport du Hcéres, la DEEP s'est structurée en 2016 en quatre pôles – Observatoire de la vie étudiante (OVE), Contrôle de gestion, Aide au pilotage et politique d'établissement (APPE) et Qualité. La démarche Qualité est déclinée en six dispositifs – l'amélioration de la qualité des formations, les projets de service et de composantes, le contrôle interne comptable et financier, les procédures, l'accompagnement de projet, et enfin la labellisation et la certification⁴⁹. Le pôle APPE intervient dans l'élaboration et le suivi de la politique contractuelle et des projets spécifiques et dans le dialogue de gestion avec les composantes et les services. Il élabore des indicateurs et des éléments de caractérisation de l'établissement et de ses composantes. Il coordonne la mise en œuvre du système décisionnel à partir d'une base de référence et en automatisant la production d'éléments statistiques.

Il ne semble pas cependant qu'il soit parvenu à constituer une véritable plateforme décisionnelle et de pilotage qui propose des outils et des tableaux de bord rétrospectifs et prospectifs aux principales fonctions du pilotage : ressources humaines, finances et comptabilité, patrimoine et dans le secteur de l'enseignement et de la recherche⁵⁰. **Le comité recommande de remédier rapidement au manque de structuration stratégique dont souffre en partie la démarche Qualité de l'établissement et d'exploiter le projet d'établissement pour parvenir à la programmation pluriannuelle que le Hcéres appelait déjà de ses vœux, dans son précédent rapport d'évaluation, en 2015.**

⁴⁷ Source : Entretiens lors de la visite du 25 au 27 février 2020.

⁴⁸ Source : RAE p. 21.

⁴⁹ Source : RAE p. 19.

⁵⁰ Source : Entretiens lors de la visite du 25 au 27 février 2020.

b/ Une stratégie qualité en devenir

De nombreuses initiatives sur le terrain, insuffisamment structurées, viennent compléter les dispositifs d'aide au suivi de la qualité mis à la disposition de la communauté par la DEEP. Ce manque de structuration est la conséquence de l'inexistence d'une politique de la qualité capable de promouvoir les démarches d'amélioration continue des missions et activités, de fixer les priorités, d'assurer la cohérence entre les différentes actions, de guider les travaux de la DEEP et le suivi du projet d'établissement.

Les données à disposition sont nombreuses, notamment les statistiques étudiantes via le système d'information décisionnel, comme le sont aussi les analyses provenant de plusieurs services, mais elles sont peu utilisées par la présidence. Il sera important de structurer, au profit du pilotage par l'équipe présidentielle, les données et informations produites et de les compléter par des données qualitatives issues des démarches d'amélioration continue de la qualité. Ce point d'attention sur le pilotage avait déjà été soulevé lors de la précédente évaluation du Hcéres.

Afin de renforcer la cohérence entre les diverses initiatives en matière de qualité, le comité recommande qu'une politique globale de la qualité, à élaborer en concertation avec les parties concernées, soit portée par l'équipe présidentielle et relayée dans les composantes.

La démarche d'amélioration de la qualité des formations (AQF) est l'élément central du dispositif qualité au service des missions académiques et repose sur cinq leviers : « la connaissance des publics inscrits, la réussite étudiante, l'évaluation des formations et des enseignements par les étudiants, les conditions d'exercice des pratiques professionnelles et le devenir des diplômés⁵¹ ». La démarche est portée par le VP CFVU qui s'appuie sur un comité de pilotage composé de représentants de toutes les parties prenantes, la voix des étudiants étant portée par le VP étudiant. S'il est prévu d'évaluer une formation de chaque niveau par année, la démarche est toutefois encore très peu connue des directeurs et directrices de départements. Ici encore, une politique de la qualité au niveau de l'établissement permettrait d'asseoir cette démarche. L'AQF et le tableau de bord qui l'accompagne offrent des informations très utiles aux responsables des formations. Ils peuvent ainsi procéder à des ajustements sur des questions tant organisationnelles que pédagogiques. Le positionnement de la démarche au niveau de la formation dans son entier pour en avoir une vision globale est très pertinent.

Cela dit, l'exercice, qui se rapproche plus du monitoring que d'une évaluation, gagnerait à être poussé un peu plus loin. Il pourrait être intéressant pour les parties prenantes de s'entendre sur une compréhension commune de ce qu'est une formation de qualité. Les dimensions supplémentaires à interroger pourraient être le positionnement de la formation dans son environnement académique et/ou professionnel ; l'ingénierie pédagogique au service des compétences à atteindre ; la qualification du personnel ; la mobilité nationale et internationale ou encore les exigences minimales de qualité à attendre des formations. Une évolution dans ce sens renforcerait le caractère réflexif de la démarche dans une logique d'autoévaluation selon une méthodologie à définir.

Parallèlement à l'AQF, certains acteurs de la formation procèdent à des évaluations des enseignements par les étudiants. Cette démarche, qui peut prendre différentes formes, n'est ni obligatoire ni réglementée ou pilotée par la gouvernance, même si l'OVE reste en soutien, si besoin. **Un recensement des différentes initiatives favoriserait le partage des bonnes pratiques, en matière de dimensions interrogées bien sûr, mais aussi en termes d'exploitation des résultats et de soutien au développement des enseignants.**

Le comité Hcéres recommande à l'établissement d'élaborer une politique globale de la qualité pour promouvoir et prioriser les démarches d'amélioration continue des missions et activités d'une part et pour renforcer la cohérence entre les différentes initiatives déjà mises en œuvre d'autre part. Il l'incite aussi à renforcer la capacité de pilotage par l'équipe présidentielle à l'aide d'une remontée structurée de l'information et des données tant quantitatives que qualitatives.

⁵¹ Source : RAE p. 20.

3) LES GRANDES FONCTIONS DU PILOTAGE : RESSOURCES HUMAINES, FINANCE, IMMOBILIER, SYSTEME D'INFORMATION

a/ Une Direction des ressources humaines en difficulté, mais au fait des défis imposés pour renouer avec le dialogue fondant le pacte social

L'UT2J dresse un constat lucide des dysfonctionnements que rencontre la Direction des ressources humaines pour accomplir sa mission⁵² : concevoir et proposer une politique de gestion des ressources humaines. Le rapport avance même les termes de vulnérabilité et de résilience. Cette situation nuit à l'attractivité de l'Université tant dans le domaine administratif que dans le champ de la formation et de la recherche : pas de mobilité entrante, recours massif à des attachés temporaires d'enseignement et de recherche (Ater). Des réformes réglementaires majeures n'ont pu être mises en œuvre, notamment celle relative au nouveau régime indemnitaire⁵³. Cette difficulté à pourvoir certains postes clefs (DGS, DRH, SI...) ou à éviter un important *turn-over* dans des services centraux risque, à terme, de fragiliser l'établissement, plus encore qu'il ne l'est déjà en ce domaine.

Or, la gouvernance déclare que la gestion des ressources humaines constitue une pièce essentielle de la réalisation opérationnelle du projet stratégique et de la refonte du pacte social⁵⁴. Consciente de l'ampleur de la tâche, elle vient de nommer une directrice des ressources humaines, avec statut de DGS adjointe, avec mission de combler une vacance de plus d'un an, précédée, pendant la période du dernier contrat, par une succession de trois DRH⁵⁵.

Comme l'UT2J en fait elle-même le constat⁵⁶, **l'organisation de la DRH est insuffisamment transverse et mériterait d'être réorganisée pour gagner en efficience**. En effet, le service des ressources humaines repose sur huit pôles spécialisés par métiers : pôle enseignants, Biatss, accompagnement de projets, suivi des moyens et contrôle de gestion, gestion des compétences, environnement professionnel, service mutualisé des pensions, et médico-social. Cette approche par spécialité, si elle se justifie pour professionnaliser les agents par la spécialisation, ne semble plus répondre aux requis d'une gestion des ressources humaines dynamique et prospective, en particulier à la mise en œuvre de la gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences (Gpeec). **Le comité Hcéres recommande à l'UT2J de faire de la mise en œuvre d'une Gpeec efficace et cohérente une priorité.**

Les travaux avec le comité technique avancent sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. Cette approche se décline en la rédaction des projets de services, la cartographie des métiers et un plan pluriannuel de recrutement, de formation et de montée en compétence pour aboutir à une rationalisation de la masse salariale. Elle s'accompagne d'un changement du système d'information des ressources humaines afin de pouvoir associer agent et métier ce qui permettra enfin de mener **la réforme indemnitaire Rifseep, chantier sur lequel l'UT2J a pris un retard qu'il serait également souhaitable de rattraper rapidement**⁵⁷. En parallèle, **ce nouveau système d'information des RH gagnerait à communiquer avec les applications financières comme SIFAC.**

Le diagnostic établi par l'établissement et confirmé par le comité révèle un dialogue social dégradé⁵⁸. L'âpreté du dialogue social se concrétise par le fonctionnement chaotique du comité d'hygiène et sécurité et des conditions de travail. Gouvernance et membres élus ne parviennent pas à réaliser un travail commun. La première souhaite instaurer un climat empreint de considération et d'écoute, les seconds expriment de la défiance liée à une gestion des ressources humaines qu'ils qualifient d'opaque. Le Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT) a ainsi mandaté un cabinet de consultants pour expertiser le fonctionnement de la DRH⁵⁹. Le point de discordance majeur concerne les risques et les troubles psychosociaux dont l'occurrence serait liée pour certains à une expansion des effectifs étudiants non accompagnée. Il est très difficile d'objectiver les assertions, car, alors qu'il s'agit d'une obligation légale (article L438-1), le dernier bilan social disponible remonte à 2015. Le CHSCT a recensé cinq signalements de danger grave et imminent. Sommée de résoudre les dysfonctionnements, la DRH ne parvient pas à initier le plan de prévention qu'elle sait indispensable et qu'elle a déjà dessiné : diagnostic des risques psychosociaux (RPS), formation des cadres supérieurs et intermédiaires à la prévention des RPS, recrutement d'un conseiller de prévention et cartographie des assistants de prévention et des sauveteurs secouristes du travail⁶⁰.

⁵² Source : RAE p. 9-11.

⁵³ Source : RAE p. 11.

⁵⁴ Source : RAE p. 9-11.

⁵⁵ Source : Entretiens lors de la visite sur site du comité du 25 au 27 février 2020.

⁵⁶ Source : RAE p. 8. Corroboré par les entretiens lors de la visite sur site du comité du 25 au 27 février 2020.

⁵⁷ Source : RAE p. 11.

⁵⁸ Source : RAE p. 8. Corroboré par les entretiens lors de la visite sur site du comité du 25 au 27 février 2020.

⁵⁹ Source : RAE p. 9. Corroboré par les entretiens lors de la visite sur site du comité du 25 au 27 février 2020.

⁶⁰ Source : Entretiens lors de la visite sur site du comité du 25 au 27 février 2020.

Le comité ne peut qu'encourager l'établissement à poursuivre ses efforts pour une mise en œuvre rapide de ce plan de prévention RPS, articulé autour du diagnostic afin que cette objectivation permette de passer du mode passionnel au mode constructif.

b/ Une fonction financière et comptable solide qui maîtrise les grands équilibres

La stabilité des personnels de la sphère financière de l'établissement, dont beaucoup exercent au moins depuis 2003, leur solide expérience et leur parfaite connaissance de l'environnement constituent de véritables atouts. **L'Université Toulouse Jean Jaurès dispose ainsi d'une fonction financière et comptable solide, qui a œuvré à la consolidation budgétaire, préalable au financement du projet à venir.**

L'UT2J, comme un grand nombre d'établissements, a basculé véritablement en mode gestion budgétaire et comptable publique (GBCP) en 2017, tout en se livrant à l'exercice de manière pédagogique depuis 2014 : cela a entraîné le basculement technique vers le Système d'Information Financier Analytique et Comptable (logiciel SIFAC), aujourd'hui opérationnel, et une « refonte partielle des pratiques au sein des services et dans les relations interservices⁶¹ ». Pour mener à bien cette réforme, l'agence comptable s'est recentrée sur la mission initiale pour laisser la fonction financière et budgétaire à l'ordonnateur. C'est la réponse apportée par l'établissement à la recommandation que le Hcéres avait formulée en 2015⁶².

L'UT2J pratique de façon structurée le dialogue budgétaire comme le décrit la lettre du président du 6 juillet 2017 relative au budget 2018. Initié en conseil d'administration par un débat d'orientation budgétaire, il se décline au printemps et au cours de l'été dans les composantes. **Cependant, le souhait émis par la nouvelle gouvernance d'aller plus loin en approfondissant les échanges autour du financement des emplois doit être souligné et encouragé.** Une procédure a été établie, qui repose sur une étroite collaboration entre la vice-présidence moyens et prospective, la Direction des Affaires Financières (Daf) et la Direction des Ressources Humaines (DRH) et sur la consultation de tous acteurs, avant la rédaction de la lettre de cadrage budgétaire. La commission des moyens arbitre entre les hypothèses et soumet l'ensemble à la présidence avant le vote du conseil d'administration⁶³.

Les services financiers centraux assurent à la fois des missions transversales pour l'établissement et la gestion financière de huit composantes qui ne disposent pas de leur propre service financier. De ce fait, la Daf centrale coordonne l'activité des responsables administratifs et financiers des composantes qui gèrent directement leur cadre budgétaire. Cette organisation entrave une optimisation de l'utilisation des crédits et la centralisation d'informations nécessaires à la collecte exhaustive des recettes. Elle constitue également un frein à la dématérialisation des pièces justificatives du fait de multiples points de gestion des factures. C'est la raison pour laquelle se dessine un **projet de pôle gestionnaire pédagogique mutualisé, projet qui se heurte actuellement à des réticences culturelles qu'il importera de dépasser rapidement, par une communication efficace et un partage des informations.**

Un dispositif réussi de cette volonté de synergie pourrait servir de modèle à cette **nécessaire adaptation de la gestion administrative** : la coopération de la cellule Marchés publics et du service déplacements sous la responsabilité du Daf aboutit en effet à ce que chaque acte et chaque engagement juridiques soient retracés sans délai dans le système d'informations financières pour permettre une lecture sincère de l'exécution du budget. La structure et la nature du budget imposent cette rigueur dans l'organisation et des efforts d'optimisation. En effet, comme nombre d'Universités à dominante ALL-SHS, l'UT2J ne dispose que d'une faible marge de manœuvre budgétaire, puisque la subvention pour charge de service public constitue 90 % du budget de fonctionnement et que la réforme du financement de l'apprentissage introduite par la « Loi pour la liberté de choisir son avenir professionnel » a supprimé la taxe d'apprentissage, et partant, la part hors quota que pouvait collecter l'établissement. Le dispositif a permis de mieux enregistrer les opérations soumises au coefficient de déduction de la TVA dans les secteurs de la recherche et de la formation continue pour générer des crédits de TVA remboursables par le Trésor public⁶⁴.

Le pilotage budgétaire est efficace, car, comme le montrent les données exposées dans le RAE⁶⁵, si le budget de fonctionnement n'a augmenté que de 0,3 % de 2015 à 2018, les effectifs étudiants ont progressé de 11,1 % sans que l'établissement n'ait affiché un déficit comptable⁶⁶. Le compte financier 2019 fait apparaître une trésorerie de 38,7M€ et un fonds de roulement net global de 32,9M€. **L'UT2J dispose donc d'une fonction financière suffisamment solide pour accompagner son prochain projet stratégique.**

Par ailleurs, le comité Hcéres recommande de faire une priorité de la mise en œuvre d'une comptabilité analytique, peut-être en étendant à tous les services le modèle de l'analyse à coût complet que l'UT2J a déjà mise en place au service de la formation continue (ForCo).

⁶¹ Source : RAE p. 13.

⁶² Source : Rapport d'évaluation du Hcéres sur l'Université Toulouse 2 - Jean Jaurès 2015, p. 26.

⁶³ Source : Entretiens lors de la visite sur site du comité du 25 au 27 février 2020.

⁶⁴ Source : Entretiens lors de la visite sur site du comité du 25 au 27 février 2020.

