


# HCERES

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

Établissements



## Rapport d'évaluation de l'université Toulouse 1 Capitole

Campagne d'évaluation 2014-2015 (Vague A)

# HCERES

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

Établissements

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

Didier Houssin, président

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

David Marsden, président du comité

---

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

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

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

# Sommaire

Présentation	5
I – L’université Toulouse 1 Capitole, une forte identité d’établissement	5
II – L’université de Toulouse : un réseau dense d’établissements d’enseignement supérieur dans un territoire attractif et innovant	6
III – Le contexte de l’évaluation	6
La stratégie et la gouvernance	7
I – Une mission d’excellence et de service public	7
II – Une politique partenariale efficace, intégrée dans la stratégie de l’établissement et qui contribue à son attractivité	7
1 ● Des partenariats économiques robustes et diversifiés	7
2 ● Des partenariats anciens avec les collectivités locales à maintenir	9
3 ● Des partenariats académiques à renforcer et développer	9
III – Une gouvernance organisée et maîtrisée pour une stratégie déterminée	10
1 ● Une gouvernance resserrée et efficace autour du président	10
2 ● La régulation de la démocratie interne, des orientations stratégiques partagées et des équilibres à trouver	12
IV – Un développement inégal entre la politique de communication interne et la politique de communication externe	12
V – Une politique qualité à revoir et renforcer	13
La recherche et la formation	15
I – Une recherche d’excellence, à forte visibilité internationale dans le domaine de l’économie, reposant sur un potentiel de haut niveau et sur une stratégie claire et assumée	15
1 ● Un potentiel recherche de haute, voire exceptionnelle, qualité	15
2 ● Une stratégie efficace reposant sur une politique de moyens conséquente et suivie	15
3 ● TSE, une réussite exceptionnelle à fort effet d’entraînement	16
II – Une politique de formation ambitieuse mais qui suscite des interrogations	16
III – Des écoles doctorales attractives, en cohérence avec la stratégie de l’établissement	17
IV – Une politique documentaire ambitieuse et assumée, qui doit gérer ses choix	18
La réussite des étudiants	21
I – Un accompagnement des parcours étudiants, qui devrait se doter de moyens et de visibilité	21
II – Les paradoxes de l’UT1 en matière de vie étudiante	21
La valorisation et la culture scientifique	23
I – Une valorisation à visibilité variable, qui devrait irriguer l’ensemble de l’université	23
II – Une diffusion de la culture d’excellence de l’établissement qui est à organiser	23

Les relations internationales	25
Une stratégie d'internationalisation partagée, qui doit être suivie et renforcée	25
Le pilotage et la gestion	27
I – La prospective pluriannuelle, la programmation, et le dialogue de gestion : une mise en œuvre à accélérer	27
II – La fonction financière et comptable : une fonction à améliorer en matière d'outils et d'analyse	27
III – La fonction ressources humaines : une fonction à inscrire dans une politique de GPEC	28
Conclusion	31
Les défis d'une politique de qualité dans un monde universitaire de plus en plus international	31
I – Les points forts	31
II – Les points faibles	32
III – Les recommandations	32
Liste des sigles	33
Observations du président	35
Organisation de l'évaluation	39

# Présentation

## I – L'université Toulouse 1 Capitole, une forte identité d'établissement

L'université Toulouse 1 Capitole (UT1) a une histoire ancienne et prestigieuse qui remonte à la création de la faculté de Droit en 1229. Son identité et son périmètre actuels résultent de la création en 1968 par la loi Edgar Faure des trois universités toulousaines, l'université Toulouse 1 Sciences sociales (Droit, Economie, Gestion), rebaptisée Toulouse 1 Capitole en 2009, l'université Toulouse 2 Le Mirail (Lettres, Arts et Sciences humaines), rebaptisée Toulouse 2 Jean Jaurès en 2014 et l'université Toulouse 3 Paul Sabatier (Sciences et Santé). Devenue pleinement autonome comme toutes les universités françaises, par la loi du 10 août 2007 relative aux libertés et responsabilités des universités (loi LRU), l'université Toulouse 1 Capitole est passée aux responsabilités et compétences élargies (RCE) en janvier 2009 et fait partie des trois établissements pilotes à avoir demandé dès 2009 la dévolution de son patrimoine immobilier<sup>3</sup>, dévolution obtenue en 2011.

L'identité de l'université Toulouse 1 Capitole est intimement liée à la tradition de la faculté de droit et à la réussite avérée de l'Ecole d'économie de Toulouse, TSE<sup>4</sup>, qui fait converger sur un même périmètre, excellence de la recherche, récemment distinguée par un prix Nobel, innovation de la formation et dimension partenariale avec la puissante fondation Jean-Jacques Laffont.

L'université compte 21 300 étudiants (chiffres 2013-2014), dont 19 000 sont inscrits dans les formations délivrant des diplômes nationaux et 1 500 dans celles délivrant des diplômes d'université. Elle a connu une forte augmentation d'effectifs entre 2009 et 2014, tous niveaux confondus<sup>5</sup>. Parmi les étudiants des diplômes nationaux, 57,3 % sont inscrits en licence, 39,4 % en master et 3,3 % en doctorat ; 36 % sont boursiers et 20 % sont des étudiants internationaux, surtout présents au niveau Doctorat (51,5 %)<sup>6</sup>.

L'université comporte six composantes, de statuts et d'effectifs étudiants très différents : trois composantes à statut d'école interne (article L. 713-9 du Code de l'Education), l'Ecole d'Economie de Toulouse (2 200 étudiants), l'IAE Toulouse-Ecole de Management (2 500 étudiants) et l'IUT de Rodez (373 étudiants), et trois UFR, la faculté de Droit et Sciences politiques (11 000 étudiants), la faculté d'Administration et Communication (2 100 étudiants) et la faculté d'Informatique (450 étudiants).

L'établissement compte 1102 personnels, dont, selon les chiffres 2013<sup>7</sup> :

- 560 enseignants chercheurs, dont 336 titulaires (130 professeurs des universités - PR, 176 maîtres de conférence - MCF, 50 enseignants du second degré). L'université se caractérise par un taux de recrutement d'enseignants étrangers nettement supérieur à la moyenne nationale (38,5 % des PR et 24,4 % des MCF nouveaux recrutés sur cinq ans)<sup>8</sup>, ainsi que par une part des professeurs parmi les enseignants-chercheurs supérieure (42,5 %) à la moyenne nationale<sup>9</sup>. La part des femmes a augmenté depuis 2009 (41 %) et est légèrement supérieure à la moyenne nationale, surtout dans le corps des maîtres de conférences, où elles représentent plus de la moitié des effectifs (52 % contre 25 % dans le corps des professeurs)<sup>10</sup>.
- 542 personnels BIATSS<sup>11</sup>, dont 341 titulaires et 201 non titulaires. Les personnels BIATSS titulaires sont à 56,6 % des personnels ITRF<sup>12</sup> et à 72 % des femmes<sup>13</sup>.

Dans le cadre du prochain contrat, l'université Toulouse 1 Capitole prévoit neuf unités de recherche, en tutelle principale, deux unités mixtes de recherche (UMR), en économie et en gestion (en association avec le CNRS et l'INRA),

<sup>3</sup> La convention de dévolution a été signée le 13 mai 2011.

<sup>4</sup> *Toulouse School of Economics*.

<sup>5</sup> 17 800 inscrits en 2009 ; source : établissement.

<sup>6</sup> Source : MESR.

<sup>7</sup> Source : MESR, DGRH.

<sup>8</sup> Années 2009-2013 ; moyenne nationale : PR : 9,5% ; MCF : 16,4% ; moyenne typologique : PR : 13,0%, MCF : 14,7% ; source : MESR.

<sup>9</sup> Moyenne nationale : 35,8%, moyenne typologique : 37,6% ; source MESR.

<sup>10</sup> Moyenne nationale : 36% de femmes parmi les EC, dont 22% PR et 43% MCF ; source MESR.

<sup>11</sup> Bibliothèque, ingénieurs, administratifs, techniciens, social, santé.

<sup>12</sup> Ingénieurs et techniciens de recherche et de formation.

<sup>13</sup> Moyenne nationale : 63% ; source : MESR.

et sept équipes d'accueil en droit ; elle est cotutelle de deux UMR (mathématiques, informatique), portées par l'université Toulouse 3 Paul Sabatier. L'université Toulouse 1 Capitole est l'établissement porteur de trois écoles doctorales en sciences économiques, sciences de gestion et sciences juridiques et politiques, et elle est cohabilitée pour trois écoles doctorales, portées par trois autres établissements du site (université Paul Sabatier, université Jean Jaurès et Institut supérieur de l'aéronautique et de l'espace - ISAE).

L'offre de formation couvre les champs de l'économie, de la gestion, du droit et des sciences politiques, et présente 54 parcours de formations initiales, dont 11 doubles diplômes délivrés avec des universités étrangères, 55 Diplômes d'universités (DU) et certificats.

L'université est implantée dans le centre-ville de Toulouse, sur un campus comportant trois sites de proximité ; elle est également installée sur le site de Rodez (IUT) et propose des formations à Montauban, Figeac et Millau. L'ensemble du campus couvre 82 000 m<sup>2</sup><sup>14</sup> dont 75 000 m<sup>2</sup> SHON à Toulouse et 8 000 m<sup>2</sup> SHON à Rodez<sup>15</sup>.

Pour l'année 2014, le budget de l'établissement s'établit à 120 M€ incluant 5 M€ correspondant à la dévolution du patrimoine, pour une subvention de l'État de 78 M (soit 82 % du budget), dont 60 % en masse salariale, 22 % en investissement (pour l'essentiel consacrés à la construction du bâtiment TSE) et 18 % en fonctionnement<sup>16</sup>. La part recherche du budget s'élève à 39,8 % (dont près de 70 % en masse salariale et 16,5 % en investissement)<sup>17</sup>.

## II – L'université de Toulouse : un réseau dense d'établissements d'enseignement supérieur dans un territoire attractif et innovant

L'université Toulouse 1 Capitole est membre fondateur de la Comue de Toulouse-Midi Pyrénées, créée en 2014, en application de la loi ESR de juillet 2013 et intitulée « Université fédérale de Toulouse Midi-Pyrénées » (UFTMP), qui a succédé au PRES, créé en 2007. La configuration retenue pour l'université de Toulouse est celle d'une université fédérale et ne prévoit pas de fusion entre les universités. La Comue comprend 7 membres : les trois universités toulousaines, l'INPT et l'INSA de Toulouse, l'ISAE et le CNRS ; ainsi que 7 établissements associés. La Comue est le porteur de l'opération Toulouse-plan Campus et assure la gouvernance et la mise en œuvre de l'Idex UNITI<sup>18</sup>, labellisé par le ministère en 2012. Elle est partenaire de la Région Midi-Pyrénées et il lui reviendra de conclure un contrat de site avec l'Etat à compter de 2016. La région Midi-Pyrénées se caractérise par son attractivité (notamment pour les 20-29 ans) et son dynamisme économique, particulièrement dans le secteur des activités de pointe à forte valeur ajoutée, avec une caractérisation spécifique dans le domaine de l'aéronautique, de l'espace et des systèmes embarqués (Aerospace Valley). La Région compte 8 pôles de compétitivité, dont 1 mondial et 1 à vocation mondiale, et 14 structures de transfert et de diffusion technologiques labellisées par le Ministère de l'Éducation Nationale, de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche (MENESR), ainsi que 6 clusters labellisés « grappe d'entreprise ». En 2012, la région compte plus de 122 000 étudiants inscrits dans l'enseignement supérieur, dont 61 % sont à l'université et 85 % sont concentrés à Toulouse.

## III – Le contexte de l'évaluation

La précédente évaluation, réalisée en 2010, avait mis en évidence des points forts, parmi lesquels : une recherche de pointe en économie avec une grande visibilité internationale ; un partenariat exceptionnel avec des entreprises publiques et privées ; et des points faibles, dont un risque de fragilisation induit par l'absence de formalisation dans les structures décisionnelles et un déficit du système d'information et des outils de pilotage. La présente évaluation s'est particulièrement intéressée aux points suivants : la conception, les moyens et l'extension de la politique d'excellence affichée par l'établissement, la logique d'autonomie et les modes de gouvernance et de pilotage ; le positionnement de l'université entre identité d'établissement, réseaux internationaux et politique de site ; l'articulation entre formation académique et professionnalisation, entre recherche fondamentale et valorisation.

<sup>14</sup> Source : bilan social 2013.

<sup>15</sup> Ici sont répertoriées les surfaces incluses dans la dévolution ; source établissement.

<sup>16</sup> Source établissement, DAF.

<sup>17</sup> Budget 2015 (CA du 16/12/2014. Budget 120 M€, dont 84 % dotation Etat (SCSP), incluant les 5 M€ de dévolution. 18 % de fonctionnement ; 63 % personnel, 19 % investissement.

<sup>18</sup> *University de Toulouse Initiative*.

# La stratégie et la gouvernance

## I – Une mission d'excellence et de service public

L'Université Toulouse 1 Capitole se donne une mission d'excellence qu'elle réalise à la fois par une politique recherche reconnue au niveau international et par une politique d'enseignement innovante. Cette mission est reconnue au sein de l'université, et elle est clairement exprimée dans son autoévaluation et son projet de développement. En avant-garde de cette mission se trouve TSE appuyée par un réseau de partenariats, dont ceux avec le monde professionnel passent par la Fondation Jean-Jacques Laffont. Suivant le même parcours, tout en tenant compte de la nature distincte de leurs disciplines, se trouvent l'IAE (École de management) et l'École Européenne de Droit<sup>19</sup>.