⁶⁵ Source : RAE p. 14.

⁶⁶ Source : RAE p. 13.

c/ Une gestion des infrastructures complexe, mais abordée dans toutes ses dimensions

L'Université Toulouse Jean Jaurès dispose d'un patrimoine immobilier conséquent (230 000 m² Surface hors œuvre nette (SHON), dont 130 000 m² SHON au Mirail, soit 64 bâtiments), réparti sur 15 sites en région, et hétérogène tant en origine de propriété qu'en termes de vétusté⁶⁷.

Définie comme levier de développement, la gestion des infrastructures relève d'une Direction générale adjointe, la Direction du patrimoine immobilier et de la gestion du campus (DPIGC), créée en 2011 et chargée de l'articulation des compétences techniques et des décisions politiques. Elle travaille en étroite liaison avec la Direction des systèmes d'information (DSI) du campus et la Direction des technologies de l'information et de communication pour l'enseignement (DTICE), ainsi que, pour les aspects financiers (suivi budgétaire, anticipation et analyse des risques), avec la vice-présidence déléguée aux moyens et au patrimoine, la Daf et l'agence comptable. Cette collaboration permet d'envisager concomitamment les dimensions humaines et techniques d'une opération immobilière. Cette organisation a paru donner entière satisfaction et être pleinement efficace. Depuis sa création, la DPIGC n'a eu de cesse d'œuvrer à une professionnalisation progressive et à l'établissement d'outils d'aide à l'évolution des services, en s'engageant dans la formalisation du processus de prise de décision et dans une démarche qualité centrée surtout sur l'évaluation de la qualité des services rendus au public⁶⁸.

La politique relative aux infrastructures – dont la performance avait été déjà soulignée par le précédent rapport Hcéres⁶⁹, par la Cour des comptes et la Direction générale de l'enseignement supérieur et de l'insertion professionnelle (DGESIP)⁷⁰ – s'est pleinement exprimée lors de la reconstruction du campus du Mirail entre 2012 et 2017 sous la forme d'un partenariat public privé avec l'opérateur VINCI Construction France. Présentée avec force détails sur le site Internet institutionnel⁷¹, cette opération immobilière de 202 millions d'euros a constitué une première dans le monde de l'enseignement supérieur et de la recherche. Elle a eu un effet de levier auprès de Toulouse Métropole pour transformer le quartier du Mirail. Plusieurs années plus tard, l'expertise nécessaire à l'élaboration du projet architectural (insertion dans le quartier, évolutivité des bâtiments, clarification des espaces), à l'exécution des travaux en site occupé et au suivi administratif et financier du contrat est reconnue bien au-delà des partenaires institutionnels de l'Université. D'autres établissements d'enseignement supérieur prennent attache de la DPIGC sur ce sujet⁷². Soucieuse de poursuivre sur sa lancée, l'UT2J est en cours de refinancement du contrat de partenariat pour obtenir, pour le compte de l'État, la baisse des redevances d'investissement.

Les campus délocalisés n'ont pas été en reste, puisque des travaux de mise aux normes et de réhabilitation ont aussi été réalisés, en particulier dans le cadre du Contrat de plan État Région (CPER) 2015-2020, à Saint-Agne, Croix-de-Pierre, Rangueil, Blagnac, Foix, Tarbes, Auch, Montauban, Cahors, Figeac et, dans une moindre mesure, Rodez⁷³. La DPIGC travaille également à l'optimisation de la gestion patrimoniale des implantations en région, qualifiées de sites d'équilibre ; pour la plupart, l'UT2J assume les charges du propriétaire en tant qu'exploitant sans en avoir la qualité juridique : les propriétaires peuvent être l'État, les Conseils départementaux ou un syndicat mixte⁷⁴.

Afin de maintenir ce patrimoine rénové en l'état, la DPIGC a bâti le schéma pluriannuel de stratégie immobilière en le réactualisant chaque année depuis 2017. Enfin, elle travaille également à la maîtrise des coûts d'exploitation (notamment coûts des fluides) afin de contenir les dépenses que l'augmentation des surfaces occupées pourrait engendrer⁷⁵.

L'UT2J est donc en ordre de marche pour entrer dans les négociations du nouveau contrat de plan État-Région. Le comité Hcéres encourage l'UT2J à poursuivre la démarche déjà bien engagée de consolidation sur le long terme des processus et circuits de décisions, mais aussi des ressources humaines, qu'il s'agit désormais de développer qualitativement en mettant en œuvre un repyramidage des fonctions et un plan de formations techniques spécifiques pour renforcer, faire évoluer et pérenniser les compétences.

La DPIGC participe également à la mise en œuvre de la politique de développement durable prônée par l'établissement tant dans les projets architecturaux pour introduire les énergies renouvelables, les normes basse consommation, le recyclage de l'eau ou les déplacements doux que dans des collaborations avec la communauté ou les partenaires. La commission patrimoine accueille les associations étudiantes pour inculquer les bons réflexes : réduction et tri des déchets sur le campus... **La gouvernance peut donc s'appuyer sur l'expertise de la fonction patrimoniale pour construire et réaliser son projet stratégique.**

⁶⁷ Source : RAE p. 14.

⁶⁸ Source : RAE p. 16.

⁶⁹ Source : RAE p. 23.

⁷⁰ Source : RAE p. 16.

⁷¹ Source : URL : <https://lareconstruction.univ-tlse2.fr/accueil-la-reconstruction/navigation/un-peu-d-histoire/signature-du-contrat-de-partenariat/>. Consulté le 27 mars 2020.

⁷² Source : Entretiens lors de la visite sur site du comité du 25 au 27 février 2020.

⁷³ Source : RAE p. 17 et URL : <https://lareconstruction.univ-tlse2.fr/accueil-la-reconstruction/navigation/un-peu-d-histoire/signature-du-contrat-de-partenariat/>.

⁷⁴ Source : RAE p. 17.

⁷⁵ Source : RAE p. 16, corroboré par les entretiens lors de la visite sur site du comité du 25 au 27 février 2020.

d/ Une approche des systèmes d'information très engagée dans la qualité de service

L'UT2J attache une importance considérable au développement de sa politique numérique⁷⁶, que mènent en étroite collaboration la Direction des systèmes d'information (DSI) et la Direction des technologies de l'information et de la communication pour l'enseignement (DTICE). L'évolution de l'appellation de la vice-présidence déléguée, naguère « systèmes d'information et usages du numérique » et devenue « usages du numérique et systèmes d'information », montre que l'utilisateur se trouve maintenant au cœur de la réflexion, ce que corrobore le fait que l'accompagnement à l'usage du numérique, visant une évolution des usagers vers une pleine autonomie, soit présenté comme une priorité⁷⁷.

La DSI accueille 40 personnes travaillant en mode centralisé tant sur les infrastructures que sur la maintenance des matériels et des logiciels sans négliger les sites d'équilibre et les laboratoires de recherche où exercent des correspondants. Due notamment à des écarts de salaire importants et sans doute à l'absence de Rifseep – conséquence concrète pour l'ensemble de l'établissement des blocages et retards pris au niveau de la politique RH –, la difficulté à recruter sur des postes vacants en catégorie A et B pour les fonctions liées à l'informatique⁷⁸ est source de risques majeurs pour la poursuite des projets engagés, voire pour la réalisation des objectifs politiques et axes prioritaires de l'établissement : **il conviendrait que l'ensemble de la communauté contribue au retour d'un climat social plus serein, qui permette au service des ressources humaines de l'UT2J d'entamer une réflexion pour tenter d'apporter des solutions pérennes à ce problème de recrutement qui risque, à terme, de déstabiliser un service pourtant au cœur des priorités affichées par l'établissement.**

En dépit de ces difficultés RH, la DSI a montré ses capacités d'adaptation aux circonstances et l'efficacité de ses processus de mise en œuvre des décisions politiques. Ainsi a-t-elle pleinement participé au projet de transformation du campus du Mirail en assurant la continuité des services pendant les travaux en milieu occupé et en supervisant l'implantation du câblage réseau et le maillage WIFI. Depuis mai 2018, elle a su négocier le saut qualitatif imposé par le règlement général de protection des données (RGPD) en procédant à une analyse d'impact aboutissant à une cartographie applicative des serveurs et des réseaux. Soucieuse de se mettre en conformité avec le RGPD, elle a en effet mis en œuvre un plan de formalisation de sécurité numérique de l'établissement qu'elle a appliqué avec succès aux systèmes d'information liés à la Recherche, en s'appuyant sur des délégués à la protection des données (DPO) à la maison de la recherche. Elle a aussi mis en place, dans les UFR, des correspondants SI et une formation des primoarrivants au certificat informatique et internet pour développer l'acquisition des compétences numériques de base. **Néanmoins, le comité Hcéres encourage vivement la DSI à pousser plus loin la réalisation du plan de protection des données et à mettre en place, pour le volet formation, des processus de fiabilisation des systèmes d'information similaires à ceux déjà en œuvre pour les activités scientifiques.**

Au cœur de la crise institutionnelle, elle a aussi montré sa réactivité et son adaptabilité aux événements en rendant possible la session terminale d'examens en ligne et les connexions simultanées aux serveurs en grand nombre sans saturation du système. Proche des étudiants, elle gère une flotte de 170 ordinateurs portables prêtés aux étudiants après parrainage d'un enseignant.

Comme l'énonce le rapport d'autoévaluation de l'Université fédérale de Toulouse (UFTMiP)⁷⁹, le schéma directeur du numérique 2015-2020 comprend 26 projets répartis en 5 programmes. L'UFTMiP a lancé 19 projets dont certains se sont concrétisés. Ainsi, l'UT2J distribue aux étudiants et aux personnels une carte multiservices commune aux établissements de la Comue et du Crous, utilise une messagerie collaborative et stocke ses données dans un cloud mutualisé. Ce mouvement de mutualisation connaît actuellement une pause, car les établissements n'avancent pas à la même allure et expriment des difficultés à dégager des ressources humaines et financières pour maintenir les nouvelles infrastructures. Cependant l'UT2J a atteint le niveau maximum prévu par le contrat de site 2016-2020 de l'UFTMiP : définir une politique numérique en cohérence avec le schéma directeur de la Comue.

Le système d'information décisionnel pour la scolarité et les ressources humaines et surtout le système automatisé de gestion des heures d'enseignement (Saghe) sont reconnus par les corps de contrôle et les certificateurs (Ilgésr, CRC, commissaires aux comptes) et sont désormais déployés dans sept Universités⁸⁰. **Dans l'attente d'un nouvel élan et d'engagements politiques forts de l'UT2J envers la Comue, la DSI continue à développer en interne des projets structurants dont pourraient bénéficier d'autres établissements.** Pour ce faire, il sera toutefois important de renforcer l'équipe projet pour lui permettre de poursuivre sur cette voie du développement qui positionne l'UT2J comme un véritable moteur au sein du site toulousain.

⁷⁶ Source : RAE p. 18.

⁷⁷ Source : RAE p. 54.

⁷⁸ Source : RAE p. 18.

⁷⁹ Source : RAE UFTMiP, p. 59.

⁸⁰ Source : RAE p. 19.

e/ Une communication déconcentrée à institutionnaliser

La fonction de communication est assurée, pour la communication de l'équipe présidentielle tournée essentiellement vers l'interne, par le cabinet de la présidence et, pour tout ce qui concerne l'établissement, par le service de communication. Les deux équipes sont très proches et travaillent en parfait accord. La coordination avec les composantes semble bonne ; elle se fait par le biais de contacts réguliers avec des référents dans les composantes ou les sites, en particulier pour le web et les réseaux sociaux. En parallèle, de nombreux services ont mis en place des activités de promotion ou de communication. Même si les efforts pour assurer une cohérence dans les messages et la ligne graphique sont constants, la collaboration de ces multiples services avec le service communication ne dépend que de leur propre volonté. Cette déconcentration de la communication repose donc sur des pratiques et des relations interpersonnelles que l'établissement souhaite officialiser⁸¹, ce qui permettrait de remédier à la « faible efficacité ou à l'absence d'outils de communication » de certains services, notamment celui de la DRH, problème que l'établissement reconnaît être « un frein à l'intégration de la fonction RH »⁸².

Le comité a noté une communication originale au service de l'identité de l'établissement. Il regrette toutefois que le savoir-faire du Service communication ne soit mis à contribution que de « manière informelle » et encourage l'établissement à lui conférer institutionnellement « la qualité de pilote opérationnel »⁸³. Il recommande d'instituer une charte décrivant les éléments d'information qui relèvent de la gouvernance centrale et ceux attribués aux UFR, écoles et instituts et les vecteurs de leur diffusion, afin d'achever de structurer la politique de communication de l'établissement.

Si l'image de l'UT2J a été passablement chahutée durant la période de référence, la crise qu'a traversée l'établissement a eu pour effet collatéral bénéfique de rapprocher davantage le cabinet et le service de communication et d'adopter un positionnement plus proactif en matière de communication, notamment envers les médias et via une présence plus forte dans les réseaux sociaux. Les épreuves traversées ont montré qu'il ne fallait plus être dans la réaction, mais dans l'anticipation en mettant en avant les réussites engrangées par la formation et la recherche. La perception de l'UT2J est paradoxale : renommée turbulente pour le grand public, notoriété excellente pour ses partenaires institutionnels.

La fonction de communication semble solide ; il ne reste plus qu'à renforcer son articulation avec le projet d'établissement dont elle constitue à la fois le véhicule de diffusion et une composante essentielle.

⁸¹ Source : RAE p. 22.

⁸² Source : RAE p. 10.

⁸³ Source : RAE p. 22.

III. LA RECHERCHE ET LA FORMATION

1) UNE POLITIQUE DE RECHERCHE EFFICIENTE ET UNE RECHERCHE A FORT POTENTIEL

a/ Un fort potentiel de recherche, à mettre en valeur

La recherche est un point fort de l'Université de Toulouse Jean Jaurès, comme le montre le rapport d'autoévaluation⁸⁴, et comme l'ont révélé les entretiens⁸⁵. L'UT2J peut se prévaloir d'un ERC obtenu en 2017 (« Mapping Ancient Polytheisms. Cult Epithets as an Interface between Religious Systems and Human Agency »), d'un laboratoire d'excellence-LABEX (Structuration des Mondes Sociaux-SMS) et de deux LabComs, labellisés par l'ANR. Le RAE (p. 42) fait état de 2 à 3 enseignants-chercheurs par an nommés à l'IUF (Institut universitaire de France). Cette force rend d'autant plus incompréhensible la contestation de la place qu'occupe la recherche relativement à la formation par une minorité de la communauté universitaire qui s'est exprimée lors du blocage de 2018 et qui a entraîné l'inaccessibilité de la Maison de la Recherche pendant plusieurs mois, « privant les unités de recherche, leurs membres et les services dédiés à l'accompagnement de la recherche de tout cadre et support de travail⁸⁶ ». Cette stigmatisation de la recherche a traumatisé les chercheurs qui en ont fait part au comité à de multiples reprises⁸⁷. **Il est nécessaire de mettre un terme à ce clivage qui nuit à l'image de l'UT2J et à sa visibilité scientifique.** Des initiatives vont dans ce sens, comme le projet de journées portes ouvertes à la Maison de la Recherche, mais introduire la dimension recherche dans les six axes qui structurent le projet de l'établissement pour le prochain contrat contribuerait sans doute à cet objectif.

b/ Une structuration de la recherche claire et orientée vers l'interdisciplinarité

La structuration de la recherche est lisible et convient aux chercheurs rencontrés⁸⁸. Les 23 unités de recherche (UR), dont 10 unités mixtes de recherche (UMR) sont réparties dans trois grands domaines scientifiques principaux : Arts, lettres, langues, philosophie, Communication/Comportement, Langage, Éducation, Socialisation, Cognition/Temps, Espaces, Sociétés, Cultures. S'ajoutent quatre structures fédératives de recherche offrant des dispositifs collaboratifs favorisant l'interdisciplinarité (Institut Fédératif d'Etudes et de Recherches Interdisciplinaires Santé Société (IFERISS) ; Institut de Recherche Pluridisciplinaire en Arts, Lettres et Langues (IRPALL) ; Institut des Sciences du Cerveau, de la Cognition et du Comportement de Toulouse (ISC3T) ; Maison des Sciences de l'Homme et de la Société de Toulouse (MSHS-T)), des écoles doctorales, dont trois portées par l'UT2J, et des plateformes technologiques ou/et expérimentales d'appui à la recherche⁸⁹.

Le travail interdisciplinaire apparaît comme une priorité des chercheurs de Toulouse-Jean Jaurès. Il est facilité par l'existence des structures fédératives de recherche qui permettent de créer des collaborations entre chercheurs de l'établissement et des collaborations avec des chercheurs d'autres établissements du site, en particulier dans des disciplines relevant du secteur sciences, technologie et santé. L'Institut des Sciences du Cerveau, de la Cognition et du Comportement de Toulouse, le GIS Bébé, Petite Enfance en Contextes ou la SFR Apprentissage, Enseignement et Formation⁹⁰, par exemple, permettent ces collaborations, de même que la Maison des Sciences de l'Homme de Toulouse, implantée sur le site de l'Université de Toulouse Jean-Jaurès. Le Labex « Structuration des Mondes sociaux », récemment reconduit, joue aussi un rôle majeur dans la structuration de la recherche à l'UT2J. **La perte de l'IDEX apparaît, dans ce contexte, comme d'autant plus regrettable pour le dynamisme de la recherche interdisciplinaire : il est impératif de réfléchir à un nouveau mode de structuration permettant de consolider et pérenniser la participation de l'UT2J au site en matière de recherche.** L'Université de Toulouse Jean Jaurès intègre six UMR en co-tutelle avec le CNRS. En dépit des difficultés qui semblent exister entre l'ensemble du site toulousain et le CNRS, la collaboration entre cet organisme national de recherche et l'UT2J est efficiente et satisfaisante. Elle donne lieu à une recherche de haut niveau. Des collaborations existent également avec l'INSERM et l'INRA, **qui mériteraient cependant d'être formalisées et pérennisées par une convention institutionnelle**⁹¹.

Les débats au sein de la commission de la recherche, sous l'égide directe de la vice-présidence à la recherche, se déroulent dans un esprit serein et constructif. Cette instance fonctionne à la satisfaction de ses membres enseignants-chercheurs qui ont su oublier les anciens clivages. Cette instance, consensuelle⁹², peut se prévaloir d'un taux de participation de ses membres satisfaisant. Elle contribue activement à la définition

⁸⁴ Source : RAE, p. 34 sq.

⁸⁵ Source : Entretiens lors de la visite du 25 au 27 février 2020.

⁸⁶ Source : RAE, p. 34.

⁸⁷ Source : Entretiens lors de la visite du 25 au 27 février 2020.

⁸⁸ Source : Entretiens lors de la visite du 25 au 27 février 2020.

⁸⁹ Source : RAE, p. 34.

⁹⁰ Source : RAE, p. 36.

⁹¹ Source : RAE, p. 46.

⁹² Source : Entretiens lors de la visite du 25 au 27 février 2020.

de la politique de la recherche comme de la stratégie institutionnelle et à leur mise en œuvre respective. La conférence de la recherche, créée il y a environ dix ans, se réunit en général une semaine après la commission recherche. Elle permet d'informer les directeurs d'unités de recherche et contribue à une bonne articulation entre le niveau central de l'établissement et les entités en charge de la recherche. Elle est perçue comme un bel espace de dialogue. Les deux instances ne semblent pas faire doublon et cette organisation satisfait la communauté des chercheurs.

La Direction de l'appui à la recherche (DAR), créée en 2011, qui fut à l'origine une unité mixte de service (UMS) avec le CNRS, regroupe 35 personnes et sept services : le service financier ; le service des études doctorales ; le service technique et logistique ; le service valorisation et partenariat ; le Centre de promotion de la recherche scientifique ; le pôle d'information scientifique et technique ; le pôle d'appui méthodologique. Elle travaille en confiance avec la vice-présidente recherche. De l'avis de tous les enseignants-chercheurs et chercheurs rencontrés, cette Direction rend d'éminents services et la qualité de l'appui à la recherche s'est considérablement renforcée ces dernières années⁹³. Certaines UMR faisant jusque-là gérer leurs projets par le CNRS envisagent d'en faire gérer une partie par la DAR, le CNRS sollicitant de la part de l'UT2J un investissement plus important et concret dans la gestion et le suivi des UMR⁹⁴. **Le comité encourage l'établissement, visiblement plus sensible depuis deux ans aux besoins de la DAR, à veiller à ce que celle-ci ait les moyens en ressources humaines pour continuer à rendre des services aussi satisfaisants pour les enseignants-chercheurs et chercheurs et pour développer son offre, notamment pour l'incitation aux projets européens.** Les agents sont très sollicités et risquent d'atteindre le maximum de leurs capacités, d'autant plus que la DAR pallie la faiblesse de l'appui administratif que rencontrent certaines UR non-CNRS. **Il est également nécessaire d'encourager et d'animer le travail entre les services, par exemple entre la DAR et le service des relations internationales, plus tourné vers la formation et la culture.**

Les chercheurs bénéficient d'une Maison de la Recherche (MDR) de 17 700 m², regroupant les unités de recherche, les structures fédératives, la Direction d'appui à la recherche, la vice-présidence recherche et les plateformes d'appui à la recherche. Cette Maison de la Recherche intègre également un amphithéâtre de 140 places pour les manifestations scientifiques. Il est également possible d'avoir recours aux services offerts par l'Université Fédérale de Toulouse, en particulier la cellule Europe. **Les sites délocalisés – Foix, Blagnac, Montauban, Figeac – disposent de leurs propres locaux de recherche qu'il serait souhaitable, cependant, de mieux coordonner avec le site central. Renforcer la visibilité de leurs spécificités thématiques⁹⁵ serait également bienvenu.**

Sur le plan budgétaire, la dotation aux unités de recherche et structures fédératives est légèrement supérieure à 1 million d'euros, répartis essentiellement en fonction des effectifs des unités en personnels permanents et du nombre de thèses soutenues, auxquels s'ajoutent 230 000 € d'aides spécifiques (dispositifs de la commission recherche) et, plus récemment, 50 000 € pour structurer et rendre visible les recherches dans le domaine de la santé et dans celui de la recherche/création⁹⁶. Si ces financements sont actuellement assez stables et suffisants pour le fonctionnement et la gestion des projets actuels, ils ne sont pas en capacité d'impulser de nouveaux projets : **l'UT2J devra réfléchir à une politique incitative à l'émergence de projets exploratoires, qu'il s'agisse d'un appel à projets spécifique à l'établissement ou au site toulousain. Il serait également intéressant d'engager un débat sur l'opportunité de maintenir la dotation aux unités de recherche figée sur l'ensemble du contrat ou de la faire évoluer annuellement en fonction des modifications que connaissent les équipes (ne serait-ce qu'en termes de croissance ou de diminution d'effectifs).**

Il faudrait également associer plus étroitement les directeurs d'unités de recherche à la construction de la politique d'emploi des enseignants-chercheurs et des Biatss. Si la cosignature des fiches par les directeurs d'unité et les directeurs de département apparaît déjà comme un progrès notable, la politique d'emploi semble encore trop exclusivement basée sur les besoins pédagogiques. **La création d'un dialogue de gestion associant les directeurs d'unités aux directeurs d'UFR en amont de la campagne d'emplois mériterait une réflexion approfondie.**

Par ailleurs, le comité recommande, dans le cadre de la politique de promotion locale des enseignants-chercheurs de mieux préciser le poids relatif des implications en recherche et en missions pédagogiques et administratives.

Enfin, aucun pilotage de la recherche ne peut être totalement maîtrisé sans un système d'information recherche efficace et généralisé. **Le comité recommande de mettre en œuvre des outils de mesure et des processus d'évaluation des politiques scientifiques, notamment en termes de stratégie partenariale, d'impact des projets interdisciplinaires ou encore de suivi de la production des unités de recherche et des conventions et contrats de recherche.**

⁹³ Source : RAE, p. 40.

⁹⁴ Source : RAE, p. 41, corroboré par les entretiens lors de la visite du 25 au 27 février 2020.

⁹⁵ Source : RAE, p. 40.

⁹⁶ Source : RAE, p. 41.

c/ Une politique de la recherche soucieuse du développement du territoire

Grâce en particulier au Centre de promotion de la recherche scientifique (CPRS) créé en 1973, la politique de recherche de l'établissement contribue au développement socioculturel du territoire⁹⁷. Des collaborations existent également avec le milieu économique et industriel, notamment via des conventions industrielles de formation par la recherche (CIFRE), par exemple avec Airbus, mais un renforcement paraît possible. La recherche est présente sur certains sites « délocalisés » (mécatronique à Figeac), aidés par la DAR, mais les enseignants-chercheurs de ces sites éprouvent des difficultés à participer pleinement à la vie de leurs laboratoires (coût des déplacements entre le site en région et Toulouse). Des enseignants-chercheurs des Universités de Pau et d'Albi appartiennent à des unités de recherche de l'UT2J, ce qui contribue au rayonnement régional de cet établissement, **mais il serait prudent de conventionner ces rattachements. Une politique plus active de mobilité sortante des enseignants-chercheurs favoriserait une meilleure insertion de l'UT2J dans les circuits internationaux.**

2) UN PILOTAGE DE LA FORMATION EFFICACE ET SOUCIEUX DE TOUS LES PUBLICS

Grande Université dans le domaine des ALL-SHS, accueillant 30 800 étudiants, l'UT2J propose une offre de formation couvrant trois domaines : Arts, lettres et langues (ALL), Sciences humaines et sociales (SHS) et Sciences, technologies, santé (STS), ce dernier domaine étant surtout présent au sein des IUT délocalisés. Réduite de façon drastique et réfléchie, en passant par exemple, sur la période de référence, de 54 spécialités à 19 mentions en licence générale et de 34 spécialités à 21 mentions en Licence professionnelle, cette offre de formation est complémentaire aux formations dispensées par les établissements membres de l'Université Fédérale de Toulouse. La politique en termes de formation repose sur trois piliers : un pilotage serré et bien articulé de l'offre de formation ; une attention particulière prêtée aux conditions d'études des étudiants ; le développement d'une meilleure articulation de la formation tout au long de la vie⁹⁸.

Depuis la dernière évaluation du Hcéres, l'UT2J a poursuivi ses efforts d'augmentation de la lisibilité et l'attractivité de son offre de formation, en particulier en ce qui concerne l'offre pluridisciplinaire en licence. Une nouvelle architecture est proposée qui conserve les objectifs de pluridisciplinarité et d'ouverture d'opportunités offertes aux étudiants, tout en améliorant leurs conditions de choix et la soutenabilité de l'offre en termes organisationnels et humains. Le pilotage de l'offre de formation se fait dans le dialogue entre la Commission Soutien orientation formation insertion et sa Vice-Présidente, en dialogue avec les UFR, Écoles, Instituts et départements des UFR. C'est également avec ces instances que sont menées la réflexion concernant la soutenabilité financière des formations et les négociations sur les dotations en heures d'enseignement. Le vice-président délégué aux moyens travaille en amont et tout au long de ces négociations. Les structures de niveau 2, les directions des UFR, semblent ainsi peu intervenir dans ce processus.

La réflexion sur les formations au niveau des départements est alimentée par les tableaux de bord proposés par l'Observatoire de la Vie Étudiante (OVE), qui fournit des informations sur l'origine des étudiants, leur réussite, les retours sur les enquêtes d'évaluation des formations, leur insertion professionnelle. Le dispositif d'évaluation des formations s'inscrit dans la démarche qualité mise en œuvre à l'échelle de l'Université par la Direction de l'évaluation, des études et de la prospective (DEEP), en particulier l'OVE. Cette démarche d'« Amélioration de la Qualité des Formations » se traduit par des enquêtes conduites de façon régulière, visant à interroger au moins une fois dans la durée du contrat chaque niveau d'études. L'évaluation des formations comporte une partie générique, relative à l'origine des étudiants, leur parcours, leurs conditions d'études, etc., et une partie spécifique à la formation visée, pouvant aller jusqu'au niveau des enseignements. Bien que mis en place en 2011, ce dispositif d'évaluation des formations et des enseignements (EFE) est méconnu par les équipes pédagogiques et seules « les formations qui le souhaitent peuvent être accompagnées par la DEEP. »⁹⁹ L'évaluation des enseignements est donc laissée à l'initiative des départements et peut prendre des formes diverses, voire ne pas être pratiquée dans certaines filières. Il en ressort que les départements ne se saisissent pas pleinement de l'offre méthodologique de l'OVE pour mener une réflexion plus approfondie et spécifique sur chaque formation et sur les enseignements (cf. supra chapitre qualité). **Une coordination de toutes les démarches au sein de chaque UFR, visant l'uniformisation et le partage des bonnes pratiques, serait une première étape, pour la mise en œuvre d'une politique pilotée par la Vice-Présidence CFVU en lien étroit avec la Direction de la scolarité (DiSco) et la DEEP. Le comité Hcéres recommande à l'établissement de mener une réflexion approfondie pour résoudre l'absence de rôle stratégique des UFR, point faible déjà souligné par le précédent rapport Hcéres.**

Cette relative faiblesse de l'évaluation des formations peut être mise en relation avec le niveau d'avancement dans lequel se trouve l'UT2J en termes de pédagogie universitaire. Ayant constaté la nécessité d'accompagner les enseignants dans une meilleure appropriation des outils numériques et en particulier des

⁹⁷ Source : RAE, p. 46-47.

⁹⁸ Source : RAE, p. 23 sq.

⁹⁹ Source : RAE, p. 20.

plateformes d'enseignement et d'examens, une impulsion est actuellement donnée, en synergie avec l'enseignement à distance, à un développement pédagogique dans le cadre de la réorganisation de la Direction des Technologies de l'Information et de la Communication pour l'Enseignement (DTICE). Ainsi une aide à la conception de ressources numériques, faisant l'objet d'une communication large au travers d'un appel à idées semestriel (« Innovanum »), et un accompagnement au montage de projets en réponse aux appels des Universités numériques thématiques (UNT) sont proposés, mais le bilan reste, de l'aveu même de l'établissement, encore améliorabile¹⁰⁰. L'UT2J compte également sur le Service Interuniversitaire de Pédagogie de la Comue, qui propose en particulier des formations aux nouveaux enseignants.

Mis à part le fait que l'UT2J s'apprête à adopter les congés pédagogiques, il n'y a pas de valorisation des initiatives pédagogiques innovantes. **D'une façon générale, le comité Hcéres recommande la mise en œuvre, au niveau de la gouvernance, d'une réflexion sur la pédagogie universitaire au-delà de l'outil numérique.**

Un des enjeux pour l'UT2J est de s'adapter aux conditions de vie et d'étude des étudiants. La flexibilisation des parcours d'étude et des examens, le développement du travail autonome et l'accessibilité des cours à des publics variés, et notamment empêchés, constituent des objectifs majeurs au niveau formation. De ce point de vue, le développement de l'enseignement à distance, un des atouts de l'UT2J, s'oriente également vers un renforcement de l'offre de panachage des enseignements dans le cadre des formations en présentiel. Le Service de l'Enseignement à Distance (SED) axe une partie de ses efforts sur l'accessibilité aux étudiants en situation de handicap, auxquels il offre un accès gratuit aux ressources pédagogiques et la transcription en braille des documents de la plateforme d'enseignement à distance¹⁰¹.