La réalisation de cette mission d'excellence dépend d'un positionnement fort sur le plan européen et international qui est pour le moment le mieux réalisé dans le cas de TSE. La clef de voûte de la stratégie dépend de la qualité de la recherche et du personnel enseignant-chercheur dont le recrutement se fait de plus en plus au niveau européen et international, suivant une politique, qui doit se manifester à tous les niveaux, depuis les jeunes doctorants jusqu'aux enseignants-chercheurs expérimentés. Comme la plupart des universités européennes, l'UT1 ne peut concurrencer directement les salaires des meilleures universités mondiales, mais il existe plusieurs moyens d'améliorer son attractivité à condition d'être innovant, dont certains se trouvent mentionnés dans ce rapport, par exemple, les conditions de travail et de vie, un bon milieu intellectuel et le soutien aux carrières.

La qualité des enseignants-chercheurs permet aussi d'attirer les meilleurs étudiants. Ceci dépend en partie de la réputation d'excellence de la recherche, mais elle dépend aussi de la visibilité externe de celle-ci - une recherche pertinente pour les besoins économiques et sociaux - ainsi que de la qualité de l'enseignement offert aux étudiants en licence et aux doctorants.

En tant qu'université publique, l'UT1 a une double vocation : d'excellence et d'équité. La première a été bien énoncée dans le rapport d'autoévaluation. La seconde est apparue au cours de la visite sur site. En effet, l'université a le souci de « ne laisser personne au bord de la route » et de servir à la fois un besoin national de formations de très haut niveau scientifique tout en servant aussi ceux qui cherchent une carrière dans le monde professionnel. Ce souci d'équité se manifeste également, par exemple, par le maintien des antennes régionales en dehors de Toulouse dans un souci de proximité avec les familles à revenus modestes, et par la difficile gestion de la sélection pour les filières plus académiques à la fin de la seconde année de licence.

En conclusion, dans un monde où le marché du travail s'internationalise, il est important de donner aux étudiants de la région l'expérience de travailler auprès d'étudiants d'autres régions de l'Europe et du monde. Un corps enseignant international en est un premier élément, qui est soutenu par une politique active d'échanges internationaux pour les étudiants, ainsi que par une politique internationale de recrutement étudiant. D'où l'importance de l'enseignement des langues et des services d'accueil, sujet qui seront abordés dans ce rapport.

## II – Une politique partenariale efficace, intégrée dans la stratégie de l'établissement et qui contribue à son attractivité

### 1 ● Des partenariats économiques robustes et diversifiés

L'Université Toulouse 1 Capitole a instauré depuis de nombreuses années des partenariats économiques dans l'ensemble des champs disciplinaires de l'établissement, avec le soutien déterminant de la fondation Laffont, et celui plus récent du fonds de dotation UT1.

<sup>19</sup> L'École Européenne de droit de Toulouse « *Toulouse European School of Law* » (ESL) est une école de l'UT1 et du Centre d'excellence Jean Monnet de l'université ; elle est dirigée par un directeur et animée par un comité d'orientation stratégique (voir les statuts, votés par le CA du 16 décembre 2014). Cette école regroupe les doubles formations et doubles diplômes juridiques de l'Université Toulouse 1 Capitole, les formations en droit proposées par celle-ci en langue étrangère, ainsi que les modules européens d'enseignement Jean Monnet et a une vocation internationale. L'ESL a fait sa première rentrée en septembre 2014.

L'un des points forts du système de partenariat de l'UT1 dans le secteur de l'économie consiste en la mise en place d'un projet original, enraciné dans le long terme dès la décennie 1990, fondé sur une forte intégration entre la formation et la recherche, avec une ouverture revendiquée sur le monde de l'entreprise. La transformation, en 2011, de la faculté de sciences économiques de l'UT1 en une grande école au sein de l'université, a permis à l'UT1 de tirer profit des pratiques de formation, de gouvernance et de partenariat des grandes écoles, à charge pour elle de fournir les structures complémentaires permettant d'assurer le bon fonctionnement de l'ensemble. Ce partenariat UT1-entreprises passe par la recherche de moyens (conventions et mécénats via la Fondation Jean-Jacques Laffont, taxes d'apprentissage, octroi de budget de formation, etc.) permettant d'attirer les enseignants-chercheurs de très haut niveau et capables de se maintenir au niveau de leurs collègues les plus réputés dans le monde. Une autre modalité de partenariat réside dans la mise en place de conventions CIFRE et le développement des stages. Malgré l'atout partenarial que représentent les CIFRE, leur nombre reste faible à l'UT1 et une action forte devrait être menée pour mieux exploiter cette voie. En dépit de la raréfaction des offres de stage, TSE a fait avancer la professionnalisation de ses cursus : aujourd'hui, 98 % de ses étudiants en M1 et M2 font des stages professionnels. De réelles possibilités existent également dans les créneaux de formation plus techniques comme dans la recherche appliquée et TSE, par exemple, paraît bien armée pour relever le défi de la concurrence dans ses domaines d'excellence. Cependant, quoique diversifié, le partenariat développé par TSE reste limité au territoire français et ceci peut être une faiblesse du schéma actuel. Dès lors, il est souhaitable d'étendre le partenariat économique au moins à l'Europe, soit en permettant aux étudiants d'aller étudier à l'étranger (universités prestigieuses, institutions financières internationales, entreprises multinationales, etc.) soit en généralisant la signature de conventions avec les entreprises étrangères.

Dans le champ de la gestion, et compte-tenu de la particularité de sa formation fortement orientée vers l'entreprise, l'IAE a des liens étroits avec le monde professionnel de son secteur. À titre d'exemple, on peut noter les initiatives proactives des partenaires de l'IAE en termes de nouvelles formations, les dialogues avec les partenaires (contacts entre la direction de l'IAE et les directions des ressources humaines des partenaires, journées portes ouvertes, transfert vers l'IAE d'une partie du budget formation de l'entreprise, participation au conseil d'administration, etc.). Ce système doit être maintenu voire renforcé pour augmenter l'attractivité de cette formation.

Quant au partenariat entre l'UT1 et les professions juridiques, il existe depuis plusieurs décennies et est fondé sur une très forte implication des professionnels dans les formations ainsi que dans la co-organisation de séminaires et d'événements. La réussite de ce partenariat est fondée sur la nécessité de définir des objectifs cohérents satisfaisant à la fois les contraintes de la formation académique et celles liées à une activité professionnelle spécifique, de façon à avoir un bassin de compétences adaptées aux exigences des carrières juridiques. Le monde professionnel attend ainsi des étudiants, outre l'expertise juridique au sens strict, qu'ils sachent « piloter un dossier », et souvent trouver une solution qui débouche sur un accord sans aller jusqu'au litige. La mise en œuvre d'une telle politique dans laquelle l'UT1 et ses partenaires marchent main dans la main est un défi majeur et difficile pour l'UT1 et ses partenaires. Le partenariat entre le droit et les secteurs industriel (aéronautique, etc.) et financier (assurances, etc.) repose sur plusieurs types d'actions : la présence de partenaires industriels dans la formation doctorale à travers des co-directions de projets d'étude (type stages, etc.) ou de recherche ; la création de chaires d'entreprises (chaire SIRIUS<sup>20</sup>) la création de diplômes spécifiques (DU) pour répondre aux besoins des marchés ; la constitution de bases de données contenant des informations d'un secteur d'activité, etc. Ces actions se font d'autant plus facilement qu'elles sont transversales et couvrent plusieurs disciplines ou composantes de l'UT1 (par exemple, les collaborations entre juristes, économistes et gestionnaires dans le secteur des assurances).

La Fondation Jean-Jacques Laffont joue un rôle clé dans la politique de partenariat de l'UT1. Sa mission principale consiste à fournir les moyens de renforcer l'attractivité de Toulouse et à stabiliser les soutiens des partenaires dans le temps. Ainsi, dans un environnement devenu très concurrentiel, la Fondation aide TSE à attirer et surtout garder les chercheurs, par divers moyens (primes, décharges de cours liées à la performance, création de chaires spécialisées, etc.) ; une procédure de détection des meilleurs enseignants-chercheurs et une étude en cours d'élaboration d'une rémunération plus compétitive vont également aider à atteindre cet objectif. C'est un défi majeur pour l'UT1, la Fondation y joue un rôle important. La réussite de la mission de la Fondation est également liée au soutien ferme des présidences de l'UT1 à TSE, et avant à l'IDEI<sup>21</sup>, depuis au moins vingt ans. Une communauté d'esprit et d'objectifs existe entre l'UT1 et la Fondation Jean-Jacques Laffont. Cependant la gouvernance entre l'UT1 et la Fondation n'est pas unifiée et c'est la fragilité du système actuel du partenariat UT1 - Fondation. Un protocole d'accord allant vers une rationalisation de la gouvernance est en cours d'étude. Enfin, les anciens étudiants de TSE

<sup>20</sup> *Space Institute for Researches on Innovative Uses of Satellites.*

<sup>21</sup> L'Institut d'Economie Industrielle (IDEI) a été fondé en 1990 à Toulouse par Jean-Jacques Laffont.



jouent un rôle actif dans l'évolution du partenariat économique et font bénéficier ainsi l'UT1 d'un effet réseau similaire à celui des grandes écoles.

S'il apparaît que le modèle UT1-Fondation Jean-Jacques Laffont est performant, la question qui se pose est de savoir s'il peut servir de référence pour les autres composantes de l'UT1, tant en termes de relais partenarial auprès des entreprises que d'appui au recrutement international des enseignants-chercheurs ou de mode de gestion administrative. Sur le premier point, réponse a été donnée par la création du fonds de dotation UT1, orienté particulièrement vers le droit et la gestion. Pour le second point, la réponse diffère selon les disciplines et les composantes. Si le modèle de recrutement en économie peut se transposer en gestion, c'est plus difficile pour le droit, qui, à la différence de l'économie, est moins internationalisé et reste très attaché à l'UT1 à la procédure nationale de l'agrégation. Cependant la question se posera sans nul doute dans le cadre de l'Ecole européenne de droit, quand il s'agira d'attirer des juristes européens. Enfin, la Fondation a permis de trouver des solutions innovantes fondées sur l'excellence ainsi que sur l'utilisation judicieuse du cadre réglementaire (levée et gestion des fonds, etc.). Ceci aussi peut servir d'exemple pour le fonds de dotation de l'UT1.

## 2 ● Des partenariats anciens avec les collectivités locales à maintenir

L'université Toulouse1-Capitole entretient des relations partenariales étroites avec les diverses collectivités territoriales et de très bons rapports avec celles-ci, qui se traduisent par un soutien appréciable en termes de moyens, alloués tant par la région Midi-Pyrénées (allocations doctorales et postdoctorales, bourses de mobilité, appels à projets, soutien aux colloques, tous moyens qui bénéficient surtout au secteur du droit) que par les conseils généraux et mairies (mise à disposition de locaux, apport budgétaire). L'université s'inscrit activement dans les politiques de site développées dans le cadre du schéma régional d'enseignement supérieur. Outre l'IUT de Rodez, d'implantation ancienne et qui est une composante à part entière de l'UT1, cette politique de site se traduit par le développement de licences délocalisées à Montauban (licence de Droit), à Millau (DUT Information et communication, licence Pro Tourisme économique) et à Figeac (L1 de droit en deux ans, dite « passerelle »). Le soutien de l'université aux sites délocalisés s'est traduit par la transformation d'une charge de mission en vice-présidence au développement des sites en région. Les deux sites de Rodez et Montauban sont particulièrement importants et soutenus tant par l'université que par le contrat de site 2013-2015 du schéma régional enseignement supérieur et recherche (SRESR). Quant au Centre universitaire Champollion, fortement soutenu par la Région, qui en souhaite la transformation en un Institut Universitaire qui intégrerait la Comue<sup>22</sup>, il n'entre pas dans le champ de compétences de la vice-présidence et ne semble pas être une priorité pour l'UT1.

Si elles répondent à des demandes fortes des collectivités, ces formations délocalisées sont assumées politiquement par l'université comme un choix de démocratiser l'accès à l'enseignement supérieur, à travers des sites de proximité. L'université n'envisage cependant pas d'étendre ces formations ni de répondre systématiquement à la demande d'aménagement territorial de la région.

Ces partenariats, pour étroits et anciens qu'ils soient et tout soutenus qu'ils sont par la proximité entre la présidence et les diverses collectivités, ne vont pas sans poser des questions, auxquelles l'université doit porter attention. Ainsi, le choix fait et assumé par l'établissement de la dévolution du patrimoine ne peut être sans conséquence sur la négociation des futurs contrats de projets État-Région (CPER) et l'établissement doit rester vigilant sur ce point. Le rôle de la Comue est également à prendre en considération ; en effet son installation en fait l'interlocuteur privilégié, voire exclusif, de la région, qui a exprimé clairement son souhait d'aller vers un interlocuteur principal, l'université fédérale de Toulouse Midi Pyrénées<sup>23</sup>. Ceci, joint au nouveau périmètre de la région, englobant Midi-Pyrénées et Languedoc-Roussillon, qui mettra le site de Toulouse en concurrence avec celui de Montpellier, devrait inciter l'UT1 à promouvoir ses intérêts sur le site de façon collective et forte par l'intermédiaire de la Comue.