En termes de Formation tout au long de la vie (FTLV), l'UT2J a initié une réflexion sur l'intégration de la formation continue – marquée notamment par le développement de DU répondant à des besoins locaux et territoriaux – dans la formation initiale. Cependant, les deux offres sont encore insuffisamment articulées. Par ailleurs le dossier d'autoévaluation ne présente pas de manière suffisamment précise les résultats des activités de formation continue et le comité regrette de ne pas avoir été en mesure d'apprécier la dynamique globale de l'Université dans ce domaine. **Le comité Hcéres recommande à l'établissement de poursuivre la réflexion sur l'articulation formation initiale / continue, de chercher à résoudre les difficultés de concertation et de coordination entre les services et d'améliorer le suivi global des résultats de la formation continue.**

Plus globalement, comme elle en est consciente, l'UT2J devra se mettre en règle avec les obligations en matière d'inscription des formations au répertoire national des certifications professionnelles (RNCP) et traduire les formations en compétences.

3) UNE ATTENTION SOUTENUE AU LIEN FORMATION-RECHERCHE

Si la création de la Maison de la Recherche (MDR) a pu ponctuellement donner le sentiment d'une rupture du lien entre recherche et formation, contribuant à la défiance parfois exprimée à l'égard de la recherche, il n'en est pas moins vrai que se développe une volonté d'articuler les politiques de recherche et de formation, d'autant plus que certaines structurations sont parallèles. C'est notamment le cas en psychologie où la répartition des enseignants-chercheurs et chercheurs en cinq unités de recherche renvoie aux départements de l'UFR¹⁰².

En licence, l'initiation à la recherche dépend souvent des sites, des composantes, des mentions et surtout de la composition des équipes pédagogiques et de leurs interactions en recherche. En psychologie et en géographie par exemple sont prévus des travaux personnels d'initiation à la recherche. Dans d'autres structures, ce sont des actions spécifiques et ponctuelles qui permettent aux enseignants-chercheurs de diffuser leurs recherches auprès de leurs étudiants de licence, qu'ils initient ainsi aux problématiques scientifiques : c'est notamment le cas de « Corrida audiovisuelle » portée par l'École nationale supérieure d'audiovisuel (ENS AV) ou de la « Biennale Design, Arts et Transmission » portée par l'Institut Supérieur Couleur, Image, Design (ISCID) sur le campus de Montauban. **Une généralisation ou à tout le moins un partage de ces pratiques et une réflexion collégiale seraient sans doute fructueux.**

Conscient de l'inégalité des situations en fonction des équipes pédagogiques, la Commission Diffusion des Savoirs, issue de la Commission Recherche, a piloté ou soutenu politiquement des actions visant à créer des liens formation-recherche et à initier les étudiants, en particulier de licence, au métier de chercheur, comme la journée « Fêtes, faites de la Recherche »¹⁰³.

Dans tous les masters existent actuellement une UE d'initiation à la recherche ainsi que des séminaires et, à partir du semestre 8, une UE « travail de recherche/mémoire/stage ». Un travail est en cours pour cadrer l'adossement des masters à la recherche, complexifié par l'existence d'équipes de recherche transversales. Le RAE fait état, pour les masters, d'un adossement à la recherche trop thématique et manquant de

¹⁰⁰ Source : RAE, p. 53-54.

¹⁰¹ Source : RAE, p. 54.

¹⁰² Source : Entretiens lors de la visite du 25 au 27 février 2020.

¹⁰³ Source : RAE, p. 50 et p. 30.

pluridisciplinarité¹⁰⁴. Néanmoins, des collaborations, voulues par la gouvernance, entre des équipes pédagogiques et équipes de recherche autour d'un projet structurant initié par les centres de ressources documentaires, ont déjà permis de mettre en œuvre de nouveaux types d'articulation entre les contenus des enseignements et les axes thématiques développés au sein des UMR ou des EA¹⁰⁵.

Ce sont surtout, sans surprise, les études doctorales qui sont prioritairement bénéficiaires des efforts en matière de formation à la recherche. Les doctorants de l'UT2J sont essentiellement inscrits dans l'une des 3 écoles doctorales portées par l'UT2J à titre principal – Arts, Lettres, Langues, Philosophie, Communication (ALLPHA@), Comportement, Langage, Éducation, Socialisation, Cognition (CLESCO) ; Temps, Espaces, Sociétés, Cultures (TESC) – lesquelles accueillent des étudiants répartis dans toutes ses unités de recherche.

Le budget de fonctionnement de chaque école est d'environ 12 000 €, dont il faut retirer 4000 € versés à la COMUE qui prend en charge le logiciel ADUM. Avec les 8000 € restants, les écoles doctorales peuvent financer quelques actions de soutien aux doctorants (par exemple pour les co-tutelles ou pour des recueils de données) qui s'ajoutent aux dispositifs portés par les unités de recherche (qui assurent la reprographie des thèses) et à ceux impulsés par l'établissement, qui a un appel à projets pour le financement des missions des doctorants. La perte de l'IDEX a limité les possibilités d'aide aux doctorants.

Ces écoles sont regroupées dans le collège doctoral École Doctorale de Toulouse (EDT) au sein de l'Université fédérale de Toulouse, qui réunit les 15 écoles doctorales de la partie occidentale de la région Occitanie. Le catalogue de formation doctorale regroupe trois types de formation : les formations purement disciplinaires et thématiques dispensées au sein d'une ED spécifique ; les formations scientifiques interdisciplinaires et les formations à la méthodologie et aux outils de la thèse, co-portées par les trois ED de l'UT2J et enfin des formations professionnalisantes transversales visant à la poursuite de carrière, inscrites dans le catalogue du CD ED. L'Observatoire du doctorat de l'École des Docteurs permet de suivre les carrières des docteurs diplômés et d'évaluer les résultats de ces formations. Les doctorants sont par ailleurs encouragés à participer à des manifestations scientifiques et à monter des colloques de jeunes chercheurs¹⁰⁶.

L'existence de 81 supports de contrats doctoraux permet chaque année à l'établissement de lancer environ 27 nouveaux contrats doctoraux. Par ailleurs la Région Occitanie cofinance à 50% une trentaine de contrats doctoraux avec les établissements du site toulousain, dans le cadre d'un dispositif visant à promouvoir l'interdisciplinarité, dont en moyenne deux reviennent sur l'UT2J chaque année. Il y a environ 30 % de doctorants disposant d'un financement spécifique dans chacune des écoles. **Les doctorants non financés, moins présents sur le site, ont le sentiment de difficultés de communication, auquel il conviendrait de chercher à remédier**¹⁰⁷.

Les candidats aux contrats doctoraux sont présélectionnés par les unités de recherche, qui peuvent en présenter 1 à 3 selon leur taille, et sont choisis après une audition devant une émanation des conseils. C'est à juste titre la qualité du candidat qui prime, et non une répartition prédéfinie entre les unités de recherche. Chaque encadrant peut diriger simultanément 6 thèses et le co-encadrement par personnel non HDR est encouragé (dans la limite de 3)¹⁰⁸.

Les doctorants financés qui le souhaitent sont formés à l'enseignement dans le cadre de missions enseignement (contrats doctoraux élargis).

4) DES RESSOURCES DOCUMENTAIRES RICHES, A VALORISER PAR UN PILOTAGE MIEUX CONCERTÉ

Gérée au sein du Service commun de la documentation (SCD), considéré comme un acteur majeur non seulement de la diffusion de la culture scientifique, mais aussi de l'appui à la pédagogie et à la réussite étudiante, l'offre documentaire est importante, diversifiée et répartie selon un maillage fin au plus près des besoins de formation et de recherche. Le SCD comprend 22 bibliothèques dont 12 sont intégrées et 10 associées. Si le nombre des bibliothèques n'a pas diminué par rapport à la précédente évaluation qui avait identifié une fragilité à ce niveau, une des raisons est à trouver du côté de l'INSPE qui, par la multiplicité de ses implantations, explique l'existence de plusieurs d'entre elles. Les objectifs fixés dans le cadre du projet de service visaient à améliorer les espaces, les outils numériques, les dispositifs de formation et les services à la recherche. Ces objectifs mentionnaient également le renforcement de la collaboration entre bibliothèques et l'accompagnement des personnels dans l'adaptation aux évolutions des métiers. En parallèle, la cohérence du tissu de bibliothèques devait être renforcé avec des centres de ressources disciplinaires au cœur des UFR et une bibliothèque centrale multidisciplinaire et de tous niveaux¹⁰⁹.

¹⁰⁴ Source : RAE, p. 32.

¹⁰⁵ Source : RAE, p. 30.

¹⁰⁶ Source : RAE, p. 32.

¹⁰⁷ Source : Entretiens lors de la visite du 25 au 27 février 2020.

¹⁰⁸ Source : Entretiens lors de la visite du 25 au 27 février 2020.

¹⁰⁹ Source : RAE, p. 51.

Des actions importantes ont été réalisées au cours des quatre dernières années en lien avec ces objectifs. Élargissement de la capacité d'accueil en nombre de places, gestion informatique commune, intégration fonctionnelle et des projets travaillés collectivement permettent de mieux répondre à la demande des usagers et usagères et de donner de la cohérence au paysage de documentation. Si la politique documentaire s'est incontestablement renforcée ces quatre dernières années, il semble qu'une partie du chemin soit encore à réaliser.

Plusieurs pistes de réflexion ou d'amélioration pourraient compléter le travail déjà effectué. En premier lieu, l'offre documentaire a été pensée par le biais de la proximité géographique aux usagers. De ce point de vue, il s'agit d'un maillage au plus près des formations qui répond aux objectifs fixés. Toutefois **cette proximité ne semble pas combler l'ensemble des besoins de la communauté et notamment la question des horaires d'ouverture n'apparaît pas suffisamment explorée**. Les bibliothèques sont ainsi ouvertes moins de 60 heures par semaine et elles sont fermées le week-end. Un essai d'ouverture le week-end a été réalisé avec 7 samedis ouverts, mais l'arrêt de l'Université pendant plusieurs mois a stoppé cette dynamique qui semblait toutefois rencontrer le public puisque les étudiants étaient présents ces samedis.

Compte tenu du nombre d'étudiants présents sur le campus et des caractéristiques de cette population, il apparaît au comité important de mener une réflexion sur l'opportunité d'une **ouverture les week-ends et en soirée, qui pourrait ainsi être une priorité du prochain quinquennal**. Cela nécessiterait une **mutualisation plus importante des personnels ainsi qu'une réflexion sur l'accompagnement RH de ces ouvertures**. Pour ce faire et compte tenu de l'importance ainsi que du caractère transversal du projet, il semble manquer **un pilotage politique à même de mener les discussions sur tous les volets en même temps** et avec les différentes bibliothèques sur le site du Mirail. En effet, il s'agit tout à la fois de vie étudiante, d'ouverture sur la cité, de ressources humaines, de politiques d'UFR.

Par ailleurs, **l'équipement des ressources en puces RFID au moins pour les nouvelles collections avec un passage progressif à l'ensemble des collections serait sans doute une manière de fluidifier le fonctionnement des centres de documentation, de faciliter le travail des personnels et de gérer plus facilement les flux d'ouvrages**.

IV. LA REUSSITE DES ETUDIANTS

1) UNE ATTENTION SOUTENUE AU PARCOURS DE L'ETUDIANT, A CONFORTER PAR UN SUIVI DES COHORTES

Partie intégrante de la Direction de l'évaluation, des études et de la prospective (DEEP), l'Observatoire de la Vie Étudiante (OVE) est constitué de trois pôles : devenir des diplômés et suivi de l'insertion professionnelle, connaissance des publics et des parcours, évaluation des formations et des enseignements, ce qui donne la possibilité d'une analyse concertée et complète du parcours de l'étudiant, depuis son inscription jusqu'à son insertion professionnelle¹¹⁰.

Renforcer l'accompagnement, l'aide à la réussite et l'insertion est une des priorités affirmées par l'UT2J, dont témoigne notamment la création d'une charge de mission « Accompagnement des publics en formation » créée en 2019¹¹¹.

En amont de l'arrivée à l'UT2J, sont déployées des journées d'information et, en partenariat avec le rectorat, des journées d'immersion ainsi que des actions auprès des enseignants du 2nd degré. Les composantes proposent divers dispositifs d'accompagnement – enseignants-référents, tuteurs enseignants ou étudiants, initiatives articulées au travail de la commission de formation et à une charge de mission « Accompagnement des publics en formation ». Un dispositif, en particulier, mérite d'être souligné pour son originalité : un MOOC « Introduction à la Psychologie à l'Université », à destination des lycéens, leur permettant de se faire une idée plus précise des caractéristiques d'une discipline non enseignée dans le secondaire¹¹².

En aval de l'inscription, forte des nombreux indicateurs variés et précis fournis par l'OVE, l'UT2J est en capacité de porter une attention très soutenue à la diversité des étudiants (en formation initiale, en reprise d'études, étudiant à distance, en situation de handicap ou encore sportifs de haut niveau, etc.), dont 45 % de nouveaux inscrits par an dans l'établissement, auxquels elle peut ainsi offrir des moyens adaptés à chaque situation¹¹³.

La lutte contre le décrochage, l'adaptation de l'offre de formation aux besoins et souhaits des étudiants est un sujet de préoccupation et d'excellence pour l'Université. Prenant en considération les étudiants en difficulté, dès la première année de licence, l'établissement mise sur les réorientations précoces¹¹⁴, en les rendant possibles dès le 1^{er} semestre, et sur des suivis personnalisés par un professionnel du Service commun universitaire d'information, d'orientation et d'insertion professionnelle (Scuio-IP). Dans le cadre de la politique de réussite étudiante, de réorientation ou d'accès à des dispositifs dédiés à la réussite, un enjeu particulier réside dans le repérage des étudiants en difficulté. L'établissement propose, très rapidement après la rentrée, les trois jours de réorientation, dispositif spécifique à l'UT2J. L'idée est de permettre à celles et ceux qui réalisent dès le départ que leur choix *post bac* ne leur correspond pas de corriger leur parcours. Cette réorientation précoce est sans aucun doute un outil original et intéressant de lutte contre le décrochage : **il serait intéressant d'en évaluer les résultats concrets, en initiant une enquête auprès des étudiants qui en ont été bénéficiaires et des enseignants-référents ou responsables de diplômés.**

Ces dispositifs d'accompagnement et de réorientation mis en place par les composantes et les services peuvent cependant aussi poser des difficultés d'organisation pour les composantes, **auxquelles il serait opportun de demander un bilan des avantages pédagogiques et des coûts, en termes de ressources humaines et financières, de ce dispositif.** Plus récemment, l'Université Toulouse Jean Jaurès a ainsi été lauréate de l'appel à projet Programme des investissements d'avenir (PIA) « Repérer et mobiliser les publics 'invisibles' et en priorité les plus jeunes d'entre eux », en lien avec la région Occitanie.

Sur le plan de l'insertion professionnelle, l'OVE se charge de façon régulière du suivi des cohortes. L'enquête nationale concernant l'insertion à 30 mois des diplômés de l'année 2015 montre un taux d'insertion supérieur à la moyenne nationale pour les masters SHS (88% / 87%) et des taux d'insertion sensiblement inférieurs aux moyennes nationales pour les masters DEG et enseignement ainsi que pour les licences professionnelles¹¹⁵. Il faut toutefois noter que cette enquête met en évidence des taux de diplômés boursiers supérieurs aux moyennes nationales et un contexte socioéconomique défavorable pour l'UT2J avec un taux de chômage régional supérieur à la moyenne nationale. Les stages professionnels en M2 ont été instaurés/encouragés dans tous les masters. Diverses initiatives en vue de l'insertion professionnelle ont vu le jour à partir du statut d'étudiant-entrepreneur dont le nombre a fortement augmenté depuis 2016¹¹⁶. Cet accompagnement à

¹¹⁰ Source : RAE, p. 27.

¹¹¹ Source : RAE, p. 28.

¹¹² Source : RAE, p. 27.

¹¹³ Voir aussi le point « 3.2. Un pilotage de la formation efficace et soucieux de tous les publics », dans le présent rapport.

¹¹⁴ Source : RAE, p. 28.

¹¹⁵ Master DEG (87% UT2J / 93% national) ; master LLA (84% UT2J / 87% national) ; master enseignement (97% UT2J / 98% national) ; LP DEG (83% UT2J / 94 national) ; LP SHS (83% UT2J / 89% national) (source indicateurs contrat établissement)

¹¹⁶ RAE p. 24 : Nombre d'étudiants accompagnés : 2 en 2014, 70 en 2017-2018

diverses formes d'insertion, y compris l'entrepreneuriat étudiant, est à souligner comme une volonté politique forte d'accompagner les étudiants au-delà des études.

Le comité recommande de systématiser l'évaluation de ces dispositifs, par l'établissement d'outils de suivi et d'analyse de leur impact et de leur efficacité, ce qui permettrait de faire un bilan analytique complet de l'ensemble des efforts déployés pour l'aide à la réussite des étudiants et de dégager des priorités d'action pour le prochain projet d'établissement.

2) UNE VIE ETUDIANTE RICHE ET ENCOURAGEE A STRUCTURER PAR UN SCHEMA DIRECTEUR A DECLINER

La vie étudiante a été marquée ces quatre dernières années par la rénovation, l'amélioration et l'enrichissement des lieux de culture et de vie étudiante, en particulier sur le campus du Mirail¹¹⁷. Même si les étudiants, pour certains, semblent regretter le caractère trop neuf et moins convivial du campus aujourd'hui¹¹⁸, force est de constater que le campus se différencie de bien d'autres par la richesse et l'originalité de ces espaces de rencontre et de médiation. Ainsi la Maison des Initiatives Étudiantes (MIE) dispose à la fois de bureaux partagés en capacité d'accueillir les associations étudiantes qui le demandent et d'un ensemble d'espaces permettant l'organisation de réunions, d'activités diverses ou d'AG. Accueillant notamment vingt-et-une associations, les bureaux des Vice-Présidences Vie universitaire (VPVU) et Étudiante (VPE) et un Pôle des Associations et Initiatives Étudiants, la Maison des Initiatives Étudiantes (MIE) met à disposition des étudiants des espaces de rencontre et une salle de spectacle ; elle joue un rôle important dans la visibilité de l'action culturelle ainsi que pour les manifestations étudiantes, de même que la « Canopée » qui accueille, outre la « Semaine des associations » et le « Printemps étudiant », des *food trucks* et marchés bio. Extrêmement soucieuse de promouvoir la richesse et le dynamisme de la vie étudiante, l'UT2J se propose de continuer à développer ces espaces, en explorant de nouvelles pistes de réflexion¹¹⁹.

Les infrastructures culturelles riches, innovantes et ouvertes semblent fonctionner à plein, que ce soit par l'action du Centre d'Initiatives Artistiques du Mirail (Ciam), service arts et culture, par les étudiants eux-mêmes, si bien que les locaux peuvent parfois déjà se révéler insuffisants pour répondre aux demandes des étudiants (en termes de lieux de répétitions notamment). À l'inverse, les espaces disponibles à la maison des solidarités paraissent sous-exploités. À ce jour, tous les espaces sont affectés, seuls les espaces pour le village solidaire sont en cours d'aménagement. Des demandes de lieux de convivialité sont apparues pour développer le vivre ensemble et les activités culturelles étudiantes. Les sollicitations des étudiants animant la vie de campus se portent principalement sur **la Maison des Initiatives Étudiantes qui gagnerait à être développée par la mise en place d'un guichet d'accueil filtrant les demandes des étudiants ou par de l'emploi étudiant pour l'accompagnement associatif.**

Une autre force de l'Université est la politique sociale à destination des étudiants. Cette politique dispose de crédits alloués particulièrement importants¹²⁰ (au-delà des seuils imposés par décrets) et l'aide directe aux étudiants semble être une priorité sans faille de l'Université et de sa politique d'accompagnement des étudiants en difficulté financière. **Le comité Hcéres recommande cependant d'étendre, notamment en en faisant la promotion et en communiquant mieux, ces mesures d'accompagnement et de politique sociale aux sites délocalisés, en particulier les plus distants de Toulouse, parfois encore trop isolés.**

Les fonds de la Contribution vie étudiante et de campus (CVEC) paraissent toutefois utilisés de manière rapide et efficace, selon les témoignages recueillis lors de la visite, pour les actions sociales qui se concrétisent en une diversité d'aides proposées aux étudiants. Si les associations peuvent bénéficier de subventions de fonctionnement et sur projets, les services semblent avoir plus de mal à bénéficier de cette opportunité, du fait de la charge de travail supplémentaire que représente le montage des projets pour les personnels. Les services sont néanmoins demandeurs, notamment, **d'un développement des contrats de vacation employant des étudiants financés sur fonds CVEC, ce qui permettrait d'offrir des opportunités d'emploi plus enrichissantes pour les étudiants dans le besoin tout en développant leurs activités.**

Le service de santé est coordonné par l'Université fédérale de Toulouse et bien relayé à l'UT2J. Par ailleurs, dans le cadre de l'Université inclusive qui structure la politique de l'établissement, celle relative à l'inclusion des étudiants et personnels en situation de handicap est très avancée. La politique handicap bénéficie en effet d'un schéma pluriannuel à l'appui de sa structuration et d'une vision politique à l'appui de la stratégie. Si la politique handicap suivie est de qualité, appuyée sur un schéma pluriannuel complet et efficace¹²¹, **le service de santé gagnerait à développer la médecine préventive et notamment la visite de santé obligatoire en licence ainsi que la politique de dispense de soins aux étudiants.** Pour ce faire cependant, **une politique de développement de l'emploi et de l'accueil sont des éléments indispensables.** Le manque de personnels

¹¹⁷ Source : RAE, p. 57.

¹¹⁸ Source : Entretiens lors de la visite du 25 au 27 février 2020.

¹¹⁹ Source : RAE, p. 57.

¹²⁰ Source : RAE, p. 59.

¹²¹ Source : RAE, p. 57 sq.

de toutes catégories est à ce jour un obstacle réel à l'amélioration du suivi des étudiants. La prise en charge des étudiants en situation de handicap échappe à ces tensions et permet à ceux-ci de bénéficier des aménagements et du suivi nécessaires. Grâce à cela, ils viennent spontanément consulter ce service bien identifié. Des dispositifs ont été mis en place par la mission handicap pour l'accompagnement et l'insertion des étudiants porteurs de handicaps, visibles ou invisibles, notamment atteints d'autisme, par le développement, par exemple, d'ateliers adaptés et d'un réseau d'entreprises aspies-friendly, c'est-à-dire accueillantes et bienveillantes envers les personnes autistes Asperger.

Les infrastructures sportives ont bénéficié de la rénovation du campus, mais pâtissent d'une sous-utilisation de la CVEC. Une réflexion sur ces infrastructures est en cours et devra être conduite à son terme. L'offre sportive est diversifiée et porte tout autant sur le sport loisirs que le sport encadré ou au sein des cursus. Des dispositifs dédiés aux sportifs de haut niveau sont opérationnels et sollicités. Des dispositifs d'accompagnement s'adressant à l'ensemble de la communauté étudiante existent également, favorisant, par exemple, le bien-être (ateliers de sophrologie, consultations en nutrition). Les étudiants victimes de harcèlement peuvent bénéficier de l'accompagnement du service de santé de la CLIPHAS (Cellule d'Information de Lutte et de Prévention du Harcèlement Sexuel), ou être guidés vers un accompagnement extérieur à l'établissement¹²².

La dynamique de la vie étudiante semble pourtant fragilisée par un ensemble d'éléments. **Bien qu'un schéma directeur de la vie étudiante existe pour l'Université Fédérale, celui-ci ne se décline pas à l'échelle de l'UT2J.** Or il apparaît que la vie étudiante au niveau du site de Toulouse est différente d'un établissement à l'autre. S'il existe quelques appels à projets communs relatifs à la vie étudiante, il manque une mise en commun d'une partie de la CVEC à l'appui de projets collectifs (hors santé) ou encore une réflexion partagée sur la culture. De ce fait, la pertinence du niveau fédéral pour un tel schéma se pose. Et en miroir, l'absence de déclinaison locale du schéma de la vie étudiante ou universitaire laisse dans l'ombre les objectifs poursuivis par l'établissement. **Une déclinaison du schéma directeur de la vie étudiante de l'Université Fédérale à l'échelle de l'établissement faciliterait la mise en place d'une politique de la vie étudiante, coordonnée pour partie au moins sur le site, et serait un lien utile pour encourager une plus grande implication des étudiants dans la construction de l'avenir de l'Université.** Une concertation est organisée par le VPE, avec des États Généraux de la Vie Étudiante qui pourraient servir de base à la formalisation d'objectifs structurants.

Par ailleurs, **la création d'une charge de mission consacrée à la vie étudiante aux côtés du vice-président étudiant pourrait appuyer la coordination des services du campus et l'optimisation de l'utilisation de la CVEC.** Cette mission politique faciliterait aussi la discussion et la mutualisation tant en interne qu'au niveau du site.

L'Université ne prévoit pas de dispositifs de formation des élus étudiants et des étudiants engagés dans les associations. Ce travail est réalisé par les associations elles-mêmes, notamment par l'intermédiaire de réseaux nationaux. Il ne semble pas exister non plus de système d'aménagement systématique des emplois du temps des étudiants engagés leur permettant d'organiser plus sereinement leur engagement ni de dispositifs de reconnaissance de l'engagement étudiant¹²³. **Pour la montée en compétence des étudiants autant que pour l'accompagnement à la connaissance des fonctionnements universitaires, ce type de formation serait une opportunité.**

Le comité Hcéres insiste sur la nécessité de mettre en place des processus de suivi analytique permettant d'évaluer le degré d'efficacité concrète de l'action Vie étudiante, de façon à rendre l'établissement capable de mener une réflexion prospective sur les actions à renforcer ou à prioriser dans son prochain projet.

3) DES ETUDIANTS ELUS A MIEUX IMPLIQUER DANS LA VIE INSTITUTIONNELLE

La participation des étudiants à la gouvernance de l'Université est de plusieurs ordres : présence dans les commissions Fonds de Solidarité et de Développement des Initiatives Étudiantes (FSDIE) et Contribution vie étudiante et de campus (CVEC), dans les conseils, participation du Vice-Président Étudiant à l'équipe politique. Le VPE est également présent à la Maison des Initiatives Étudiantes et il est en charge du pilotage de la plupart des dispositifs étudiants. À ce titre, il a une réelle place dans la gouvernance de l'établissement.

La présence étudiante dans les conseils est marquée par une politisation importante d'au moins une partie de la communauté étudiante de l'UT2J. Ceci ne différencie pas particulièrement l'UT2J d'autres établissements, mais cette volonté de débat ne se traduit pas par un intérêt particulier pour la participation à la vie institutionnelle de l'établissement au-delà des élus. Par ailleurs, il ressort des entretiens que les élus étudiants représentent souvent une force d'opposition destinée à provoquer le débat, sur des problématiques locales ou nationales, moins une force de proposition dans ces instances¹²⁴. Ceci semble avoir plusieurs conséquences parmi lesquelles la difficulté *in fine* d'assurer la cogestion étudiante de l'établissement. C'est sans doute une des raisons de l'absence d'objectifs stratégiques en matière de développement de la vie étudiante. La définition d'objectifs structurants et pluriannuels semble en effet buter sur des positions nationales tenues par les élus. **Ainsi, la vie étudiante mériterait d'être portée au-delà des enjeux politiques**

¹²² Source : RAE, p. 57 sq.

¹²³ Source : RAE, p. 58.

¹²⁴ Source : Entretiens lors de la visite du 25 au 27 février 2020.

locaux ou nationaux et pourrait être renforcée via la création d'une charge de mission aux côtés du vice-président étudiant. Le comité Hcéres recommande ainsi à l'établissement de renforcer sa coopération institutionnelle auprès des étudiants, dans le but de travailler avec eux les atouts et les ressources de leur Université et ainsi d'enrayer le déficit d'image au national et à l'international ainsi que la perte d'attractivité pour une partie des étudiants et des personnels administratifs et enseignants.

V. LA VALORISATION ET LA CULTURE SCIENTIFIQUE

1) UNE CELLULE DE VALORISATION DES RESULTATS DE LA RECHERCHE BIEN ETABLIE MAIS UNE POLITIQUE TROP PEU INCITATIVE

Une cellule de valorisation existe depuis 2005 à l'UT2J, mais il y a eu une autonomisation récente de la valorisation, distinguant très clairement l'accompagnement de produits et services vers le monde socio-économique de la diffusion de connaissances vers le grand public. Ainsi, il y a désormais deux vice-présidentes déléguées à la Recherche, l'une dédiée à la Valorisation de la recherche et l'autre dédiée à la Diffusion des savoirs. Le budget 2019 de la Commission Recherche réserve une part de 3,5% pour les politiques de valorisation de la recherche et de la diffusion des savoirs. Concrètement, dans les moyens indirects, 44k€ sont destinés à la mise en œuvre de la politique de valorisation de la recherche et 9k€ à la politique de diffusion des savoirs.

Une commission Valorisation rattachée à la commission Recherche accueille les différents acteurs de la valorisation interne et externe. L'action de valorisation est mise en œuvre par l'action conjointe et concertée du Service Valorisation et Partenariat (SVP) de l'UT2J (composante de la Direction d'appui à la recherche-DAR), de la délégation régionale du CNRS et de la Société d'Accélération du Transfert de Technologies (SATT) Toulouse Tech Transfer (TTT). L'aiguillage est opérationnel et se fait naturellement en fonction du rattachement du laboratoire concerné par le projet à valoriser.

Il ne ressort ni adhésion ni réticence de la communauté d'enseignants-chercheurs vis-à-vis de la valorisation. Le débat existant est focalisé sur l'intéressement et plus particulièrement sur l'allocation du reliquat qui revient à la main de l'UT2J. Toutefois, la détection des projets existe bel et bien grâce à l'appel à projets annuel Émergence de produits et de services innovants (EPSI)¹²⁵ opéré par le SVP qui finance 5 à 7 projets pour un montant total de 25k€ sur fonds propres complétés par un apport de 10k du Conseil Régional, opéré par TTT. Le budget alloué est consacré à la montée en maturité du projet pour le rendre éligible à un investissement de la SATT TTT. Le suivi est assuré par une chargée de valorisation de l'UT2J qui est détachée un jour par semaine à la SATT TTT. **Le comité Hcéres recommande d'intensifier les relations avec la SATT, notamment par une promotion plus dynamique des projets et réflexions en cours, en vue de trouver de nouveaux modèles économiques sortant des standards (brevet) et qui pourraient la convaincre d'investir dans plus de projets issus de l'UT2J.** Dans la même perspective, il lui semble souhaitable que **soient organisées dans les laboratoires, en lien avec la chargée valorisation de l'UT2J, des interventions de sensibilisation de la SATT TTT autour des questions spécifiques à la gestion de la propriété intellectuelle en ALL-SHS pour fédérer et permettre une plus grande remontée des projets à haut potentiel.**

L'UT2J entretient des relations avec le tissu industriel local. Le Crédit Impôt Recherche (CIR) est le principal argument de discussion avec les entreprises. Il n'y a pas de chaire industrielle (il y en a eu une sur l'autisme par le passé), ni de mécénat, ce qui pourrait être des voies à explorer. Cependant, il existe des conventions de recherche avec le groupe Airbus, qui a des liens réguliers avec un laboratoire de recherche de l'UT2J sur l'ergonomie et les facteurs humains et qui contribue à la formation et à l'insertion professionnelle par son offre de stages dans le domaine. À noter l'existence de deux LabComs, l'un sur des congrès de cardiologie, financé par l'entreprise et soutenu par un financement de la Région Occitanie, l'autre en gestion CNRS MSH. Au regard de la place prépondérante des laboratoires de psychologie à l'UT2J, il serait judicieux de coordonner les liens existants avec les hôpitaux de la région sur la thématique valorisation de la santé, au niveau des différentes équipes pour structurer un partenariat global au niveau institutionnel. D'une façon générale, l'établissement indique être au cœur d'un réseau associant recherche et monde socio-économique : l'UT2J « [...] adhère aux pôles de compétitivité Aerospace Valley, Agri Sud-Ouest, Cancer-Bio-Santé, où elle mandate des représentants, ainsi qu'au réseau professionnel CURIE¹²⁶. ». Cependant les entretiens ont eu du mal à positionner l'UT2J dans son environnement. **Une cartographie claire de cet écosystème mériterait d'être réalisée pour gagner en vision d'ensemble et permettre une meilleure coordination et rationalisation des actions individuelles. Le pilotage s'en trouverait renforcé.**

Par ailleurs, il ne semble pas y avoir de vision consolidée des activités de valorisation. Quelques chiffres encourageants ont cependant été avancés. Ainsi, en 2019, la valorisation apporte 6k€ en redevances liées à des licences concédées, sur des actifs PI dont l'UT2J est propriétaire, en mandat de gestion à la SATT TTT. Il y a eu un programme de maturation soutenue à hauteur de 130k€ par la SATT TTT. En tout, trois à quatre projets ont fait l'objet d'un transfert technologique par la SATT TTT. Un seul brevet était en gestion directe, mais il a été abandonné en raison des coûts d'entretien trop élevés. Quelques marques sont déposées à l'INPI et peuvent faire l'objet de valorisation. Un autre indicateur peut être l'insertion des doctorants sociologues par la création d'entreprises : il y a eu deux SCOP ESS¹²⁷ créées en trois ans. Il est tout à l'honneur de l'UT2J de vouloir maintenir

¹²⁵ Source : RAE, p. 47.