## 3 ● Des partenariats académiques à renforcer et développer

L'université Toulouse 1 Capitole est en partenariat avec les autres établissements du site de Toulouse au travers de la Comue Université fédérale de Toulouse. Elle a activement participé à la création du PRES devenu Comue et à la candidature couronnée de succès pour l'Idex UNITI. La renégociation du contrat liant les établissements dans le cadre de l'Idex à la suite de l'élection de nouveaux présidents dans les deux autres universités du site a rompu le consensus initial vers une fusion des universités pour aller vers une université fédérale avec peu de compétences transférées. Ceci a provoqué une méfiance au sein de l'université Toulouse 1 vis-à-vis de la Comue, qui s'est exprimée par une très grande vigilance lors de la négociation des statuts. Aujourd'hui, la direction de l'université aussi bien que

<sup>22</sup> Entretiens mutualisés avec la Région.

<sup>23</sup> Entretiens mutualisés avec la Région.

l'ensemble des enseignants-chercheurs souhaitent une Comue *a minima* avec une application stricte du principe de subsidiarité.

L'UT1 participe activement aux appels à projet de l'Idex UNITI (chaires d'excellence, Emergence et attractivité, Innovation licence), et bénéficie des actions en direction des nouveaux entrants (bourses d'accueil). La coopération la plus fructueuse avec la Comue concerne les relations internationales avec une mutualisation avancée pour l'accueil des étudiants étrangers, la mise en place de nouveaux partenariats internationaux et de délégués permanents dans les pays stratégiques. La contribution positive de la Comue à des collaborations interdisciplinaires est également à mentionner. Le Labex IAM<sup>24</sup> et l'Idexi FREDD<sup>25</sup> portés par l'École d'économie de Toulouse ne semblent pas contribuer aux développements de partenariats avec les autres établissements du site. En revanche, le Labex IAST<sup>26</sup>, dont le projet est de faire se croiser des approches interdisciplinaires autour de l'économie, a un aspect plus interdisciplinaire et inter-établissement même si un fort centrage autour de l'économie demeure. Quant à l'implication de l'UT1 dans la MSHS-T de Toulouse, elle est pour le moment assez faible, malgré une contribution financière annuelle (15 k€). L'UT1 aurait avantage à profiter de la restructuration de la MSH et de la création d'une direction adjointe relevant de Toulouse1, pour y inscrire la recherche interdisciplinaire en SHS qui est revendiquée dans son projet d'établissement, et l'élargir à une coopération avec les autres universités du site.

Même si son projet de développement mentionne que l'université inscrit sa stratégie dans le cadre d'une politique de site renouvelée par la création de la Comue et la mise en place de l'Idex, la seule perspective d'avenir explicitement assumée est de poursuivre son implication et de contribuer à la structuration de la recherche en pôles à travers son rôle de chef de file du pôle droit-économie-gestion. Pour ce pôle, les coopérations avec les autres établissements du site sont limitées et ne concernent que très marginalement les deux autres universités. L'université Toulouse 1 a donc une ambition limitée pour l'avenir de la Comue UFT ce qui peut constituer un risque, dans les années à venir, de manquer les opportunités d'inscrire la formation et la recherche dans une perspective interdisciplinaire nécessaire à la formation des élites préparées aux défis globaux du monde d'aujourd'hui. Ceci est d'autant plus surprenant que bon nombre de ses meilleurs chercheurs en économie sont issus de formations d'ingénieur et ont donc démontré l'intérêt de rapprocher les sciences sociales et les sciences expérimentales.

### III – Une gouvernance organisée et maîtrisée pour une stratégie déterminée

#### 1 ● Une gouvernance resserrée et efficace autour du président

L'université Toulouse 1 Capitole est historiquement une université centralisée autour du président ; la direction actuelle s'inscrit dans cette tradition de gouvernance resserrée et efficace.

Réélu en 2012, avec une large majorité, le président est très investi dans la gouvernance. Il préside toujours les instances de l'établissement (Conseil d'administration, commissions Recherche et Formation, comité technique - CT, comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail - CHST) et les statuts lui donnent également la présidence du conseil académique. Dans une gouvernance de ce type, resserrée autour du président et de son équipe, la question qui se posera, lors du renouvellement de la direction, est celle de la continuité des choix stratégiques, notamment sur le patrimoine et les écoles internes, qui engagent l'établissement sur le long terme et dont la révision pourrait le mettre en difficulté.

Le président s'est entouré d'une équipe qui partage sa vision de l'université et sa stratégie. Il s'appuie au premier chef sur la première vice-présidente en charge de la démarche qualité, qui le seconde sur tous les dossiers, et sur la directrice générale des services, qui a retrouvé sa place dans le circuit de la décision. Au-delà des vice-présidents statutaires, élus par leurs conseils respectifs, l'équipe comporte huit vice-présidents délégués, élus par le CA sur proposition du président, qui sont en charge des dossiers jugés prioritaires (affaires juridiques, finances, formation continue, patrimoine, relations internationales, développement des sites en région, relations avec la Comue, usages du numérique). A ces vice-présidences s'ajoutent quinze charges de missions. Les vice-présidents et chargés de mission sont en relation directe avec le président, la première vice-présidente et la directrice générale des services. On remarque que dans la plupart des grands champs de compétences, les services administratifs sont systématiquement mis en parallèle avec un enseignant-chercheur, voire remplacés par lui, l'exemple le plus marquant étant celui de la vice-présidence aux Affaires Juridiques, qui tient lieu à elle seule d'un service juridique. Cette organisation, qui double les compétences administratives par des fonctions politiques peut entraîner une dispersion des expertises et il conviendrait que les administratifs prennent toute leur place dans le fonctionnement de l'université, ceci d'autant que les cadres ont été renouvelés et choisis pour leurs compétences.

<sup>24</sup> IAM : Incitations, Acteurs et Marchés.

<sup>25</sup> FREDD : FoRmer les Economistes De Demain.

<sup>26</sup> IAST : *Institute for Advanced study in Toulouse*

Le président gouverne avec un comité de direction, appelé « Conseil des composantes », qui rassemble autour du président, de la vice-présidente (VP) du CA et de la directrice générale des services (DGS), les directeurs des six composantes et les directeurs des départements transverses. Ce comité de direction se réunit tous les quinze jours, alternativement en formation restreinte au président, la VP CA, la DGS et les directeurs de composantes, et en formation élargie aux directeurs de services communs et personnes invitées selon l'ordre du jour. Les vice-présidents recherche et formation ne sont pas membres du comité restreint, non plus que la vice-présidente étudiante, élue par le conseil académique en juin 2014. L'ordre du jour est arrêté par le président et la réunion fait l'objet d'un compte rendu à diffusion interne auprès des membres. Ce comité est l'instance stratégique majeure de l'établissement, c'est là que les dossiers sont instruits et préparés, avant présentation au CA, et les décisions prises ; il remplace le bureau prévu par les statuts, qui ne se réunit pas et n'a pas de fonction politique.

Ce que ni l'organigramme de l'université ni la présentation du document d'autoévaluation ne font apparaître et qui caractérise pourtant fortement la gouvernance de l'université, c'est le rôle fort donné aux composantes. Ainsi dans le modèle de gouvernance présidentielle qu'est celui de l'UT1, le président fixe les grandes orientations et la stratégie de l'établissement, en concertation directe et régulière avec les principaux acteurs, arbitre entre les projets et initiatives qui remontent des composantes, via le comité de direction ; celui-ci répartit les moyens entre les composantes, qui disposent d'une grande autonomie dans leur mise en œuvre au niveau opérationnel. Le rôle des vice-présidents recherche et formation est un rôle d'appui à la politique d'établissement et d'organisation du soutien de l'université aux projets des composantes. Un tel mode de gouvernance suppose une parfaite concertation et l'adhésion à un projet partagé ; et on voit assez bien quelles difficultés pourraient surgir d'une rupture de ce consensus.

Un niveau important de décision est donc celui des conseils de composantes ; encore faut-il distinguer les composantes à statut d'« école » (art. 713-9), IAE, TSE, IUT, qui ont un conseil d'administration et jouissent d'une grande autonomie, et les conseils des composantes « normales », les facultés, qui sont des organes consultatifs. En général, les orientations des composantes sont respectées, à la notable exception de la création de l'Ecole européenne de Droit (*European School of Law - ESL*), dont les statuts ont été votés par le CA contre l'avis du conseil de la faculté de Droit. La création de cette école ESL et sa dissociation de la faculté de Droit, a paru au comité comporter des risques d'affaiblissement de la faculté et de déséquilibre entre les formations de droit.

C'est une spécificité de l'UT1, due à son champ disciplinaire Droit-Economie-Gestion, que le rôle important donné aux enseignants-chercheurs relevant des sections CNU (sections 01 à 06). C'est en effet dans les réunions locales de ces sections que se fait la consultation sur les questions de formation (élaboration des maquettes, attribution de cours, etc.), de recherche (les laboratoires, étant très disciplinaires, sont fortement rattachés aux sections) et de postes (redéploiement, profil, proposition du nom du président du comité de sélection). Le président rencontre les différentes sections au moins deux fois par an.

Dans ces conditions, le rôle des instances élues, en particulier du CA, semble plutôt relever de la validation de la politique de la présidence que d'une co-élaboration de celle-ci. Et la recherche de consensus, qui est une constante de la gouvernance, se fait par une négociation-consultation en amont de la consultation des élus des instances centrales. À cet égard, peu de débats sont constatés à la lecture des comptes rendus des conseils, surtout du CA, qui sont des relevés de conclusions, et la plupart des votes se font à l'unanimité. On observe cependant des abstentions et des votes contre, avec explications de vote, de la part de certaines organisations étudiantes lors de l'élection du président en avril 2012 et sur des questions sensibles, financières (tarifs, DU) ou politiques (filières sélectives, moyens spécifiques, tels l'Idefi) et création d'écoles (voir PV du CA de février 2012).

Le conseil d'administration est statutairement l'organe décisionnel de l'université : toutes les questions financières et immobilières, toutes les conventions lui sont soumises, ainsi qu'il apparaît dans les comptes rendus. En général le CA valide les propositions faites par la commission de la formation et de la vie universitaire (CFVU) sur les questions de formation et celles de la commission de la recherche pour les attributions de moyens. Pour la question des emplois, c'est le CA qui fait le cadrage de la campagne d'emplois, décide des emplois à mettre au recrutement, et de la création d'emplois sur ressources propres (CA du 8 octobre 2013), à partir des propositions du comité de direction, qui examine les remontées venant des sections. Les CA sont toujours très préparés et ne durent jamais au-delà de 3h30. Ils sont ouverts au-delà des membres élus et accueillent de fait beaucoup d'invités : vice-présidents et chargés de mission, directeurs de composantes, de services, de laboratoires.

La commission de la recherche, toujours présidée par le président, outre ses fonctions statutaires, examine toutes les demandes de subvention pour validation, les réponses aux appels à projet (région et Idex), l'attribution des bourses de mobilité doctorale, les cotutelles. Elle est en charge de l'attribution des PEDR<sup>27</sup> (sur une double évaluation

<sup>27</sup> Prime d'encadrement doctoral et de recherche.

externe) et donne un avis consultatif sur les dossiers de promotion dans le cadre de la gestion des carrières (à partir d'une instruction par le comité de direction).

La commission de la formation et de la vie universitaire est également toujours présidée par le président ; elle joue son rôle légal et est un lieu d'information plus que de décision.

L'organigramme de l'université fait apparaître différentes directions administratives qui sont rattachées au président et à la DGS. Ces directions couvrent les champs habituels et nécessaires des universités : recherche et pilotage, ressources humaines, affaires financières, scolarité, patrimoine, Les relations européennes et internationales ne sont pas une direction, mais un service commun, au même titre que la documentation, la formation continue et formation à distance.

Cette organisation administrative pose quelques questions :

Le rattachement des fonctions de pilotage aux fonctions d'appui à la recherche au sein d'un même service de la recherche et du pilotage (SRP) est inhabituel. L'université dit avoir fait ce choix au moment du passage aux RCE, pour répondre aux nouvelles exigences financières de la recherche (ce qui relève en fait de la gestion plus que du pilotage), et elle entend le faire évoluer vers une autonomisation des deux fonctions. Il a de fait semblé au comité que la cellule pilotage et contrôle de gestion, constituée au sein du service, devrait assumer une dimension clairement commune à toute l'université et regarder aussi bien les formations que la recherche. Quant à l'absence de direction administrative des affaires juridiques, elle apparaît comme une faiblesse dans une université qui a fait le choix de l'autonomie.

## 2 ● La régulation de la démocratie interne, des orientations stratégiques partagées et des équilibres à trouver

L'université pratique une culture du consensus (terme récurrent au cours des entretiens), qui repose sur une bonne information du personnel, assurée par l'intranet (*Newsletter*, comptes rendus des conseils et des réunions de service) et par une information directe par le président, la première vice-présidente et la DGS, qui vont souvent dans les services, ainsi que par les chefs de service, qui participent aux réunions de chefs de service et en assurent le relai auprès du personnel. Des assemblées générales du personnel sont organisées, au moins une fois par an, au cours desquelles le président présente les grands projets (I dex, Comue) à la communauté. Les documents préparatoires des conseils et commissions statutaires sont envoyés à temps et ceux-ci débutent toujours par un point d'information du président.

Le dialogue social existe ; il est organisé et contrôlé, mais ceci n'est pas ressenti comme une contrainte par le personnel, même si ce dernier souhaiterait, concernant certains domaines, un peu plus d'espace de débat, notamment au sein du conseil d'administration.

Il est apparu au comité que les acteurs de l'université partagent les orientations stratégiques de l'établissement et le choix des moyens destinés à la soutenir (création de filières sélectives, recherche de talents, financement par ressources propres, développement immobilier, politique de partenariats). Ceci est évident pour les composantes à statut d'écoles, comme TSE et l'IAE, mais c'est aussi le cas pour les autres composantes, la faculté de Droit, avec l'Ecole européenne de Droit (en dépit des tensions autour de ses statuts), mais aussi l'UFR d'Administration et Communication, malgré les difficultés liés à ses publics.

L'ensemble du personnel adhère au projet et y participe. Cependant il conviendrait d'être attentif à une certaine pression, exercée par l'exigence d'excellence, aussi bien sur les agents administratifs que sur les composantes moins performantes du fait d'un contexte moins favorable (type de public ou formation). L'excellence est pour l'instant motivante mais elle pourrait devenir décourageante, par sentiment d'inaccessibilité

C'est à l'université à veiller aux équilibres, nécessaires au bon fonctionnement collectif, entre recherche et formation, entre filières sélectives et filières accessibles à tous, entre composantes à public restreint et composantes accueillant un large public. Il y va de la soutenabilité du projet d'excellence et de l'adhésion de tous.

## IV – Un développement inégal entre la politique de communication interne et la politique de communication externe

L'université mobilise des moyens informatiques pour soutenir sa stratégie de communication interne et externe et pour affirmer son identité vis-à-vis de l'ensemble de ses partenaires. Une place centrale a été accordée au site internet UT1, qui a été entièrement refait, et diffuse des informations, complètes et actualisées, en français depuis 2012, et en anglais, depuis 2013. En ce qui concerne le volet interne, l'UT1 suppose qu'une bonne communication interne a trois fonctions : informer tous les membres de l'université, favoriser ainsi leur implication et mieux les

intégrer à la vie de l'établissement. Pour le volet externe, la communication doit servir à renforcer les liens avec les partenaires externes et les anciens diplômés, en valorisant son activité de recherche et l'expertise scientifique de ses enseignants-chercheurs auprès du monde professionnel et grand public. Sans que le comité puisse mesurer son impact réel, les informations reçues au cours de l'évaluation témoignent d'une approche progressive et systématique de la question.

Sur le plan de la communication interne, l'université s'est dotée de trois newsletters électroniques destinées au personnel, aux étudiants et aux contributeurs web, ainsi que d'écrans d'affichage électroniques, et elle développe sa capacité de communication par les médias sociaux. En revanche, il semble que l'utilisation de ces divers moyens reste incomplète. Par exemple, il n'y a pas d'évaluation du taux d'ouverture ou de lecture des *newsletters*. Il y a une absence d'affichage dans l'université pour la vie étudiante, l'orientation, ou à disposition des associations. Le comité n'a pas pu mesurer l'interaction entre ces modes de communication et la communication interne établie par les instances formelles et informelles de sa gouvernance ni entre les enseignants et l'administration d'un côté et les étudiants de l'autre. Actuellement, les représentants syndicaux utilisent le site UT1 tout en adoptant le format de leurs syndicats pour leurs pages. Néanmoins, le service web travaille avec les étudiants pour des activités organisées, telle que les conférences. Il travaille également avec le « socle commun d'innovation pédagogique ».

En ce qui concerne la communication externe, la revue en ligne « Comprendre pour entreprendre : droit, économie, gestion » a pour vocation d'éclairer l'actualité grâce à la recherche en sciences sociales. Elle est destinée au monde professionnel et aux diplômés de l'UT1. Cette revue vise à rassembler les divers contacts des enseignants-chercheurs individuels avec la presse et le monde professionnel afin d'améliorer la visibilité générale de la recherche à l'UT1. Les problèmes du monde professionnel exigent souvent une approche transdisciplinaire, d'où on peut conclure que la réunion des trois disciplines dans une même revue devrait augmenter son utilité pour ses lecteurs. L'emploi de journalistes professionnels doit faciliter un style de présentation plus proche des préoccupations de ses lecteurs.

Pour conclure, le comité a constaté un décalage entre la communication interne, assez routinière et classique, et la communication externe, qui est plus innovante. En effet, si les informations sont largement mises à disposition (sur le site internet et sur l'intranet), il n'y a pas de véritable stratégie ni en termes de contenu ni en termes d'outil, et dans son ensemble, la communication manque d'ambition.

## V – Une politique qualité à revoir et renforcer

L'établissement revendique une culture de la qualité liée à son ambition nationale et internationale et à la poursuite du processus d'amélioration de l'efficacité de sa gouvernance. Certaines composantes ont développé cette démarche depuis quelques années ; c'est le cas de l'IAE. Depuis peu un dispositif d'évaluation des enseignements est mis en œuvre par le moyen de questionnaires étudiants ; mais cette évaluation est d'abord interne aux composantes (notamment à TSE), et son suivi au niveau de l'établissement est loin d'être optimal ; à cet égard, le bilan présenté au conseil d'administration de février 2015, qui a été transmis au comité après la visite, montre que l'information est partagée, mais ne permet pas d'apprécier les actions mises en œuvre. L'organisation mise en place par l'établissement permet de penser que la démarche est portée par la direction : première vice-présidente chargée de la démarche qualité, création d'une délégation qualité et développement durable rattachée à la directrice des services généraux, mise en place depuis décembre 2012 d'une commission démarche qualité.

L'établissement a fait le choix d'un lent processus d'appropriation de la démarche par l'ensemble de la communauté universitaire plutôt qu'une mise en œuvre plus structurante et plus rapide, ce qui peut être un handicap dans la stratégie de l'établissement. La méthode de travail par projets, retenus par la commission *ad hoc*, rend la stratégie de l'établissement peu lisible. L'organisation actuelle ne laisse pas apparaître la cohérence d'ensemble : par exemple pourquoi avoir rattaché le service du pilotage à la recherche, le développement durable à la délégation qualité ? Quelle place est laissée au Contrôle Interne Comptable et Financier (CICF) dans cette organisation ? Enfin le peu d'indicateurs de gestion fiables dans les domaines financier et des ressources humaines ainsi que l'absence de comptabilité analytique sont un frein au développement de cette politique.

Compte tenu des enjeux auxquels l'établissement doit faire face, celui-ci aurait à gagner à revoir l'organisation de la mise en œuvre de la démarche qualité qu'il met au cœur de sa politique stratégique de développement et d'attractivité.



# La recherche et la formation

## I – Une recherche d'excellence, à forte visibilité internationale dans le domaine de l'économie, reposant sur un potentiel de haut niveau et sur une stratégie claire et assumée

Forte d'une réussite éclatante en économie qui lui permet de figurer parmi les 100 premières universités mondiales en Économie-Business (classement ARWU<sup>28</sup> 2014), l'université Toulouse 1 Capitole peut légitimement se revendiquer comme une université d'excellence en recherche, capable de soutenir la concurrence des grandes universités européennes et internationales, particulièrement dans le domaine de l'économie. Elle peut s'appuyer sur deux atouts : un potentiel recherche de haut niveau et une stratégie efficace, qui joue de trois leviers principaux : le recrutement, le soutien aux unités de recherche, les partenariats.

### 1 ● Un potentiel recherche de haute, voire exceptionnelle, qualité

La force de l'UT1 tient avant tout à la qualité de ses unités de recherche (deux UMR, en économie et gestion, deux Labex adossés à TSE, sept équipes d'accueil en droit) et à la reconnaissance nationale et internationale de ses enseignants-chercheurs, dont témoigne la diversité des distinctions (prix Nobel d'économie, médaille d'or du CNRS, lauriers de la recherche INRA, 10 membres de l'IUF, 10 ERC<sup>29</sup>, une bourse Marie Curie, et nombreux prix). Cette qualité individuelle des chercheurs est une donnée forte de l'établissement et de sa politique de recrutement et d'appui à la recherche. L'établissement fait également preuve d'une incontestable dynamique scientifique, qui se traduit par une évolution du périmètre des unités et une politique de regroupement, effectuée au cours du contrat qui s'achève (en gestion, création du Centre de recherche en management (CRM) contractualisé avec le CNRS en 2012, en droit, création de l'Institut Maurice Hauriou en 2011) et validée pour le prochain contrat (en économie, création de TSE recherche). Si l'économie et la gestion ont achevé leur réorganisation, la recherche en droit reste fragmentée ; l'établissement compte sur le rôle fédérateur de l'Institut « Mutation des normes juridiques » pour faire évoluer les unités, mais le travail institutionnel reste encore largement à faire.

### 2 ● Une stratégie efficace reposant sur une politique de moyens conséquente et suivie

L'université n'a pas fait le choix d'un pilotage centralisé de la recherche, et laisse aux unités la liberté de leurs choix scientifiques. La politique recherche de l'établissement est donc une politique d'objectif : être une université de recherche intensive, et une politique de moyens : faciliter la recherche par le soutien aux unités. Dans un tel pilotage par les moyens, on peut se demander quelle est la réalité de l'interdisciplinarité affichée par l'université et la promotion d'axes transversaux passant par la constitution de pôles autour de problématiques sociétales (Projet de développement).

L'université appuie les unités de recherche par une aide au recrutement, qui prend des formes originales, pour une université SHS. L'université a fixé une règle générale d'exo recrutement (pas de recrutement MCF directement après une thèse de l'UT1, recrutement par mutation ou agrégation pour les PR) et développe une politique d'attractivité pour les jeunes maîtres de conférences (modulation de service, primes de charges administratives, bourses d'accueil Idex). Si les recrutements en droit et en gestion suivent largement les procédures classiques, l'économie en revanche s'en est complètement dégageée et vise des recrutements internationaux, juniors et seniors, sur des contrats à durée déterminée (type *tenure tracks*) avec une perspective de titularisation dans les six ans. Pour le personnel administratif, il n'y a pas de politique générale de recrutement recherche.

Globalement les unités sont satisfaites des moyens qui leur sont alloués. Toutes bénéficient d'un appui administratif (qui va de 0,5 à 2 ETP, hors personnels CNRS et INRA) et de locaux confortables. L'apport financier de l'université aux unités est conséquent (près de 800 k€), avec des dotations diversifiées (plus de 100 k€ pour les unités d'économie et gestion, et de 13 à 50 k€ pour les unités de droit), mais dont l'impact dépend du rapport entre les crédits récurrents et les ressources propres. C'est pour les unités de droit que ces moyens financiers sont les plus nécessaires (d'où une augmentation sensible en 2014 de leur BQR<sup>30</sup>) ; pour l'économie et la gestion qui ont d'importantes ressources propres, l'appui financier de l'université compte moins que l'appui en personnels et locaux.

<sup>28</sup> Academic Ranking of World Universities.

<sup>29</sup> European Research Council

<sup>30</sup> Bonus Qualité Recherche.



Les unités sont également satisfaites du fonctionnement des instances et des modes de concertation mis en place. Cependant leur grande autonomie ainsi que la gouvernance centralisée laisse aux instances de la recherche un rôle assez circonscrit. Outre la commission de la recherche, statutaire, dont les PV montrent un fonctionnement sans heurt, il existe un comité consultatif de la recherche, réuni périodiquement par le vice-président recherche et comprenant les directeurs d'unité et d'école doctorale et ouvert aux divers acteurs de la recherche ; ce lieu d'information et d'échanges prépare en amont les décisions soumises à la commission de la recherche, ce qui explique le caractère assez consensuel des votes de celle-ci.

Le service de la recherche et du pilotage (SRP) comprend, outre le chef du service, six personnes, correspondant à 4,7 ETP. L'organigramme distingue nettement la partie Pilotage et contrôle de gestion (deux personnes à 100 %) et la partie Recherche, dont le noyau est consacré à la réponse aux appels à projet, et aux projets européens (la cellule Europe est performante et sollicitée par les unités). Du fait de la forte décentralisation vers les unités et les écoles doctorales, les missions du service sont circonscrites et une évolution vers un élargissement de ses missions, tant administratives que financières, et une autonomisation par rapport au pilotage, pourrait lui apporter une surface plus grande et une meilleure efficacité.

Enfin, la recherche de l'UT1 s'appuie sur des partenariats robustes et dynamiques. Outre les organismes, CNRS et INRA, le partenaire principal de l'UT1 est la fondation Jean-Jacques Laffont, fer de lance de la politique scientifique de TSE, à laquelle elle apporte des moyens complémentaires (chaires, primes d'attractivité et de publication, chaire université-entreprise, dont la récente chaire numérique Jean-Jacques Laffont, inaugurée en février 2014). L'université a également créé en 2009 le fonds de dotation UT1 Capitole (500 k€ de levée de fonds auprès d'acteurs économiques locaux) dont le soutien va plutôt aux unités de droit et gestion (chaires, soutien à programme sur des problématiques sociétales). Les laboratoires connaissent également des succès partenariaux avec les pôles de compétitivité, dont témoigne par exemple la chaire d'entreprise SIRIUS, localisée à l'IDETCOM (interaction droit et industries spatiales). Enfin l'université bénéficie du soutien de l'Idex UNITI, outre les financements Labex, sous forme de bourses d'accueil, de chaires d'attractivité (une chaire attribuée à l'économie) et de financements de projets.