¹²⁶ Source : RAE, p. 48.

¹²⁷ Société coopérative ouvrière de production économie sociale et solidaire

la possibilité de soutenir des projets à fort impact sociétal, même s'ils sont à rentabilité économique faible ou nulle. La fierté de l'établissement est sans nul doute le déploiement de huit plateformes instrumentales et d'expertise ouvertes aux partenaires du monde socio-économique dans différents domaines (cognition, archéologie, informatique, sociologie, design...). **Comme le reconnaît l'UT2J dans son RAE, il est nécessaire d'en améliorer la visibilité et la promotion auprès des partenaires industriels.**

2) UNE DIFFUSION DE LA CULTURE SCIENTIFIQUE ET UNE ACTION CULTURELLE TRES DEVELOPPEES

Une VP Culture existe en propre depuis 2016. Cette fonction était, auparavant, toujours couplée avec la Vie étudiante. Ce changement démontre une volonté forte de l'établissement de s'identifier sur le volet culturel. Une commission Culture a été créée avec la volonté d'en faire un lieu de débat pour fédérer autour du document de politique culturelle d'établissement dans le cadre d'une co-construction. L'UT2J pouvait déjà se prévaloir d'une communication scientifique élaborée, mobilisant des canaux variés (événements, newsletter, vidéos, blog, web, e-magazine) pour diffuser les savoirs vers des publics très divers. L'établissement conforte les liens entre formation et recherche par la mise en place de nouveaux centres de ressources documentaires, ainsi que de nombreuses opérations de vulgarisation des travaux de recherche¹²⁸, mettant en valeur la culture locale. De plus, les liens avec les Presses universitaires semblent solides. La relation de confiance instaurée permet de nombreuses publications d'ouvrages de qualité.

Le service culturel, le Centre d'Initiatives Artistiques du Mirail (Ciam) a notamment en charge La Fabrique, lieu présentant une scène de 170 places, deux salles d'expositions et des salles dédiées pour la formation artistique. Il y a une programmation dense affichant 150 à 180 événements par an. Le public est essentiellement composé d'étudiants¹²⁹. Il y a très peu de personnels de l'UT2J qui bénéficient par ailleurs d'une offre culturelle – principalement une billetterie – proposée par le Service Commun d'Action Sociale et Culturelle (SCASC). Les actions ne sont actuellement pas coordonnées, mais mériteraient de l'être pour faire l'objet de développements conjoints. À noter que La Fabrique est un lieu culturel connu et reconnu sur la place toulousaine comme un lieu éclectique et apprécié. Il faut reconnaître le positionnement audacieux allant dans le sens de davantage de propositions culturelles, artistico-scientifiques qui croisent un travail de recherche avec un travail artistique. C'est assez balbutiant pour le moment, mais la volonté d'une véritable co-construction avec les chercheurs est affirmée. L'attractivité aux yeux d'un public extérieur semble freinée par la localisation du campus, dans un quartier dont l'image est parfois mise à mal en plus d'un accès dépendant du métro. **L'objectif de nouer des liens avec le quartier est affiché par la direction de l'UT2J, mais le contexte n'a pas permis d'en faire une priorité pour le moment. Tout reste à faire.** Les sites en région ne semblent pas délaissés par l'action culturelle qui tient compte des spécificités territoriales¹³⁰.

Il existe des conventionnements avec le théâtre Garonne et la Cinémathèque pour offrir des tarifs avantageux aux étudiants¹³¹. Une convention de partenariat est à l'étude avec la Direction régionale des affaires culturelles (Drac) Occitanie. Un lien existe avec le pôle diffusion de la culture scientifique et technique de l'UFTMiP qui permet un rayonnement vers les écoles du territoire et l'UT2J a, de son côté, participé activement au lancement de l'e-magazine Exploreur¹³² coordonné par l'UFTMiP. Globalement – et de façon contre-intuitive étant donné les domaines d'excellence de l'établissement – il semble qu'il y ait un travail difficile à faire pour amener les étudiants à l'action culturelle (surtout si elle est institutionnalisée). Des leviers identifiés sont la médiation et l'événementiel, comme le démontre depuis cinq ans le succès des nuits du cinéma, organisées par l'association étudiante Écran.

Aussi, les premiers chantiers fléchés sont, d'une part, la mise en place d'un plan de communication culturelle en réponse à la précédente évaluation avec un agenda commun, des relais étudiants et un portail média (captations pour mémoire de l'action culturelle) et, d'autre part, une démarche de politique d'acquisition d'œuvres d'art, même modeste, est pensée. Le cinquantenaire de l'UT2J n'a pas pu être valorisé pleinement en 2018 du fait des événements, mais il y a certainement à capitaliser sur cet « acte manqué ».

La recommandation principale du comité porte sur la poursuite de la co-construction d'une culture scientifique et d'une action culturelle articulant les actions des enseignants et les initiatives étudiantes et plus généralement sur le développement d'un dialogue plus nourri entre les différents acteurs culturels (pour de l'information, mais aussi de l'interaction).

¹²⁸ Source : RAE, p. 30.

¹²⁹ Source : RAE, p. 30.

¹³⁰ Sur le site de Foix, à l'automne 2019, il y a eu un travail réalisé avec des photographes toulousains, sur l'immigration en Ariège, en collaboration avec des chercheurs de Rouen.

¹³¹ Source : RAE, p. 56.

¹³² Source : RAE, p. 47.

VI. LES RELATIONS EUROPEENNES ET INTERNATIONALES

1) UN POTENTIEL EN ATTENTE D'UNE STRATEGIE PLUS AFFIRMEE

Alors que le rapport Hcéres 2015 soulignait l'importance de la place dans la stratégie de l'UT2J de la politique européenne et internationale et les progrès qui avaient été faits sur la période évaluée¹³³, et bien que le RAE indique d'ailleurs que « Par le contenu de ses formations et de ses programmes de recherche, ses coopérations internationales, son implantation hors de France et l'accueil de nombreux étudiants étrangers, elle revendique pleinement son ouverture au monde et à la diversité des cultures¹³⁴ », le comité Hcéres de 2020 ne peut que regretter l'absence dans le RAE d'un chapitre globalisant qui aurait permis de rendre lisibles les nombreuses actions d'internationalisation menées par les acteurs sur le terrain. La vacance de la vice-présidence de Relations européennes et internationales (REI) pendant l'administration provisoire et le turn-over des personnels administratifs au sein du Service Relations internationales (SRI) expliquent peut-être cette relative déshérence de la mission.

Il ne peut cependant être nié que l'UT2J est une Université résolument tournée vers l'international essentiellement par ses relations privilégiées avec certains pays, en particulier dans le monde hispanique, ou, pour la mobilité étudiante sortante, le monde anglophone et plus spécifiquement l'Amérique du Nord. L'UT2J peut aussi se prévaloir de sites de formations délocalisés, notamment à Kuala Lumpur avec l'Institut supérieur du tourisme, de l'hôtellerie et de l'alimentation (ISTHIA) sur une chaire « food studies »¹³⁵, mais aussi, plus récemment, avec l'Inde, au Sacred Heart College¹³⁶. La mobilité internationale étudiante fait l'objet d'une attention particulière : les mobilités entrantes sont encouragées par la mise en œuvre d'une politique visant à améliorer l'accueil des étudiants étrangers et à faciliter leur accès à un logement. La mobilité étudiante sortante, bien qu'elle connaisse un petit fléchissement signalé par l'établissement, est soutenue par une politique d'incitation à la mobilité, englobant une enveloppe de 35 000€ propre à l'UT2J et « un processus de dématérialisation des bourses permettant de raccourcir les délais d'attribution et de paiement »¹³⁷. Plus globalement, le comité n'a pas pu apprécier à partir des données fournies par l'établissement les évolutions en matière de mobilité entrante et sortante des étudiants.

Le comité a constaté l'absence regrettable, dans le RAE, de la mention d'outils de production d'indicateurs fiables¹³⁸. Nonobstant, un effort de rationalisation objective des partenariats pédagogiques internationaux a été mené par le Service des Relations internationales (RI), en lien avec la Vice-présidence REI et a abouti, notamment à la suppression de certains accords et à une réflexion sur l'avenir du Centre d'Études Universitaires de Madrid (CEUM), jugé redondant avec le système Erasmus +¹³⁹. De même, il est apparu, au cours de ce recensement et de cette analyse, que certains partenariats européens avaient été négligés **alors qu'ils mériteraient un regain d'intérêt qu'un portage politique faciliterait**¹⁴⁰.

La vocation internationale de certaines composantes et équipes ou la relation de l'UT2J à l'Institut des Amériques doivent aussi être soulignées. Ainsi, l'établissement peut-il s'enorgueillir de neuf codiplomations internationales, dont une licence binationale franco-allemande et huit masters, parmi lesquels un Erasmus Mundus. De même, des masters internationaux sont également impulsés, en particulier l'actuel projet Europhilosophie, labellisé Erasmus Mundus¹⁴¹, ou encore un master Égalité, avec les Universités de Bucarest, de Barcelone, d'Åbo et libre de Bruxelles. La vice-présidence REI et le service des relations internationales apportent ainsi un appui certain aux différentes initiatives provenant des départements, tant sur le montage et le suivi financiers que sur la mise en place des conventions. Les critères pour un soutien politique sont la pérennité des projets, l'attractivité, les potentialités en termes de transversalité et d'intérêt global pour l'Université et enfin la nécessité de répondre à un besoin pédagogique d'un partenaire local¹⁴².

Des ponts avec la recherche (en particulier l'appui à la mobilité des doctorants et l'aide au financement pour faciliter et accroître le nombre des cotutelles) commencent à être jetés. **Mais il est regrettable, en particulier au regard du potentiel de recherche de l'UT2J, qu'aucune donnée fiable n'existe pour quantifier ni a fortiori mesurer qualitativement « l'étendue et la portée de l'ancrage international de la recherche »**¹⁴³. Les

¹³³ Source : Rapport d'évaluation du Hcéres sur l'Université Toulouse 2 - Jean Jaurès 2015, p. 18.

¹³⁴ Source : RAE, p. 4.

¹³⁵ Source : Entretiens lors de la visite du 25 au 27 février 2020.

¹³⁶ Source : RAE, p. 7.

¹³⁷ Source : RAE, p. 59.

¹³⁸ Source : RAE, p. 19.

¹³⁹ Source : RAE, p. 7, corroboré par les entretiens lors de la visite du 25 au 27 février 2020.

¹⁴⁰ Source : Entretiens lors de la visite du 25 au 27 février 2020.

¹⁴¹ Source : RAE, p. 23 et entretiens lors de la visite du 25 au 27 février 2020.

¹⁴² Source : Entretiens lors de la visite du 25 au 27 février 2020.

¹⁴³ Source : RAE, p. 37.

conventions, de nature variable – conventions-cadres, conventions bilatérales, conventions interindividuelles, coopérations institutionnalisées ou informelles, collaborations ponctuelles ou pérennisées – ne sont pas toujours répertoriées, ce qui nuit à la réputation et à la visibilité de l'établissement. Ce manque de concertation s'explique notamment par le fait que la Direction de la Recherche, bien structurée et bien organisée pour mutualiser la recherche, n'a que peu de liens avec les autres services de l'UT2J. L'internationalisation de la recherche échappe complètement au périmètre de la VP-RI et du SRI, dont le cœur de l'action se limite à la formation. Il est important d'articuler la formation et la recherche au sein d'une politique centrale des RI, dépassant le simple cadre de l'aide à la mobilité aux doctorants. **Dès lors, il devient urgent de définir des axes stratégiques, en termes de programmes ou de cibles géographiques et de construire une véritable politique concertée et impulsée par la gouvernance, fondée sur les atouts et le haut potentiel d'internationalisation des formations et de la recherche.**

Une première étape semble aller déjà dans cette direction : au cours de la période écoulée, le service des relations internationales s'est enrichi d'une cellule d'appels à projets, en lien avec la Direction des affaires financières (Daf). L'objectif est d'apporter un soutien au développement et à la gestion de projets européens, articulant recherche et formation¹⁴⁴. **Il semble opportun au comité Hcéres de restructurer la commission des Relations internationales**, actuellement composée de soixante-dix membres : non seulement ce type de composition, bien que pléthorique, ne facilite pas la communication des décisions ou orientations politiques vers les équipes, mais l'absence, dans ce conseil, de représentants de la recherche, déjoue la construction d'une ligne politique impulsée par la gouvernance et prenant en compte tous les aspects de la vie universitaire¹⁴⁵.

La coordination entre la politique de l'Université fédérale de Toulouse et le réseau des correspondants de chaque composante de l'UT2J mérite aussi d'être consolidée et institutionnalisée. Il faut souligner une avancée dans cette direction, avec, depuis l'été 2019, le projet de participation, dans le cadre de l'Université Fédérale de Toulouse, à une Université européenne, autour de la thématique de l'Espace, qui rassemble les Universités ULEO de Suède, de Cracovie, de Düsseldorf, de Luxembourg et permettra des collaborations interdisciplinaires : le montage du projet, le pilotage et le suivi financier se feront au niveau de l'Université Fédérale, tandis que l'UT2J s'investira spécifiquement dans les formations et la recherche. Le rôle du Service RI sera donc de communiquer sur le projet auprès des UFR et des équipes de recherche, de faciliter les contacts avec les autres établissements du consortium et de coordonner les diverses initiatives locales¹⁴⁶.

¹⁴⁴ Source : RAE, p. 9.

¹⁴⁵ Source : Entretiens lors de la visite du 25 au 27 février 2020.

¹⁴⁶ Source : Entretiens lors de la visite du 25 au 27 février 2020.

CONCLUSION

Durant la période écoulée, l'UT2J a été confrontée à une crise institutionnelle, corollaire à une inquiétante fragilité de la coordination territoriale dont l'une des conséquences a été une forte tension du climat social rendant difficile la gouvernance et fragilisant non seulement la trajectoire de l'établissement, mais aussi ses relations avec son écosystème. En découle notamment une insuffisance de stratégie politique concertée dans différents domaines importants pour l'avenir de l'UT2J : les ressources humaines, les relations partenariales aux niveaux local, national et international, la vie étudiante, la politique de la qualité... S'ajoutent, en lien avec la volonté d'un apaisement des conflits et la recherche prioritaire d'un consensus, une difficulté à définir des lieux de décisions et des circuits d'opérationnalisation, et un manque de coordination et de structuration entre les services et composantes.