### 3 ● TSE, une réussite exceptionnelle à fort effet d'entraînement

La réussite de TSE est ancrée dans l'Institut d'Economie Industrielle (IDEI) qui avait mis en œuvre dès les années 90, un partenariat fort avec les entreprises et une politique incitative de soutien aux chercheurs et aux recrutements internationaux. La structure actuelle se caractérise par sa cohérence et la convergence de ses périmètres recherche (TSE-recherche et les deux Labex), formation (Idefi FREDD) et valorisation (Fondation J.-J. Laffont). Cette concentration de moyens fait de TSE une structure d'une remarquable efficacité, dont témoignent la quantité et la qualité des publications, les distinctions de ses chercheurs, le nombre des contrats nationaux et européens et sa visibilité internationale (11<sup>e</sup> département d'économie au monde et 4<sup>e</sup> établissement en Europe, selon le classement RePEC<sup>31</sup>). La question qui doit se poser est celle des moyens d'assurer la pérennité du modèle TSE. Si actuellement le soutien de l'université à TSE est total et leur stratégie d'excellence commune, il ne faut pas oublier que TSE dépend de l'université pour ses locaux et surtout pour son dispositif très spécifique de recrutement. L'université et TSE auraient ainsi avantage à faire approuver clairement, dans le cadre de la campagne d'emplois, les principes et procédures de recrutement en économie par les instances élues dans leur formation plénière de façon à les pérenniser. Enfin, il est incontestable que le modèle TSE, outre un effet de label pour l'université, a un effet dynamisant sur l'ensemble de la communauté scientifique. Si la gestion (dont la partie finance est proche de TSE) partage les principes de la recherche en économie, les laboratoires de droit ont entendu la nécessité d'une recherche plus structurée et plus internationale, mais restent encore timides dans leur évolution ; il conviendrait de les y encourager.

## II – Une politique de formation ambitieuse mais qui suscite des interrogations

Dans le droit fil de la stratégie d'excellence retenue globalement pour l'établissement, l'université Toulouse 1 présente de manière assez originale un certain nombre de ses composantes ou écoles comme des « grandes écoles au sein de l'université ». Si ce concept trouve rapidement ses limites dans un cadre international qui l'ignore grandement, il a le mérite, d'une part, de mettre en exergue une stratégie clairement affirmée de l'établissement en matière de formation et, d'autre part, d'attirer des étudiants qui ne retiendraient pas l'université comme un premier choix d'orientation. Cette stratégie a également pour conséquence, alors même que la gouvernance de l'établissement rappelle régulièrement la prédominance de l'activité de recherche sur la formation, de mobiliser l'université Toulouse 1 autour d'un projet valorisant pour la formation et manifestement très largement partagé.

<sup>31</sup> *Research Papers in Economics.*



Enfin, cette stratégie apporte à l'établissement une reconnaissance nationale et internationale qui va sans doute bien au-delà du résultat objectif de ses formations.

L'établissement peut s'appuyer sur des services support indiscutablement efficaces comme la Direction des études et de la scolarité, la Direction des technologies de l'information et de la communication pour l'enseignement, le Service d'orientation ou l'Observatoire des formations et de l'insertion professionnelle. De même les locaux d'enseignement, bien équipés et très bien entretenus, offrent des conditions d'études de grande qualité. Surtout l'établissement a conservé en matière de formation, un mode de fonctionnement qui laisse une place déterminante aux composantes ou écoles dont certaines, comme l'École d'Économie, l'IAE ou la faculté de Droit, sont reconnues. Le processus décisionnel apparaît ainsi très court et rapide, associant presque exclusivement le Président et les directeurs de composantes ou écoles et laissant à ces dernières une indéniable autonomie.

Cette stratégie d'excellence en matière de formation soulève néanmoins un certain nombre d'interrogations.

Tout d'abord, l'excellence en matière de formation se conjugue de manière parfaitement assumée par la gouvernance de l'établissement avec élitisme (au sens strict et non axiologique de politique visant à recruter et former les meilleurs étudiants), et sélection. L'entrée en première année à l'École européenne de droit est ainsi strictement sélective (par le niveau en langue étrangère), et les deux premières années de licence en économie ou en gestion apparaissent comme préparatoires à l'entrée exclusivement sélective en L3 à l'École d'économie ou à l'IAE de Toulouse. Une telle stratégie de formation, dans laquelle la spécialisation progressive en licence est très largement ignorée conduit nécessairement à s'interroger à la fois sur le devenir des étudiants qui n'accèdent pas à ces formations sélectives et sur les moyens accordés aux formations qui les accueillent. La limitation de l'accès à la session de rattrapage aux étudiants dont la moyenne est au moins égale à 8/20 et les diverses procédures d'information et de réorientation mises en place montrent pareillement la volonté de l'établissement de se placer en situation de choisir les étudiants qui suivent ses formations. Si l'établissement ne doit aucunement hésiter à se prévaloir de la réussite des formations sélectives en économie, en gestion ou en droit, il doit également se donner les moyens de s'enorgueillir du travail réalisé au profit des autres étudiants à la Faculté d'administration et de communication ou sur les sites de Montauban et de Rodez. Par ailleurs, si la politique de l'établissement en matière d'innovations pédagogiques ou de formations à distance montre la volonté de l'établissement de poursuivre l'évolution engagée des formations et des enseignements proposés, l'excellence dans la mise en pratique de la politique de formation est amplement perfectible. Ainsi, la gouvernance de la formation comme le processus de construction de l'offre de formation souffrent de défauts substantiels. Le vice-président de la commission de la formation et de la vie universitaire comme le vice-président étudiant semblent ainsi ne jouer qu'un rôle subsidiaire, tandis que les conseils ne sont guère des lieux de débats de la politique de formation. La procédure d'évaluation des formations, partagée entre la vice-présidente du CA et le vice-président de la CFVU, apparaît en outre largement balbutiante et, dans certaines composantes, le résultat des enquêtes en matière d'insertion professionnelle est manifestement ignoré. Par ailleurs, les étudiants sont très peu associés à la définition et à la mise en œuvre de la politique de formation, les relations avec les représentants des étudiants étant pratiquement inexistantes et fondées sur des schémas largement datés. Plus généralement les questions de pédagogie relèvent de plusieurs vice-présidents et directions différents sans coordination institutionnalisée apparente. Certaines insuffisances sont même criantes. Alors que l'internationalisation des formations est au cœur de la stratégie de l'établissement, l'enseignement des langues y est gravement déficient (y compris lorsqu'une partie des enseignements est en langue anglaise) et même inexistant en L1 de Droit.

Dès lors, si l'université Toulouse 1 présente en matière de formation une reconnaissance avérée, sa politique en matière d'excellence interpelle aussi bien quant à ses fondements et finalités qu'en ce qui concerne les importantes marges de progrès que sa mise en œuvre fait apparaître.

### III – Des écoles doctorales attractives, en cohérence avec la stratégie de l'établissement

Avec trois écoles doctorales rattachées, 700 doctorants<sup>32</sup>, et une moyenne de 90 thèses soutenues par an<sup>33</sup>, l'université Toulouse 1 Capitole dispose d'un potentiel doctoral conséquent.

L'UT1 est l'établissement porteur des trois écoles doctorales de Sciences économiques, Sciences de gestion et Sciences juridiques et politiques, dont le périmètre disciplinaire et institutionnel est quasiment coextensif à celui de l'université, d'où la très grande cohérence entre celles-ci et l'établissement. L'université est également cohabilitée

<sup>32</sup> Chiffres 2014.

<sup>33</sup> Source : rapport d'évaluation du HCERES.

pour l'ED Mathématiques, Informatique, Télécommunications, portée par l'université Paul Sabatier, l'ED Temps, Espace, Société, Culture, portée par l'université Jean Jaurès et l'ED Aéronautique et Astronautique, portée par l'ISAE.

Dirigées par des directeurs investis et adossées à des laboratoires qui garantissent la qualité de l'accompagnement scientifique, les écoles doctorales UT1 sont très performantes. Elles poursuivent une politique de qualité commune : critères d'inscription en thèse, contrôle du taux d'encadrement, limitation de la durée de thèse (moyenne : 4,6 ans) et des réinscriptions, recherche de financement de thèse (33 % de doctorants financés), internationalisation (51,5 % d'étudiants internationaux), programme doctoral cohérent, excellente insertion professionnelle des docteurs, tant quantitative que qualitative, avec suivi de cette insertion. Des différences apparaissent cependant entre les ED, et d'abord en termes d'effectifs : l'ED de Droit est de loin la plus importante (450 doctorants, dont 400 en droit et 50 en sciences politiques), contre une centaine pour TSE et 60 pour la gestion. Si l'internationalisation est une caractéristique majeure de l'ED *Toulouse sciences économiques*, tant pour l'attractivité (80 % de doctorants internationaux) que pour l'insertion académique internationale des jeunes docteurs, c'est un caractère moins prononcé pour les deux autres ED (environ 50 % de doctorants étrangers), et par ailleurs elle ne se traduit pas par une politique active de cotutelles<sup>34</sup>. Quant au financement, qui est une règle à TSE (100 % de thèses financées), il est majoritaire en gestion (65 %) mais très faible en droit (moins de 10 %), ces disparités étant accrues par le nombre modeste de contrats doctoraux établissement (37 nouveaux contrats 2014-2017, sur un total de 105 contrats en cours) et leur répartition inégale entre les ED (16,5 pour TSE, 13,5 pour le droit, 4 pour la gestion, inégalité encore accrue si on rapporte le nombre de contrats au nombre d'inscrits), mais les ED semblent s'accorder sur cette répartition. Dernière différence sensible, l'insertion professionnelle, en économie et gestion, se fait presque exclusivement dans le monde académique (national ou international) et très peu (environ 10 %) dans le secteur privé, alors qu'en droit, elle se fait dans une proportion comparable, dans le secteur académique, dans le champ professionnel du droit (barreau, notariat, etc.) et dans d'autres professions (fonction publique, entreprise). Les ED d'économie et gestion devraient s'appuyer sur leurs partenariats pour élargir les opportunités professionnelles de leurs docteurs.

Au sein de l'université Toulouse 1, les trois ED bénéficient d'une grande autonomie, qui se traduit par une gestion décentralisée dans les composantes et du soutien de l'établissement, en termes de locaux, de personnels dédiés et de budget. La contribution de l'établissement au budget de fonctionnement des ED est très contrastée (elle va de 47,5 k€ pour TSE, à 36 k€ pour le Droit et 9 k€ pour la Gestion<sup>35</sup>), ce qui représente une grande variation par doctorants ; ce budget établissement est complété, pour les ED d'économie et de gestion, par des ressources non négligeables (20 k€ pour l'économie et 30 k€ pour la gestion) venant des droits d'inscription spécifiques au doctorat et à la formation doctorale (sous forme de DU pour la gestion). Cette disparité en termes de ressources financières ne semble pas poser de problème en interne entre les ED, mais un rééquilibrage pourrait être envisagé en faveur des écoles doctorales les moins dotées et en fonction de leurs projets.

Les 15 ED des établissements de la Comue sont associées au sein de l'Ecole des docteurs de l'université de Toulouse, qui a pour mission de coordonner la politique doctorale de site : harmonisation des procédures administratives, formation professionnalisante des doctorants, suivi de l'insertion des docteurs, internationalisation du doctorat, communication<sup>36</sup>. Alors même que les compétences de l'Ecole des docteurs sont strictement encadrées (par exemple il n'y a pas de politique globale en matière d'attribution et répartition des contrats doctoraux), les directeurs d'ED de l'UT1 manifestent de fortes réticences à l'égard de la Comue. Si le service Relations Internationales de la Comue est largement sollicité et son apport unanimement reconnu pour l'accueil des doctorants étrangers, seule l'ED de droit fait appel aux formations transversales de la Comue. On ne peut que conseiller aux ED de ne pas se priver des ressources du site, aussi bien pour l'ouverture internationale que pour l'insertion professionnelle en dehors du monde académique. La définition du pôle « Droit, Économie, Gestion » au sein de la Comue devrait prémunir les directeurs d'ED contre le risque exprimé de voir leur spécificité se dissoudre et leur permettre de recueillir les bénéfices d'une stratégie de site.

## IV – Une politique documentaire ambitieuse et assumée, qui doit gérer ses choix

Avec 14 500 m<sup>2</sup> affectés à la documentation, trois bibliothèques universitaires sur le campus toulousain et une extension des horaires d'ouverture (jusqu'à 22h en semaine pour la bibliothèque de l'Arsenal), la documentation est au cœur de l'objectif d'excellence affiché par l'UT1. Outre une vocation patrimoniale, elle vise à assurer la

<sup>34</sup> 11 nouvelles cotutelles pour 2014-2015 (source établissement).

<sup>35</sup> Chiffres 2014 ; source : établissement, SRP.

<sup>36</sup> Source ; Statuts de la Comue ; projet de contrat quinquennal de site.

production des chercheurs dans des conditions appropriées comme à faciliter la mise en œuvre de nouvelles méthodes pédagogiques (socle commun d'innovations technologiques) fondées sur un usage plus intensif du numérique.

L'UT1 a mis en place une politique volontariste consistant à faire coexister les supports papier et électroniques, ce qui, au vu de la forte hausse des tarifs des abonnements, conduit à des choix raisonnés, comme de résilier certains contrats pour affecter les ressources à d'autres abonnements ou acquisitions. Pour que cette situation soit soutenable à long terme. L'université doit s'interroger sur la manière de concilier le coût élevé d'une documentation de qualité avec les nécessaires contraintes financières.. Une solution peut apparaître à travers une mutualisation dans la Comue des ressources dédiées à la documentation. L'UT1 préconise une mutualisation partielle des ressources mais souhaite maîtriser l'organisation de sa documentation et en préserver la spécificité. Il lui revient de définir avec ses partenaires les modalités de cette mutualisation, qui augmenterait le pouvoir de négociation des universités réunies dans la Comue.

L'orientation des activités de la documentation dans les prochaines années s'articulera autour du *Learning center* que l'UT1 a commencé à mettre en place. Il s'agit d'une bibliothèque hybride adaptée au numérique, donnant un accès plus fluide au fonds documentaire et aux documents liés à la formation et proposant une documentation accessible partout et adaptée aux besoins des différents usagers. C'est un projet ambitieux, cohérent avec l'objectif d'excellence affiché par l'UT1, mais c'est un projet qui a un coût (il demande notamment un réaménagement d'espaces dédiés dans la bibliothèque de l'Arsenal). Par ailleurs, c'est un projet strictement toulousain, ce qui pourrait engendrer des difficultés dans l'accès aux informations des composantes délocalisées ; ces difficultés seront amoindries par la mise en place de services adaptés entre les différents sites mais elles existent. Enfin, la communication organisée autour du *Learning center* est apparue relativement sobre, voire insuffisante; les représentants des étudiants par exemple n'en ont ainsi qu'une vague idée. Les responsables de la documentation assument cette communication à minima, mais on peut se demander s'il n'est pas temps d'étendre la communication autour de ce projet ambitieux à tous ses bénéficiaires potentiels.



# La réussite des étudiants

## I – Un accompagnement des parcours étudiants, qui devrait se doter de moyens et de visibilité

Du fait de sa politique de filières d'excellence et du rôle fort donné aux composantes, l'université Toulouse 1 tend à déléguer à celles-ci l'accompagnement des étudiants. C'est notamment le cas de l'insertion professionnelle. Celle-ci est largement prise en charge par les enseignants de master de l'IAE et de TSE, via des conseils précis sur des débouchés particuliers, l'intervention de professionnels, ou encore de services propres et d'une structuration du réseau des anciens (TSE et IAE). Si cette proximité entre l'enseignement et le souci de l'insertion professionnelle est une bonne chose, elle tend à occulter le SUIO-IP, qui est pourtant un service performant et complémentaire à l'action menée au sein des filières. La méconnaissance du service d'insertion semble particulièrement importante en premier cycle, où pourtant les étudiants peuvent acquérir des réflexes et des méthodes indispensables dans la recherche d'emplois ou de stages. Les marges de manœuvre du service paraissent insuffisantes dans le domaine de la communication : on s'étonnera de l'absence de page web, Facebook, de compte twitter, et surtout de compte LinkedIn du service d'insertion professionnelle. Une remise à plat des outils avec le service de communication apparaît indispensable.

La politique de stage, à l'exception des stages obligatoires et de fin d'études, est par ailleurs évaluée comme insuffisante par les usagers qui souhaiteraient se voir mieux accompagnés dans l'acquisition d'expériences professionnelles, via des emplois du temps adaptés ou la création d'un module « stage » crédité dans les formations.

## II – Les paradoxes de l'UT1 en matière de vie étudiante

L'université Toulouse 1 bénéficie de bâtiments en centre-ville, et si cette situation est appréciée de tous, elle semble avoir pour conséquence un manque d'investissement dans la politique de vie étudiante. En effet, la stratégie de l'université en termes de vie étudiante considère que le centre-ville offre un large panel d'activités, qu'elle n'aurait donc pas besoin de compléter. Ce manque d'investissement dans la vie étudiante est paradoxal alors que l'établissement souhaite s'inspirer du modèle des grandes écoles et renforcer son attractivité internationale. La vie étudiante est en partie assurée par des structures propres à l'IAE et à TSE mais aussi sur les sites délocalisés, qui sont avantagés sur ce point par leurs petits effectifs. Les remontées en sont très positives.

Pour ce qui concerne le campus principal, en plus du service des sports qui mène une activité autonome et performante, l'UT1 est dotée de trois outils qui concourent à l'animation du campus : le FSDIE, le Service culturel, la maison des étudiants (MDE). Il existe également un service interuniversitaire de médecine préventive et de promotion de la santé (SIMPPS)<sup>37</sup>, installé sur le site des anciennes facultés.

Le FSDIE est actuellement géré par la direction générale des services. S'il est dommage qu'un résidu subsiste, sa mission de soutien financier aux projets associatifs paraît pleinement remplie. Néanmoins, l'accompagnement des projets et de la vie associative dans son ensemble paraît insuffisant, notamment en raison des faibles moyens qui y sont alloués : sous la dénomination de « service culturel », une seule et même personne est en charge de la vie culturelle et de l'accompagnement des projets étudiants. Outre la gestion de l'agenda culturel, la gestion des projets étudiants est chronophage et ne permet pas un développement associatif aussi diversifié qu'on pourrait le souhaiter. Ainsi le nombre d'associations considérées comme actives (une douzaine) est faible pour une université d'une telle taille.

Alors que le rapport d'autoévaluation évoquait le projet de création d'un bureau de la vie étudiante (BVE), en concertation avec les acteurs concernés, seule la piste d'une gestion du FSDIE par la direction de la scolarité semble réelle. La majorité des acteurs rencontrés ignorant cette volonté de structuration d'un BVE.

Enfin, la MDE se situe à proximité de l'IAE et du service universitaire d'information d'orientation et d'insertion professionnelle (SUIO-IP). L'attribution des locaux en son sein ne paraît pas claire, et on s'étonne de l'attribution d'un local à une liste étudiante qui n'est plus représentée dans les conseils centraux. Alors que les organisations représentatives disposent de moyens limités et de locaux pour le moins inconfortables, la junior entreprise et le BDE

---

<sup>37</sup> Le Service interuniversitaire de médecine préventive et de promotion de la santé (SIMPPS) accueille les étudiants, dans les trois sites toulousains et dans les antennes des sites délocalisés.

de l'IAE occupent des bureaux neufs dans la MDE, de même que certains services pédagogiques. Le rôle de véritable maison des étudiants ne paraît pas rempli et nombre de personnels et usagers rencontrés sur place semblaient ignorer la fonction de ce bâtiment, le croyant dévolu à l'IAE.

En conclusion, si l'université Toulouse 1 Capitole a pu déléguer avec succès certains services étudiants à ses filières de formation, de manière quasi autonome, elle tirerait profit à repenser l'animation de son campus principal, en y associant l'ensemble des acteurs concernés. En effet, la distance des étudiants aux activités menées au sein de l'université alimente un sentiment de morcellement entre ceux qui bénéficieraient d'un accompagnement de proximité (masters, IAE, TSE) et le reste de la population étudiante.

# La valorisation et la culture scientifique

## I – Une valorisation à visibilité variable, qui devrait irriguer l'ensemble de l'université

Si la valorisation en SHS ne peut prendre les mêmes formes qu'en sciences dures, l'UTI dispose d'un certain nombre de canaux par lesquels faire passer la valorisation de sa recherche.

Le premier est celui des publications scientifiques, avec les Presses Universitaires Toulouse 1 Capitole, orientées principalement vers le droit, les sciences politiques et (de manière plus limitée) le management public, qui diffusent les travaux des unités et des chercheurs de l'UT1 (actes de colloque, revues à comité de lecture, cahiers de recherche, prix de thèse, etc.).

Le second canal de la valorisation passe par les partenariats université-entreprises, dans lesquels l'UT1 a une longue et fructueuse expérience. Comme exemples de travaux réalisés en coopération avec les entreprises, on peut citer les projets de modélisations spécifiques (transports, affectation des machines publicitaires, etc.) entre TSE et certains de ses partenaires et les accords de coopération dans le cadre de la chaire SIRIUS ou avec la Fédération Française des sociétés d'assurances. Globalement, les champs disciplinaires de l'UT1 semblent plutôt actifs dans ce domaine. Toutefois, il ne semble pas y avoir une stratégie claire permettant de pérenniser cette voie de valorisation de la recherche et les compétences du service de la recherche et du pilotage sont sous-exploitées car il y joue seulement un rôle d'accompagnateur. On peut regretter par ailleurs le recours très insuffisant au dispositif des CIFRE<sup>38</sup> ; compte tenu de son aura, l'UT1 devrait mieux prendre appui sur ses partenaires pour développer ce type de conventions.

Enfin, les projets soumis à des financements externes sont un des éléments moteurs de la politique de valorisation de la recherche. Les chiffres fournis par le SRP (n'incluant pas les contrats gérés par les autres tutelles des UMR et la Fondation Jean-Jacques Laffont), montrent une forte croissance de l'activité contractuelle entre 2012 et 2014 (+ 60 %, avec un passage de 500 à 850 K€ de recettes contractuelles), un nombre moyen de contrats déposés d'environ 50 (avec un taux d'acceptation d'un tiers) et une forte augmentation du montant moyen du contrat accepté (51 K€ en 2014 contre 29 K€ en 2012, soit une augmentation de 76 % environ en deux ans). Si l'orientation générale est prometteuse, lorsque l'on analyse les projets par champ disciplinaire, l'image apparaît nettement plus hétérogène et contrastée ; en outre, des différences sensibles apparaissent également d'une année sur l'autre et par montants. Il paraît raisonnable d'essayer de stabiliser à un niveau plus faible le nombre de projet soumis, de susciter plus de projets transversaux et de mieux utiliser les acquis des composantes les plus expérimentées en ce domaine. L'UT1 devrait définir une ligne directrice dans la définition des projets.

Par ailleurs, l'université ne semble pas avoir une vision d'ensemble claire de son activité contractuelle, quel qu'en soit le gestionnaire. Le comité n'a ainsi pu apprécier que les contrats gérés en interne par le service de la recherche, et non ceux gérés par le CNRS ou la fondation Laffont, ceci alors même que les financements contractuels gérés par la fondation Laffont sont très importants<sup>39</sup>. L'université ne propose pas non plus de vision consolidée de cette activité. Selon la convention conclue avec la fondation et réactualisée en 2013, l'université, au titre des locaux et services communs mis à disposition de TSE, perçoit une contribution égale à 10 % du montant annuel des contrats de recherche et de formation (hors Labex) et 4 % du montant des contrats ANR. En l'absence de données chiffrées, il est difficile d'évaluer le dispositif.

Enfin, en termes de politique de site, la valorisation en SHS en est à ses débuts, et les rapports avec la SATT Toulouse Tech Transfert en sont encore à un stade exploratoire.

## II – Une diffusion de la culture d'excellence de l'établissement qui est à organiser

L'UT1 a le souci de faire fructifier son image d'excellence en diffusant sa recherche du monde académique vers le monde socioéconomique et la diversité des publics. Un premier vecteur de diffusion est l'accès et la visibilité donnés aux publications de ses chercheurs, qui se font le plus souvent dans des revues spécialisées (et pour

<sup>38</sup> 5 contrats Cifre conclus pour 2014-2015, dont 3 en droit (Source établissement).

<sup>39</sup> Selon le rapport de l'Aeres (septembre 2013) sur le RTRA fondation JJ Laffont, les fonds dédiés résultant des financements contractuels de type ERC, FP7 et ANR, se montent à 9,5 M€ en 2012, auxquels il faut ajouter les crédits Labex et Idefi.

l'économie et la gestion en anglais) ; ainsi l'UT1 a-t-elle mis en place une plate-forme Archive ouverte « Toulouse 1 Capitole publications »<sup>40</sup> qui recense les publications des chercheurs de l'établissement (type plate-forme HAL). Dans le champ du droit, la plate-forme Orjuris (Observatoire de Recherche Juridique)<sup>41</sup>, créée par l'université, sert à la fois de plate-forme de publications, de base de compétences et d'observatoire de l'impact de la recherche juridique sur la production législative et l'évolution sociétale. D'autres modes de diffusion sont également utilisés avec succès, comme les *Newsletters* de la recherche (« Comprendre pour entreprendre », « TS Mag »).

Un second vecteur de diffusion de la connaissance passe par l'organisation de conférences nationales et internationales prestigieuses ; ainsi TSE a-t-elle organisé le Tiger Forum 2013 et 2014, la conférence 2013 de l'EARE (économie de l'environnement) et la conférence 2014 de l'*European Economic Association*. Les juristes sont également très actifs dans l'organisation de colloques de type académique ou destinés à un public mixte.

Forte de la notoriété de certains de ses chercheurs et de la forte visibilité liée au récent prix Nobel d'économie, l'UT1 pourrait être plus présente dans l'animation des débats « grand public » nationaux ou internationaux portant sur leurs champs de compétence. On notera cependant des interventions régulières de chercheurs de TSE dans les médias (tribunes économiques dans la presse nationale et internationale, participation à des émissions télévisées ou radiophoniques) ainsi que la participation à des tables rondes, telles celles organisées par la Cité d'Économie et de la monnaie, et conférences-débats à destination d'un public non spécialisé. Les juristes sont également sollicités et l'université aurait tout intérêt à mieux valoriser l'ensemble de ces actions, dont la visibilité, surtout en droit, reste dispersée. Enfin les partenariats locaux (avec Toulouse Métropole, le Muséum de Toulouse, Science animation), les actions de diffusion de type cafés du Droit et les partenariats avec les lycées sont productifs.

---

<sup>40</sup> <http://publications.ut-capitole.fr/>

<sup>41</sup> L'Université Toulouse1 Capitole a mis en place, dès 2007, un Observatoire de la recherche juridique (Orjuris) dont l'objet est de valoriser les travaux des juristes. Cet observatoire est piloté par le Conseil de l'Observatoire composé, notamment, des directeurs des équipes de recherche en droit, du directeur de l'école doctorale Sciences juridiques et politiques, du doyen de la Faculté de Droit et de Science politique et des vice-présidents des Conseils scientifique et d'administration ainsi que des chargés de missions dans le domaine de la recherche.