Pour surmonter ces fragilités, l'UT2J peut compter sur des atouts et des points forts incontestables : l'UT2J pourra s'appuyer sur des services de gestion et de pilotage professionnels, pérennisés, opérationnels et fiables, sur des outils qualité et des processus ainsi que sur une fonction financière et comptable solide et efficace, pour définir une vision politique et stratégique claire et ferme. L'UT2J devra toutefois veiller à renforcer ses processus de pilotage par une généralisation de ceux-ci à tous les domaines et une appropriation par tous les services et équipes, et élaborer une politique de la qualité formalisée à l'échelle de l'établissement et portée par l'équipe de direction.

Parmi les atouts essentiels à mettre en œuvre pour la définition et la réalisation d'un projet d'établissement figurent une recherche de qualité, bien structurée et organisée, bénéficiant d'une cellule d'appui efficace, et une formation de qualité, axée sur la réussite et l'insertion professionnelle d'une part, des modalités adaptées à la diversité des publics et aux besoins du tissu socio-économique local d'autre part. L'UT2J pourra aussi compter sur un campus principal réhabilité extrêmement attractif et sur une bonne implantation de tous les campus secondaires qui la composent dans leur territoire. Elle pourra aussi se prévaloir de l'image qu'elle conserve auprès des partenaires tant publics que privés, qui, contrairement à celle que véhiculent trop souvent les médias auprès du grand public, est restée très positive, tous reconnaissant le potentiel de l'établissement, tant en formation et en recherche, qu'en diffusion des savoirs, de la culture et des valeurs propres à cette université.

Si l'UT2J aura prioritairement à se fixer une stratégie claire de positionnement dans un environnement territorial encore instable, en particulier en ce qui concerne la nécessaire restructuration du site toulousain, il lui faudra aussi mener une réflexion sur le circuit décisionnel, avec l'objectif essentiel de réaffirmer la prééminence de la gouvernance dans la définition d'une politique globale et concertée et de questionner le rôle politique de chaque instance. Il conviendra aussi, pour améliorer la mise en œuvre des décisions, de fluidifier les relations entre les différents services opérationnels par une structuration institutionnalisée. Pour restaurer le dialogue social dégradé, une attention plus particulière devra être portée à la réorganisation des ressources humaines, notamment par la mise en œuvre de la Gpeec, de la réforme indemnitaire Rifseep et d'un plan de prévention RPS. Enfin, les politiques partenariales – territoriale, nationale et internationale – méritent d'être précisées par une stratégie visant une mise en cohérence formation et recherche et par l'exploitation plus offensive des points forts de l'établissement.

Pour conclure, tout en capitalisant sur ses atouts et ses forces clairement identifiables, l'UT2J devra clarifier son positionnement et définir une stratégie efficace pour résoudre les faiblesses qu'elle a, pour la plupart, elle-même discernées. Il importe notamment qu'au-delà de la volonté affichée de dépasser les conflits et de reconstruire une image autour de valeurs partagées et défendues par tous les acteurs (la liberté d'expression et la collégialité, le principe de la laïcité, le multiculturalisme, le respect de la diversité et la lutte contre les discriminations, la réussite étudiante et l'insertion sociale et professionnelle, l'intégration dans le territoire et la responsabilité sociétale), l'ensemble de la communauté veille à ce qu'un trop farouche attachement de la communauté à ces valeurs n'entraîne pas de nouveaux conflits et combats, voire des blocages, sources de ternissement de l'image de l'UT2J et d'une perte d'attractivité.

L'avenir de l'Université relève ainsi avant tout d'une prise de conscience collective que l'UT2J doit mieux affirmer son ambition et définir des priorités stratégiques ciblées pour tenir sa place dans un environnement national et international.

1) LES POINTS FORTS

- Une présidence axant sa politique sur la volonté de rassembler
- Une recherche de qualité, bénéficiant d'une bonne organisation de l'appui à la recherche et d'un soutien des organismes de recherche
- Un rayonnement sur le territoire notamment par une bonne diffusion des savoirs
- Des services de gestion et de pilotage professionnels, pérennisés, opérationnels et appréciés
- Une organisation de la formation efficace, bien adaptée à des publics diversifiés

2) LES POINTS FAIBLES

- Une vision stratégique insuffisamment opérationnalisée et structurée, assortie d'une difficulté à établir des circuits de prise de décision convergents et efficaces en raison d'une dissipation importante d'énergie dans la recherche d'une conciliation et de la démultiplication des commissions
- Un climat social tendu fragilisant la trajectoire de l'Université et les relations avec l'écosystème, et conduisant à un positionnement trop centré sur les difficultés internes de l'établissement avec une absence de véritables priorités stratégiques
- Une absence de politique concertée des relations internationales et d'axes stratégiques identifiés
- Un cloisonnement des services, empêchant la rationalisation et la mutualisation des procédures et rendant difficile une vision globale des activités
- Une trop faible proactivité et prospective dans la recherche de partenariats dans le cadre de la politique de site
- Un manque de vision globale d'une politique de la qualité de l'établissement

3) LES RECOMMANDATIONS

- Clarifier son positionnement à toutes les échelles, définir des priorités stratégiques et porter une vision d'avenir et un projet dans le cadre de la politique de site
- Clarifier la gouvernance en redonnant à chaque instance son rôle politique, en retrouvant la chaîne de responsabilités et de décisions notamment au niveau des UFR, dont l'absence de rôle stratégique perdure au fil des évaluations, et en mettant en place des contrats d'objectifs et de moyens pluriannuels avec les composantes
- Construire une politique RH adaptée au développement des missions et des besoins de l'Université et mieux faire partager à la communauté les enjeux concrets de cette politique contribuant à l'attractivité et à la performance de l'établissement
- Développer une politique de la qualité portée par l'équipe de direction et relayée par les composantes pour renforcer notamment la démarche engagée au niveau des formations et mettre en œuvre un suivi global des résultats de la recherche et de la valorisation
- Engager une réflexion globale sur la pédagogie universitaire et sur le développement de l'innovation pédagogique
- Mettre en œuvre un pilotage de la vie étudiante plus affirmé en explicitant les articulations avec le schéma directeur de la vie étudiante, en définissant des priorités stratégiques coordonnées avec un suivi des actions et en renforçant l'adhésion et l'implication des étudiants
- Consolider les nombreuses actions en matière de relations internationales par la formalisation d'une politique d'établissement identifiant plus fortement les axes et les partenariats stratégiques ainsi que des outils de suivi des actions, notamment au niveau de la mobilité étudiante

VII. LISTE DES SIGLES

3

3iA Institut interdisciplinaire en intelligence artificielle

À

ALL Arts, lettres et langues
APPE Aide au pilotage et politique d'établissement
ANR Agence nationale de la recherche
AQF Amélioration de la qualité des formations
Ater Attachés temporaires d'enseignement et de recherche

B

Biatss Bibliothécaires, ingénieurs, administratifs, techniciens, et personnels sociaux et de santé

C

CA Conseil d'administration
Cac Conseil académique
CCI Chambre de commerce et d'industrie
CD ED Collège doctoral l'École des Docteurs
CEUM Centre d'Études Universitaires de Madrid
CFA Centre de formation d'apprentis
CFVU Commission de la formation et de la vie universitaire
CHSCT Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail
Ciam Centre d'Initiatives Artistiques du Mirail
Cifre Convention industrielle de formation par la recherche
CIR Crédit Impôt Recherche
CLIPHAS Cellule d'Information de Lutte et de Prévention du Harcèlement Sexuel
Cnes Centre national d'études spatiales
CNRS Centre national de la recherche scientifique
Comue Communauté d'universités et établissements
CPER Contrat de plan État-région
CR Commission de la recherche
CREPS Centre de ressources d'expertises et de performance sportives
Crous Centre régional des œuvres universitaires et scolaires
CV Curriculum vitae
CVEC Contribution vie étudiante et de campus

D

Daf Direction des affaires financières
DAR Direction de l'appui à la recherche
DEEP Direction de l'évaluation, des études et de la prospective
DEG Droit, économie, gestion
DGS Directeur général des services
DGESIP Direction générale de l'enseignement supérieur et de l'insertion professionnelle
DiSco Direction de la scolarité
DPIGC Direction générale adjointe, la Direction du patrimoine immobilier et de la gestion du campus
DPO Délégués à la protection des données
Drac Direction régionale des affaires culturelles
DRH Direction des ressources humaines
DSI Direction des systèmes d'information
DTICE Direction des Technologies de l'Information et de la Communication pour l'Enseignement
DU Diplôme universitaire
DUT Diplôme universitaire de technologie

E

EA Equipe d'accueil
ED École doctorale

EDT	Ecole Doctorale de Toulouse
EFE	Evaluation des formations et des enseignements
Enac	École nationale de l'aviation civile
ENSAV	École nationale supérieure d'audiovisuel
Ensfea	École nationale supérieure de formation de l'enseignement agricole
ENVT	École nationale vétérinaire de Toulouse
EPSCP	Etablissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel
EPSI	Emergence de produits et de services innovants
Equipex	Equipement d'excellence
Erasmus	European action scheme for the mobility of university students (programme européen)
ERC	European Research Council
Espé	École supérieure du professorat et de l'éducation
EUR	Ecoles universitaires de recherche

F

FSDIE	Fonds de solidarité et de développement des initiatives étudiantes
FTLV	Formation tout au long de la vie

G

GBCP	Gestion budgétaire et comptable publique
Gpeec	Gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences
Gis	Groupement d'intérêt scientifique
GMP	Génie mécanique et productique

H

Hcéres	Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur
HDR	Habilitation à diriger des recherches

I

Icam	Institut catholique des arts et métiers
Idefi	Initiative d'excellence en formations innovantes
IDEX	Initiative d'excellence
IFERISS	Institut Fédératif d'Etudes et de Recherches Interdisciplinaires Santé Société
IGAENR	Inspection générale de l'administration de l'éducation nationale et de la recherche
IMT	Institut Mines Télécom
INP	Institut National Polytechnique
Inra	Institut national de la recherche agronomique
Insa	Institut national des sciences appliquées
Insee	Institut national des statistiques et des études économiques
Inserm	Institut national de la santé et de la recherche médicale
Inspe	Institut National Supérieur du Professorat et de l'Éducation
IPEAT	Institut pluridisciplinaire pour les études sur les Amériques à Toulouse
IRD	Institut de recherche pour le développement
IRPALL	Institut de Recherche Pluridisciplinaire en Arts, Lettres et Langues
IRT	Institut régional du travail d'Occitanie
Isae-Supaero	Institut supérieur de l'aéronautique et de l'espace
ISC3T	Institut des Sciences du Cerveau, de la Cognition et du Comportement de Toulouse
ISCID	Institut supérieur Couleur, image, design
I-Site	Initiatives-Science – Innovation – Territoires – Économie
ISTHIA	Institut supérieur du tourisme, de l'hôtellerie et de l'alimentation
IUF	Institut universitaire de France
IUT	Institut universitaire de technologie

L

Labex	Laboratoires d'excellence
LP	Licence professionnelle

M

MC	Maître de conférences
MDR	Maison de la Recherche

MEEF	Métiers de l'enseignement, de l'éducation et de la formation
MIE	Maison des Initiatives Etudiantes
Mooc	Massive open online course
MSH	Maison des sciences de l'homme
MSHS	Maison des Sciences de l'Homme et de la Société

O

Onera	Office national d'études et de recherches aérospatiales
OVE	Observatoire de la vie étudiante

P

PIA	Programme d'investissements d'avenir
PIB	Produit intérieur brut
PME	Petite et moyenne entreprise
PR	Professeur des universités

R

R&D	Recherche et développement
RAE	Rapport d'autoévaluation
RCE	Responsabilités et compétences élargies
REI	Relations européennes et internationales
RGPD	Règlement général de protection des données
RH	Ressources humaines
RI	Relations internationales
Rifseep	Régime indemnitaire tenant compte des fonctions, des sujétions, de l'expertise et de l'engagement professionnel
RNCP	Répertoire national des certifications professionnelles
RPS	Risques psychosociaux

S

Satt	Société d'accélération du transfert de technologies
SCASC	Service Commun d'Action Sociale et Culturelle
SCD	Service commun de documentation
Sciences Po	Institut d'études politiques
SCOP ESS	Société coopérative ouvrière de production économie sociale et solidaire
Scuio-IP	Service commun universitaire d'information, d'orientation et d'insertion professionnelle
SED	Service de l'Enseignement à Distance
Shon	Surface hors œuvre nette
SHS	Sciences humaines et sociales
SI	Système d'information
Sifac	Système d'information financier analytique et comptable
SRI	Service des relations internationales
STS	Section de technicien supérieur
SVP	Service Valorisation et Partenariat

T

TBS	Toulouse business school
TD	Travaux dirigés

U

UAM	Universidad Autónoma Metropolitana
UE	Unité d'enseignement
UFR	Unité de formation et de recherche
UFTMiP	Université fédérale de Toulouse Midi-Pyrénées
UMR	Unité mixte de recherche
UMS	Unité mixte de service
UNT	Universités numériques thématiques
UPR	Unité propre de recherche

V

VP

VPE

VPVU

Vice-président

Vice-président étudiant

Vice-président Vie universitaire

VIII. OBSERVATIONS DE LA PRESIDENTE



turPRE/EG/CF/20/2020

Toulouse, le 20 juillet 2020.

Madame Emmanuelle Garnier
Présidente de l'université Toulouse - Jean Jaurès

à

Madame Annie Vinter
Directrice du Département
d'évaluation des coordinations territoriales
HCÉRES

Madame la Directrice,

Nous avons pris connaissance du rapport définitif établi par le comité de visite du HCÉRES. Notre attente était grande, car nous sommes convaincus qu'un regard extérieur à notre université, lucide et rigoureux, aide à prendre la distance nécessaire à une meilleure compréhension des ressorts de son action et améliorera la préparation de son futur projet.

Nous connaissons tou.te.s les difficultés que représente la lourde tâche d'évaluer un établissement, et je souhaite tout d'abord, au nom de mon équipe et de toute la communauté universitaire, **remercier les experts** ayant travaillé sous la présidence de Mme Laurence Denooz. Nous avons aussi particulièrement apprécié l'intégration dans le rapport définitif d'une partie substantielle des corrections factuelles que nous avons signalées.

Précisions contextuelles liminaires

Le travail des experts a été d'autant plus complexe qu'il s'agissait d'appréhender la **trajectoire de notre établissement entre 2016 et 2020, une période qui, loin d'être linéaire, a été particulièrement fragmentée** et face à laquelle une analyse d'ensemble était une vraie gageure. En effet, sur les cinq années évaluées, l'établissement a connu successivement : la fin d'un mandat présidentiel (en mars 2016) ; deux années d'un nouveau mandat très instable (mars 2016 - mars 2018) ayant été fragilisé par un mouvement social de quatre mois contre le projet de reconquête de l'IDEX (décembre 2017 - mars 2018) suivi d'un blocage institutionnel laissant l'établissement sans aucune possibilité de se gouverner ; la dissolution des conseils centraux prononcée par le Ministère de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche et de l'Innovation (mars 2018) ; une administration provisoire de neuf mois (mars 2018 - novembre 2018) sans aucune activité des instances centrales ; et enfin, une nouvelle mandature (installée en décembre 2018) ayant tout juste trois mois d'existence au moment d'entamer la rédaction du rapport d'autoévaluation. Si le rapport d'expertise mentionne bien ces faits dans un chapitre dédié au contexte général, il apparaît en revanche qu'il a globalement fait le choix de mêler des commentaires correspondant à une ou à plusieurs périodes, sans toujours

Campus Mirail
téléphone : +33 (0)5 61 50 44 99 • télécopie : +33 (0)5 61 50 43 50 • courriel : presidence@univ-tlse2.fr
5, allées Antonio Machado • 31058 TOULOUSE CEDEX

Campus Mirail • Campus Blagnac • Campus Cahors • Campus Figeac • Campus Foix • Campus Montauban • Campus du Taur • Campus Saint-Agne • Campus Rangueil • Campus Croix-de-Pierre • Campus Albi • Campus Rodez • Campus Tarbes • Campus Auch • Centre universitaire Toulouse Taylor's (Kuala Lumpur) • Centre universitaire Madrid

préciser explicitement lesquelles. De sorte que des propos sont parfois énoncés sans qu'il soit aisé de savoir s'ils portent sur le passé ou sur le présent, ou bien des préconisations sont formulées alors même qu'elles ont déjà été engagées par l'équipe actuelle (voir ci-dessous). S'il est vrai que la trajectoire d'un établissement peut s'appréhender depuis une position de surplomb par rapport à l'alternance politique de sa gouvernance, dans le cas présent, cette alternance s'est clairement doublée d'un chaos institutionnel hors du commun, rendant illisible toute stratégie globale. Sans ce chaos, l'équipe présidentielle élue en 2016 aurait exposé dans le rapport d'autoévaluation 2020 le bilan de sa mandature de quatre années. Or, c'est à une équipe nouvelle, n'ayant pas été impliquée dans le développement de la politique menée durant la période évaluée, qu'il a incombé la tâche de réaliser un bilan de ce contrat 2016-2020.

Enfin, pour compléter ce panorama, les premiers mois de la mandature actuelle ont été successivement impactés par un mouvement social lié à la réforme des retraites, puis au projet de loi de programmation de la recherche et, plus récemment, par la pandémie de Covid.

Observations générales

En considérant ce contexte particulièrement dégradé, on comprendra aisément qu'ait été rendue objectivement délicate la mise en route rapide d'une politique de changement, fondée sur des lignes stratégiques ignorant les crises internes à l'établissement. C'est pourquoi **le projet de « refaire communauté »** a été considéré comme primordial par la nouvelle équipe élue fin 2018, constituant à son sens une étape préalable à l'élaboration collective d'un nouvel horizon : notre projet d'établissement 2021-2025. **La rédaction des axes stratégiques qui fonderont ce projet a ainsi été guidée par le besoin de se rappeler collectivement les fondements éthiques et politiques de notre action commune** à l'heure de développer les missions qui incombent à notre établissement en tant qu'opérateur de service public. Ces axes rappellent donc des principes partagés et constituent la base des orientations stratégiques actuellement en cours de stabilisation, qui formeront la feuille de route concrète et détaillée du projet à venir.

Ceci posé, et malgré ces difficultés majeures liées au contexte, **le bilan de l'établissement pour la période de référence est positif**, ce qui concorde avec la perception interne consignée dans le rapport d'autoévaluation. Les rapports du HCÉRES élaborés respectivement dans le domaine de la formation et dans celui de la recherche font état d'une université expérimentée et dynamique, dont les acteurs œuvrent au quotidien avec efficacité au service de la diversité des usagers et de leur réussite (aux niveaux L, M et D), ainsi qu'au service des projets scientifiques, de leur rayonnement et de leur valorisation dans et au-delà de la sphère académique. Le rapport établissement pointe à juste titre la grande confiance des partenaires extérieurs en la qualité de notre université et sa capacité à se déployer en bonne synergie avec son environnement (la diffusion des savoirs étant particulièrement saluée) et dans son territoire (l'important maillage des campus en ex-région Midi-Pyrénées, entre autres). On regretta toutefois que le rapport du HCÉRES n'ait pas fait une part plus importante à l'évaluation de l'INSPE, école interne que nous avons choisi de présenter dans un document connexe étant donnée sa structure propre. Les fonctions support de l'établissement sont également pointées comme particulièrement performantes, permettant ce déploiement efficace de nos missions universitaires.

Dans ces conditions, il apparaît que **la principale difficulté de notre établissement consiste en un déséquilibre entre la réalité positive de son action, reconnue par les observateurs extérieurs, et la perception négative qu'en a la communauté universitaire elle-même**. Un tel

écart appelle clairement la mise en œuvre d'une stratégie de conversion du regard – à l'image de la rénovation complète du campus central lui-même – qui passe par la nécessité d'objectiver toute une série d'éléments et de s'ouvrir à une vision sur le fonctionnement des autres universités françaises et internationales.

En ce sens, un investissement dans **la conduite et l'accompagnement du changement** s'avère nécessaire, et le rapport du HCÉRES donne ici des recommandations intéressantes, que l'équipe de gouvernance actuelle avait non seulement identifiées, mais aussi, pour nombre d'entre elles, déjà mises en route au cours des derniers mois.

Politique interne de l'établissement

Au chapitre du fonctionnement organisationnel de l'établissement, le rapport préconise de : « **Clarifier la gouvernance** en redonnant à chaque instance son rôle politique, en retrouvant la chaîne de responsabilités et de décisions **notamment au niveau des UFR**, dont l'absence de rôle stratégique perdure au fil des évaluations, et en mettant en place des contrats d'objectifs et de moyens pluriannuels avec les composantes ». De fait, il s'agit là d'un diagnostic partagé, qui pointe une faiblesse dans l'organisation structurelle de l'établissement, très centralisé et qui doit rééquilibrer les espaces d'autonomie décisionnelle dans le cadre des lignes stratégiques des instances centrales. Ce **projet de décentralisation** a été porté sans succès par plusieurs équipes présidentielles, notamment à travers la modalité des contrats d'objectifs et de moyens rapidement abandonnée au profit d'une structure pyramidale où les UFR et leurs instances respectives ont, de fait, un rôle politique quasi inexistant (à l'exception de l'UFR de Psychologie en raison de la structuration homogène de ses formations et de ses départements). **Un changement de paradigme pourrait être progressivement envisagé**, afin que le niveau des UFR ait une réelle autonomie de décision. D'ores et déjà, les IUT reposent la question des COM et le prochain projet d'établissement pourrait être le lieu d'une proposition concrète d'évolution dans ce sens.

Parmi les points faibles énoncés par le rapport, est mentionné : « Un **cloisonnement des services**, empêchant la rationalisation et la mutualisation des procédures et rendant difficile une vision globale des activités ». S'il est vrai que l'organisation actuelle des services a permis à l'université d'avancer de manière solide pour le développement de ses missions, il n'en demeure pas moins, en effet, que perdurent des situations devant être repensées afin de favoriser l'efficacité transversale nécessaire à la bonne maîtrise des processus. **Rééquilibrer les grandes directions** pourra, de fait, permettre de consolider la mise en œuvre de certains pans de notre politique d'établissement (la formation et la vie étudiante, par exemple).

D'une manière plus générale, c'est toute la politique qualité de l'établissement qui mérite d'être consolidée, comme le recommande également le rapport des experts lorsqu'il préconise de : « **Développer une politique de la qualité** portée par l'équipe de direction et relayée par les composantes pour renforcer notamment la démarche engagée au niveau des formations et mettre en œuvre un suivi global des résultats de la recherche et de la valorisation ». La Direction de l'évaluation, des études et de la prospective, à travers son pôle qualité, a été récemment sollicitée par l'équipe politique pour déployer de façon proactive une démarche dans ce sens. Ici comme ailleurs, il s'agit d'**accompagner de façon pédagogique** l'intérêt d'une telle démarche dans un contexte de relativement faible acculturation dans les composantes et les services. Les travaux déjà initiés montrent que les résultats obtenus emportent la conviction. Un portage politique à plus grande

échelle est donc envisagé. Son opérationnalisation sera confiée en grande partie au futur Directeur général des services, dont le recrutement est imminent.

En matière de fonctions supports, celle de la gestion des ressources humaines a fait l'objet de la préconisation suivante : « **Construire une politique RH adaptée au développement des missions et des besoins de l'Université** et mieux faire partager à la communauté les enjeux concrets de cette politique contribuant à l'attractivité et à la performance de l'établissement ». De fait, ce diagnostic avait été posé par la nouvelle Directrice des ressources humaines (arrivant après une longue vacance du poste, laquelle faisait suite à un turnover inhabituel au cours de la période de référence). Il s'agit là d'un chantier largement engagé à ce jour, en dialogue avec les organisations représentant le personnel, qui permettra la mise en route du RIFSEEP et la stabilisation de la modalité du télétravail à court terme.

Des recommandations sont également énoncées dans le domaine de la **rénovation de la pédagogie universitaire** et de l'amélioration de la vie étudiante, deux sujets où la marge de progression de l'université est réelle. Le développement de l'innovation pédagogique est un chantier au long cours, engagé à travers le Service interuniversitaire de pédagogie porté par l'Université fédérale Toulouse Midi-Pyrénées. À l'UT2J, les récents Congés pour projets pédagogiques (une dizaine de lauréats CPP pour l'année 2020-2021) agiront comme de puissants leviers de transformation. Par ailleurs, la pandémie de Covid a également contribué à une prise de conscience de la nécessité de disposer d'une plus grande palette méthodologique et technique en matière de pédagogie et l'établissement a récemment déposé plusieurs demandes de financement d'ingénieurs pédagogiques afin d'accompagner les besoins de formation qui s'expriment (dialogue stratégique et de gestion, appel à projets hybridation pédagogique, notamment).

Parallèlement, notre université entend **rendre effectif le déploiement de son schéma directeur de la vie étudiante**, aidée pour cela par les résultats de la récente étude menée par l'Université fédérale de Toulouse et par le projet d'assises de la vie de campus porté par notre vice-président étudiant. C'est l'un des chantiers à inscrire au centre de notre prochain projet d'établissement.

Politique extérieure

D'une manière générale, le rapport du HCÉRES souligne beaucoup **le repli de notre établissement sur lui-même** et recommande une plus large ouverture, basée sur une plus grande confiance dans la valeur de ses actions et la qualité de son fonctionnement. Pour sortir de ce qui apparaît à l'observateur extérieur comme un paradoxe, une politique active de prise de conscience en interne, fondée à la fois sur un agencement plus décentralisé des instances et un réajustement structurel de l'administration (comme défini plus haut), et des actions de représentation volontaristes auprès des partenaires extérieurs et du grand public, sont aujourd'hui nécessaires. Ces dernières passent par une plus grande visibilité dans la presse locale, nationale, internationale ou spécialisée, et une politique extérieure plus stratégique, notamment auprès de nos partenaires extra-académiques.

Il faut ajouter ici que la récente réforme territoriale des régions et des académies est venue élargir la perspective stratégique, en déplaçant le positionnement de notre université dans un

Campus Mirail
téléphone : +33 (0)5 61 50 44 99 • télécopie : +33 (0)5 61 50 43 50 • courriel : presidence@univ-tlse2.fr
5, allées Antonio Machado • 31058 TOULOUSE CEDEX

Campus Mirail • Campus Blagnac • Campus Cahors • Campus Figeac • Campus Foix •
Campus Montauban • Campus du Taur • Campus Saint-Agne • Campus Rangueil •
Campus Croix-de-Pierre • Campus Albi • Campus Rodez • Campus Tarbes • Campus
Auch • Centre universitaire Toulouse Taylor's (Kuala Lumpur) • Centre universitaire Madrid

territoire désormais plus vaste, celui de l'Occitanie Méditerranée Pyrénées. D'ores et déjà, un nouveau réseau universitaire s'est tissé, qui ouvre de nouvelles perspectives de collaborations fécondes.

L'absence de longue date d'une réelle **politique de relations internationales**, que souligne à raison le rapport, montre une fois encore la difficulté à objectiver et faire valoir la richesse pourtant exceptionnelle de nos actions déployées dans le monde entier. L'équipe présidentielle actuelle a précisément jugé primordial de mettre en place à court terme les moyens de valoriser cet atout majeur : indicateurs partagés, priorisation, évolution structurelle, renforcement des outils de communication...

Pour finir, le rapport insiste à plusieurs reprises sur la « **trop faible proactivité et prospective dans la recherche de partenariats dans le cadre de la politique de site** ». Durant la période de référence, la stabilisation d'un projet de l'enseignement supérieur et de la recherche au niveau régional (alors Midi-Pyrénées), initié dans le cadre de la politique nationale des coordinations territoriales et de l'évolution du système de financement des nouvelles entités, a été rendue complexe par la nécessité d'établir une seule structure collective. Le Gouvernement ayant assoupli le cadre de travail, l'horizon se dégage à nouveau pour repenser le périmètre d'action d'une COMUE dans laquelle l'université Toulouse – Jean Jaurès doit jouer un rôle actif. Après une période électorale qui s'achèvera dans quelques mois, les partenaires se retrouveront pour décider d'un positionnement politique de leur COMUE. Les élu.e.s des conseils centraux de l'UT2J (et particulièrement du Conseil d'administration), qui ont participé à plusieurs réunions dédiées à l'évolution souhaitable de la coordination territoriale, ont largement confirmé leur intérêt de voir le consortium universitaire actuel reconduire sa double fonction de plateforme de services mutualisés et de conception, montage et gestion de projets nationaux ou internationaux pour le compte de ses membres.

Pour conclure, enfin, je souhaiterais remercier à nouveau les membres du comité d'expertise pour la qualité des échanges lors de la visite et le précieux regard porté sur notre université au moment de rédiger le rapport. Celui-ci a permis de corroborer grandement l'analyse déployée par l'établissement dans son rapport d'autoévaluation et de signaler plusieurs points d'amélioration qui, pour certains, ont d'ores et déjà été placés dans les priorités de la mandature actuelle et figureront en bonne place dans le projet d'établissement dont la rédaction commencera dès la rentrée de septembre.

En tout état de cause, ces recommandations constituent une base de travail sur le long terme pour l'Université Toulouse – Jean Jaurès, jalonnée d'objectifs intermédiaires pertinents que notre communauté saura, à n'en pas douter, faire siens.

Avec mes cordiales salutations,



Emmanuelle Garnier
Présidente de l'université Toulouse - Jean Jaurès

Campus Mirail
téléphone : +33 (0)5 61 50 44 99 • télécopie : +33 (0)5 61 50 43 50 • courriel : presidence@univ-tlse2.fr
5, allées Antonio Machado • 31058 TOULOUSE CEDEX

Campus Mirail • Campus Blagnac • Campus Cahors • Campus Figeac • Campus Foix •
Campus Montauban • Campus du Taur • Campus Saint-Agne • Campus Rangueil •
Campus Croix-de-Pierre • Campus Albi • Campus Rodez • Campus Tarbes • Campus
Auch • Centre universitaire Toulouse Taylor's (Kuala Lumpur) • Centre universitaire Madrid

IX. ORGANISATION DE L'ÉVALUATION

L'évaluation de l'Université Toulouse - Jean Jaurès a eu lieu du 25 au 27 février 2020. Le comité était présidé par Mme **Laurence DENOZ**, professeure des Universités, doyenne de Faculté, membre du CA de l'Université de Lorraine.

Ont participé à cette évaluation :

- **Jordan GAMAIRE**, étudiant et vice-président étudiant, Université de Limoges ;
- **Geneviève LE FORT**, vice-rectrice Qualité, Haute école spécialisée de Suisse occidentale (HESSO) ;
- **Philippe NIVET**, professeur des Universités (histoire contemporaine) et vice-président délégué à la recherche en SHS, directeur de l'équipe d'accueil Centre d'histoire des sociétés, des sciences et des conflits (EA 4289), Université de Picardie-Jules-Verne ;
- **Frédéric POIRIER**, directeur adjoint du Centre régional des œuvres universitaires et scolaires (Crous) d'Aix-Marseille ;
- **Sandrine ROUSSEAU**, maître de conférences (sciences économiques) et vice-présidente Vie de campus et vie étudiante, Université de Lille ;
- **Anne SALAZAR ORVIG**, professeure des Universités, ancienne vice-présidente du conseil des études et de la vie universitaire, directrice de l'équipe d'accueil CLESTHIA (EA 7345), Université Sorbonne Nouvelle – Paris 3 ;
- **Célia ZYLA**, chargée de valorisation, Agence de l'innovation de défense, ministère des Armées ; ancienne cheffe de projet SHS, société d'accélération du transfert de technologies (Satt) Lutech.

Robert FOUQUET, conseiller scientifique, et **Vincent BROUSSE**, chargé 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>.

Les rapports d'évaluation du Hcéres
sont consultables en ligne : www.hceres.fr

Évaluation des coordinations territoriales
Évaluation des établissements
Évaluation de la recherche
Évaluation des écoles doctorales
Évaluation des formations
Évaluation et accréditation internationales



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)