# Les relations internationales

## Une stratégie d'internationalisation partagée, qui doit être suivie et renforcée<sup>42</sup>

Dans son projet de développement, l'université Toulouse 1 Capitole indique dès la première ligne du préambule qu'elle s'inscrit résolument dans une stratégie de positionnement international tant au niveau de la recherche que de la formation et que ceci constitue son premier axe stratégique pour les années à venir.

La politique internationale de l'université est l'objet d'un suivi attentif du président qui s'appuie sur un vice-président relations internationales (RI), deux chargés de mission l'un pour l'Europe et l'autre pour l'Afrique, un vice-président pour les accréditations internationales, et sur le Service commun des relations européennes et internationales (SCREI) qui lui est directement rattaché. Le pilotage s'effectue à travers le bureau du SCREI et son conseil. Le service travaille en collaboration étroite avec le service de la recherche et du pilotage, le SCREI participe au Comité consultatif de la recherche et le VP RI aux travaux de la Commission de la recherche. La coordination entre ces différents acteurs fonctionne bien grâce à ces multiples croisements et à une concertation permanente entre les vice-présidents et chargés de mission.

La stratégie globale d'internationalisation est partagée par tout l'établissement mais les objectifs et la mise en œuvre sont définis au niveau des composantes avec des approches très différentes. Pour prendre quelques exemples, l'École d'économie a une politique très tournée vers l'international, tant pour le recrutement des enseignants-chercheurs que pour l'insertion académique des jeunes docteurs. La Faculté de droit organise plusieurs doubles diplômes avec des institutions européennes pour attirer des étudiants étrangers et améliorer la mobilité sortante, et permettre la mise en place de cotutelles de thèse dans le prolongement du master. Pour l'IAE, l'objectif se focalise sur l'accréditation internationale, ce qui est pertinent dans le domaine de la gestion.

Le SCREI joue un rôle important en soutien des composantes et en partage des bonnes pratiques au sein de l'université. Il a, par exemple, acquis une réelle expertise dans le domaine des doubles diplômes dont il fait bénéficier l'École d'économie qui débute dans ce type de programme. Il participe au circuit d'élaboration et de signature des conventions permettant un contrôle important pour les questions relatives au parcours de formation des étudiants. Il a aussi mis en place une politique de mobilité internationale du personnel administratif, en particulier des scolarités, pour un meilleur accueil des étudiants en mobilité entrante ou en double diplôme. La réflexion actuellement menée sur les diplômés délocalisés qui ont démarré avec un soutien de l'Agence universitaire de la francophonie est tout à fait pertinente. Les questions de la langue d'enseignement et de la soutenabilité économique à terme sont effectivement cruciales et l'établissement doit raisonnablement évaluer où il doit engager ses moyens.

Pour la recherche dans sa dimension internationale, la reconnaissance, par exemple par les 10 ERC et le prix Nobel, de la très grande qualité des travaux menés à l'École d'économie de Toulouse est incontestable. En droit et science politique, l'université a obtenu le label Centre d'excellence Jean Monnet pour la qualité de la recherche et de la formation sur les questions européennes. La politique de l'établissement vise un positionnement de référence en Europe par l'encouragement à des réponses communes aux appels à projets entre équipes de droit mais aussi avec d'autres disciplines, en poursuivant la recombinaison des équipes et en développant des partenariats internationaux et avec les milieux professionnels. Au niveau de la formation doctorale, l'établissement est conscient de la nécessité de développer des cotutelles, actuellement en nombre limité, même s'il faut dépasser les difficultés liées aux différences de réglementation dans les pays partenaires. Le rapport d'autoévaluation indique que la dimension internationale de la recherche reste encore imparfaitement suivie dans la mesure où, malgré un effort de coordination, les actions sont initiées, négociées et menées par les enseignants-chercheurs au sein de leurs unités de recherches sans que le *reporting* en interne vis-à-vis des RI voire de la composante de rattachement soit suffisant. Le comité peut donc reprendre une recommandation du précédent rapport de l'AERES : il y a un besoin de plus

<sup>42</sup> Selon les données fournies par l'établissement, la mobilité entrante et sortante, par Erasmus et conventions bilatérales, s'établit autour de 300 étudiants par an. On constate, au cours des quatre dernières années, une augmentation de la mobilité entrante (de 277 étudiants en 2009-2010 à 317 étudiants en 2013-2014) et une augmentation moins forte de la mobilité sortante (de 272 étudiants en 2010-2011 à 305 étudiants en 2013-2014). Les étudiants sortants sont inscrits à 46 % au niveau licence et 54 % au niveau master ; à 64 % en droit, 16,5 % à l'IAE, 10,5 % à TSE et 7 % à la faculté d'administration-communication, ces chiffres devant être rapportés aux effectifs étudiants des composantes (Source Établissement : rapport d'autoévaluation, p. 73-74 et 78-80 ; tableau « Données caractérisation étudiants »).

d'indicateurs sur la recherche au niveau de l'établissement pour permettre des comparaisons avec des institutions internationales comme cela est souhaité par l'université.

Pour répondre à la demande d'internationalisation des formations, l'Université Toulouse 1 a développé un réseau de partenariats académiques structurés pour la mise en place de diplômes internationaux. La création de l'École européenne de droit pour accueillir la plupart de ces formations est un élément important pour leur développement. L'université a également délocalisé des formations au Viet Nam, au Maroc, au Sénégal, au Brésil et au Vanuatu. D'autres partenariats, en particulier avec la Chine mais aussi avec le Mexique, permettent de recruter à Toulouse des étudiants étrangers bien préparés à leur insertion dans le système français et qui bénéficient d'actions spécifiques d'accueil (étudiants chinois en première année à l'École d'économie, étudiants chinois et mexicains en licence AES). Ces actions contribuent indéniablement à l'internationalisation du recrutement au niveau licence ce qui est plutôt rare dans les universités françaises.

L'ensemble du dispositif fait l'objet d'un suivi et d'une évaluation rigoureux et des réaménagements sont en cours d'étude pour fermer les formations qui ne répondent plus à l'objectif initial. La formalisation du circuit de signature des conventions avec des partenaires internationaux a permis que toutes les conventions soient cohérentes avec la stratégie de l'établissement et actives dès la première année. La Comue UFT est un soutien important de l'action internationale de l'université surtout dans le domaine de la mobilité étudiante. Le fait que le vice-président de la Comue pour les relations internationales soit un professeur de Toulouse Capitole est un facteur important mais le SCREI se félicite de la coopération au jour le jour et de la coordination mensuelle avec les autres membres de la communauté. La Comue apporte un soutien aux étudiants entrants (Toulbox, logement), aux étudiants sortant (Mouvbox en projet, bourses *Study in China*). Elle a mis en place trois bureaux en Chine, Indonésie et Brésil pour le soutien aux initiatives des établissements toulousains. Elle représente également un interlocuteur de poids pour les collectivités locales et le Crous, ce qui permet de faire avancer les dossiers.

Nous pouvons conclure cette section par quelques interrogations sur les choix faits par l'université. Dans le domaine de la formation, la mise en place en économie et gestion d'un parcours de formation du type classes préparatoires sur deux ans puis intégration dans l'une des deux écoles, TSE ou IAE, est difficilement compréhensible à l'international, peu compatible avec de la mobilité étudiante en licence et non conforme au système européen LMD promu par la processus de Bologne permettant la construction d'un espace européen de l'enseignement supérieur.

La politique des langues avec l'absence de cours de langue en première année de licence de droit et la mise en place du Centre de ressources en langues contraste singulièrement avec le constat du document d'autoévaluation indiquant un niveau faible en langue des nouveaux bacheliers et l'enjeu que représente la maîtrise des langues vivantes. La mise en place de modules complémentaires ou de certifications payants risque de défavoriser la forte proportion d'étudiants boursiers de l'université et le Centre de ressources en langues n'est pas disponible sur le site de Montauban.

Ni dans le document d'autoévaluation ni dans le projet de développement ne sont évoqués les nouveaux outils mis en place dans le programme européen Erasmus+. Il ne semble pas que l'université soit impliquée dans des actions de renforcement de capacité avec des universités hors Europe alors qu'elle dispose d'un chargé de mission pour les relations avec les universités africaines francophones. Enfin, le programme pour la mise en place de master joint en partenariat international pourrait être un soutien à la politique de double diplôme et à l'internationalisation du recrutement.

# Le pilotage et la gestion

## I – La prospective pluriannuelle, la programmation, et le dialogue de gestion : une mise en œuvre à accélérer

Pour mener à bien sa stratégie d'excellence, l'établissement dispose d'outils de pilotage plus ou moins aboutis. S'il dispose d'un schéma pluriannuel de stratégie immobilière (SPSI), d'un Projet pluriannuel d'investissement (PPI) à 25 ans et à 5 ans et des outils lui permettant d'avoir une bonne connaissance des coûts de fonctionnement et d'investissement en matière patrimoniale, il n'a pas de schéma directeur informatique ni de plan de gestion prévisionnel des emplois et des compétences. En matière d'allocations de moyens (ressources humaines et finances), l'établissement est plutôt dans une logique de reconduction de moyens, ce qui amoindrit l'impact du dialogue de gestion. L'absence de comptabilité analytique rend difficile les inflexions que l'établissement souhaite mettre en œuvre. Enfin le manque de formalisation des procédures peut également être un frein dans le développement stratégique de l'établissement.

Conscient des contraintes budgétaires de l'État et des collectivités, l'établissement développe une politique de diversification des ressources financières, en progression constante depuis 2011 (environ 700 k€) et peut compter sur l'apport de la fondation J.-J. Laffont. Par ailleurs, en matière de fonctionnement il a une analyse sincère de ses besoins et de ses ressources.

## II – La fonction financière et comptable : une fonction à améliorer en matière d'outils et d'analyse

La fonction comptable est distincte de la fonction financière. Cette dernière est placée sous la responsabilité d'un vice-président en charge des finances qui s'appuie sur une direction financière. Cette direction compte 11 personnels : 3 en charge des frais de déplacements ; 3 en charge des affaires budgétaires ; 1 en charge du suivi de la masse salariale et 3 correspondants financiers. Le nombre de contractuels (4 sur 11 emplois) fragilise l'établissement alors que cette fonction est essentielle, compte tenu de la stratégie développée en matière d'investissements, du prochain passage à la gestion budgétaire et comptable publique (GBCP) et du retard pris dans la création des outils de pilotage et du manque de formalisation.

L'élaboration du budget, bien que s'appuyant sur un dialogue de gestion organisé, est plus *in fine* le résultat d'une analyse rétrospective et donc d'une reconduction du budget N-1 que la transcription financière de la stratégie de l'établissement. L'absence d'outils de pilotage et notamment de comptabilité analytique de budget, et donc de budgets consolidés, rend difficile une programmation pluriannuelle budgétaire.

L'établissement a fait porter ses efforts sur le suivi et le contrôle de la masse salariale. Il a mis en place un suivi mensuel de la masse salariale *a posteriori* et n'a pas actuellement d'outils lui permettant d'anticiper et d'évaluer l'impact financier du glissement vieillesse technicité (GVT) sur plusieurs années. Or la masse salariale représente en 2015 86 % du budget et est en progression de 2,3 % par rapport à 2014. La progression est constante depuis plusieurs années alors que l'établissement n'atteint pas son plafond d'emplois, sur lequel est en partie assise la subvention pour charge de service public. L'impact financier du nombre de contractuels à durée déterminée (enseignants et administratifs) est à surveiller.

La situation financière de l'établissement est saine. En effet, il dégage depuis plusieurs années des résultats d'exploitation élevés : en 2013 et 2014, plus de 3 M€ annuellement. L'établissement dispose d'un fonds de roulement de près de 26 M€, qu'il souhaite mobiliser à terme pour financer en partie sa politique d'investissement. Mais, l'étude du budget 2015 prévoit une augmentation des recettes de 2,1 % et des dépenses à hauteur de 2,3 %, ce qui démontre la faible marge de manœuvre de l'établissement.

L'établissement a élaboré une cartographie des risques dans le cadre de la mise en place du Contrôle Interne Comptable et Financier (CICF), mais actuellement il se trouve plus dans une phase d'appropriation par les personnels que dans une phase d'opérationnalisation. Ce retard peut mettre en difficulté l'établissement à court terme.

### III – La fonction ressources humaines : une fonction à inscrire dans une politique de GPEC

La fonction ressources humaines (RH) est centralisée. Le service est en lien hiérarchique direct avec le président et la directrice générale des services ; il n'existe pas de vice-président en charge des ressources humaines, ni de correspondant RH dans les composantes, hormis pour le service commun de documentation. Depuis 2011, le service, qui compte 23 personnels, est composé de deux pôles de gestion intégrée (Biatss et enseignants), trois cellules qui suivent le pilotage de la masse salariale et le suivi des ETP, la formation et les concours, l'action sociale et l'organisation des instances de concertation (CT, CHSCT, CPE).

En matière de recrutement des enseignants-chercheurs, l'établissement agit plus par reconduction des emplois au sein des composantes et sections CNU que par redéploiement. Cependant le recrutement prend des formes originales pour une université SHS. Si les recrutements en Droit et en Gestion suivent largement les procédures classiques, avec quelques aménagements (publication des postes sans fléchage, recrutement des professeurs par la voie de l'agrégation et de la mutation), l'économie en revanche s'en est complètement dégagée et vise des recrutements internationaux de haut niveau, avec un effort particulier pour les juniors, qui sont recrutés, sur le modèle américain des *tenure tracks*, sur un contrat de trois ans renouvelable une fois (contrats adossés à des supports université qui ne sont pas mis au concours), avec un complément de salaire et des dispositifs d'attractivité financés par la fondation Jean-Jacques Laffont. Le recrutement et la fidélisation des seniors se fait selon le même principe toujours avec l'appui de la fondation J.-J. Laffont. Ce dispositif mis en place pour TSE étant assez récent (2008), la question va se poser de la titularisation des enseignants recrutés sur contrats, ainsi que la pérennisation des dispositifs d'attractivité.

Pour le personnel Biatss, le même constat de reconduction des emplois peut être fait. Il n'existe aucun document stratégique pluriannuel prospectif. Cependant, depuis 2011, l'établissement s'est entouré de compétences professionnelles avérées, notamment par un recrutement de cadres administratifs de qualité. Il est toutefois constaté un nombre important de contractuels, en augmentation depuis 2011<sup>43</sup>, notamment en Biatss, ce qui fragilise l'établissement. En effet, outre la charge financière induite (ARE<sup>44</sup>), cela peut amener une perte de compétences préjudiciable au bon fonctionnement alors que l'établissement affirme dans le même temps manquer de moyens pour faire face à ses objectifs d'efficacité et d'excellence. Une attention particulière a été portée à la résorption de la précarité et à la formation métiers pour améliorer la professionnalisation des personnels.

Dans le domaine des ressources humaines, il existe peu d'outils de pilotage et de procédures écrites à l'exception du suivi de la masse salariale en lien avec le service financier. Cependant, l'établissement vient de mettre en place un suivi des heures supplémentaires et des vacances couplé avec les emplois du temps et la gestion des salles.

L'établissement a construit un dialogue social serein au sein des différentes instances. Les dossiers sont le plus souvent préparés en groupes de travail, ce qui explique le peu de débat et les votes dans les différentes instances de concertation : CT, CHSCT, CPE. Les représentants du personnel, à l'unanimité, saluent les améliorations apportées dans le travail de concertation. L'établissement dispose d'un bilan social très complet, mais il semble qu'il l'utilise plus comme une présentation d'une photographie à un instant T que comme un outil de pilotage.

### IV – Le système d'information : une faiblesse de l'établissement

En 2011, l'établissement a créé une direction des systèmes d'information et une direction des technologies de l'information et de la communication en lieu et place du centre de ressources informatiques. Le choix de la partition, qui est fait dans de nombreux établissements de l'enseignement supérieur, démontre la volonté de l'établissement de développer l'environnement numérique et la mise à disposition d'instruments pédagogiques de qualité.

L'établissement ne dispose pas d'un schéma directeur informatique et cette absence avait fait l'objet d'une observation lors de sa dernière évaluation. L'établissement explique que la mise en place d'un schéma directeur du numérique au niveau de la Comue peut l'exonérer de ce document stratégique. La nomination auprès de la présidence d'un chargé de mission en charge de l'élaboration d'un schéma directeur du numérique et du système d'information n'a pas fait avancer ce chantier. Il existe un comité d'utilisateurs présidé par la directrice des services, où sont

<sup>43</sup> Pour les Biatss, les contractuels en CDD représentent 23 % de l'ensemble des Biatss et passe à 37 % si on inclut les CDI. Le nombre de contractuels Biatss a augmenté de 26 emplois (CDD et CDI) depuis 2011 ; le même constat peut être fait pour les enseignants-chercheurs contractuels dont le nombre est passé de 62 à 98 pour la même période (Source : bilan social 2013).

<sup>44</sup> Aide au retour à l'emploi.

représentés l'ensemble des métiers et des étudiants. Le comité de direction, rattaché à la présidence, fait office de comité stratégique.

Au vu de l'organisation mise en place, il est difficile de définir un portage politique et les objectifs fixés au service. Cela a pour conséquence une faible visibilité à court terme des projets à développer et des investissements à financer, alors que ce service dispose d'un budget conséquent (1,68 M€).

C'est dans ce domaine que l'établissement s'est le moins mobilisé pour accompagner la recherche d'une plus grande efficacité notamment au niveau du développement des outils de pilotage en lien avec l'ensemble des services et notamment du service de la recherche et du pilotage. Le manque de moyens est un argument avancé pour expliquer la faiblesse de la mobilisation de l'établissement dans ce champ, et il est à noter que le service fait appel à des partenaires extérieurs pour des développements. L'établissement gagnerait à faire réaliser un audit et étudier très rapidement les mutualisations possibles dans le cadre de la Comue. Il aurait également intérêt à créer un vrai service SI et un vrai service de pilotage.

## V – La fonction immobilière et logistique : une fonction maîtrisée mais à surveiller

Depuis longtemps, l'établissement a fait de sa politique immobilière une priorité, qui s'est concrétisée en 2011, date à laquelle il a obtenu la dévolution du patrimoine, demandée dès 2009. Ce choix stratégique est cohérent avec la politique d'excellence voulue par l'établissement et sa volonté de se donner les moyens matériels nécessaires pour accompagner son projet de développement.

L'établissement a une bonne connaissance de son patrimoine et dispose de plusieurs outils d'aide au pilotage : le SPSI très détaillé et mis à jour en juin 2013 ; un Projet pluriannuel d'investissement (PPI) à 25 ans ; une programmation financière à 5 ans et une identification budgétaire dans le domaine patrimonial (BAIM).

Il est engagé dans la réalisation de projets majeurs comme la réalisation d'un bâtiment de 11 000 m<sup>2</sup> pour TSE et la délocalisation de l'IEP, projet qui a dû être modifié compte tenu du changement de position de la collectivité locale ; cet aléa et des difficultés liées aux travaux ont entraîné un surcoût de plus 800 k€. Autre projet la création de m<sup>2</sup> pour la médecine préventive et le sport, projet inscrit dans l'opération campus.

Le parc immobilier de l'établissement est de 80 000 m<sup>2</sup> et sera porté à 100 000 m<sup>2</sup> lorsque l'établissement aura mené à bien ses restructurations immobilières. Cela lui permettra d'améliorer les conditions d'études des étudiants et de développer l'activité de la recherche.

Compte tenu des enjeux financiers importants des différents projets, l'établissement a mis en place un comité d'engagement financier composé du président, du vice-président en charge des finances, du directeur des services, du directeur du patrimoine, du directeur des affaires financières et de l'agent comptable. Cette instance permet d'ajuster en tant que de besoin l'évolution des projets et leur soutenabilité financière.

Le parc actuel a fait l'objet d'une maintenance soutenue, ce qui est un atout. Cependant, l'attention de l'établissement est à attirer sur :

- la sécurisation des financements des partenaires au titre des projets immobiliers toulousains et au titre des implantations délocalisées ;
- la soutenabilité financière à moyen terme, malgré la bonne santé financière actuelle de l'établissement (fonds de réserves estimés à 25 M€) ;
- l'impact de l'augmentation des surfaces sur le budget de fonctionnement ;
- l'impact des provisions pour gros entretiens (PPGE) estimé à 3,4 M€ sur le budget de fonctionnement ;
- l'impact du choix de l'établissement à opter pour la dévolution du patrimoine, notamment pour la négociation des prochains CPER ;
- une bonne évaluation du risque financier dû à la prise en charge de la maîtrise d'ouvrage par l'établissement.

Enfin, l'établissement devra être vigilant sur les marges de manœuvre en matière de logistique (externalisation, mutualisation dans le cadre de la Comue).



# Conclusion

## Les défis d'une politique de qualité dans un monde universitaire de plus en plus international

Le monde universitaire suit les mondes économiques et politiques de notre époque et doit faire face à l'internationalisation des échanges d'idées, d'étudiants et des enseignants-chercheurs. Ces échanges les poussent vers des stratégies de spécialisation et d'excellence de la recherche et de l'enseignement afin d'attirer les meilleurs étudiants et les meilleurs enseignants-chercheurs. Selon l'hebdomadaire britannique, *The Economist* (28.3.15), les universités à travers le monde cherchent à se positionner dans ce mouvement. En Europe, l'université Toulouse 1 Capitole se trouve en avant-garde de ce mouvement, grâce en particulier, mais pas exclusivement, à la réussite de la Toulouse School of Economics. Mais comme le prévient *The Economist*, cette évolution pose aussi le défi de maintenir l'équité tout en poursuivant l'excellence. L'université, et en particulier la présidence, en a bien conscience. Elle souhaite « ne laisser personne au bord de la route » et cherche à équilibrer ces deux objectifs. D'une part, sa stratégie d'excellence dans l'enseignement et la recherche ouvre des portes aux étudiants de foyers modestes, d'autre part, elle développe une politique qui offre d'autres options aux étudiants qui n'intègrent pas leurs grandes écoles au sein de l'université. Par le biais d'une politique active de partenariats avec le monde professionnel et des entreprises, l'UT1 s'est donné l'attractivité lui permettant de recruter sur les marchés académiques internationaux tout en maintenant sa vocation d'université publique. Il faut reconnaître que cette attractivité ne repose pas uniquement sur les salaires car les universités européennes ont du mal à concurrencer les meilleures universités américaines en ce domaine, et qu'elle repose dans une large mesure sur une politique imaginative portant sur les conditions de travail et de recherche. L'expérience de TSE montre ce qui est possible, et il existe des expériences analogues dans d'autres composantes de l'UT1, notamment en Gestion et en Droit, adaptées bien sûr à leurs propres disciplines et milieux professionnels.

Cette tension, qui n'est pas particulière à l'UT1, entre excellence et équité demande une vigilance perpétuelle car elle peut entraîner l'université dans un système à deux vitesses. Deux indices donnent une certaine confiance en ce qui concerne l'UT1 : d'un côté, le souci d'offrir aux étudiants des choix de filières attractives et l'accent mis de façon récurrente sur le travail personnel des étudiants, comme premier gage de réussite ; d'autre part, la manière dont une présidence relativement forte et apparemment centralisée semble fonctionner par consensus. Ceci semble s'expliquer en partie par une assez forte décentralisation vers les composantes, et une politique de soutien à leurs activités, et par une préparation collégiale des décisions. Cette manière de gouverner repose sur un certain nombre d'instances non statutaires qui sortent du système formel de l'organigramme de l'université.

Finalement, puisque l'action sur le plan international est la cheville ouvrière de la stratégie d'excellence de l'UT1, il faut tenir compte d'un certain nombre de risques. Les variations du taux de change Euro ainsi que de la conjoncture en Europe et ailleurs peuvent rendre les salaires et les coûts d'étude à l'étranger plus ou moins attractifs. La prospérité des entreprises qui subissent cette même conjoncture les rend souvent plus ou moins capables de soutenir les partenariats. En agissant sur le plan universitaire international, le nombre de collaborateurs augmente mais aussi celui des concurrents potentiels. La stratégie d'excellence ouvre nombre d'opportunités qui échappent largement au cadre national, comme cela a pu être constaté au cours de cette évaluation, mais il faut être préparé aussi à une conjoncture moins favorable.

En résumé, le comité a identifié cinq points forts, ainsi que quatre points faibles qui représentent davantage des points à risque potentiel.

### I – Les points forts

- Une stratégie d'établissement claire, assumée et partagée, fondée sur un objectif d'excellence.
- Une recherche de haut, voire de très haut niveau, et internationalement reconnue dans le champ de l'économie.
- Une qualité des recrutements et des compétences, une organisation adaptée aux enjeux de l'établissement et à sa stratégie.
- Une capacité à mobiliser des ressources au service de la stratégie de l'établissement.
- Une qualité remarquable du patrimoine immobilier et une stratégie immobilière ambitieuse.

## II – Les points faibles

- Des réticences à s'impliquer dans la politique de site et dans la Comue.
- Un déséquilibre potentiel entre des formations élitistes à faible effectif et les autres champs de formations.
- Une faible incitation à la participation des étudiants dans la vie institutionnelle de l'établissement.
- Des lacunes dans la mise en œuvre opérationnelle des procédures et des outils de pilotage, compte tenu des enjeux actuels et à venir.

## III – Les recommandations

- Poursuivre la stratégie de recrutement des meilleurs enseignants-chercheurs sur le plan international et national.
- Maintenir un recrutement étudiant favorisant l'égalité des chances et permettant d'attirer les meilleurs étudiants locaux, nationaux et internationaux.
- Développer les partenariats nécessaires pour maintenir ces stratégies de recrutement enseignant et étudiant (Comue, industriels, professionnels, internationaux, etc.).
- Impliquer plus fortement les étudiants dans la vie institutionnelle de l'établissement.
- Asseoir l'ambition d'excellence sur la qualité de l'offre de formation et de la pédagogie mise en œuvre et sur les dispositifs de suivi des étudiants.
- Poursuivre la réforme de l'administration et mettre en place un SI performant pour accompagner la mise en œuvre des compétences élargies, notamment dans le domaine du patrimoine.



# Liste des sigles

## A

AES	(Filière) Administration économique et sociale
ANR	Agence nationale de la recherche
ARE	Aide au retour à l'emploi
ARWU	Academic Ranking of World Universities

## B

BDE	Bureau des élèves
BIATSS	Bibliothécaires, ingénieurs, administratifs, techniciens, et personnels sociaux et de santé
BQR	Bonus Qualité Recherche
BVE	Bureau de la vie étudiante

## C

CA	Conseil d'administration
CFVU	Conseil de la formation et de la vie universitaire
CHSCT	Comité d'hygiène et de sécurité et des conditions de travail
CICF	Contrôle Interne Comptable et Financier
CIFRE	Convention industrielle de formation par la recherche
CNRS	Centre national de la recherche scientifique
CNU	Conseil national des universités
Comue	Communauté d'universités et établissements
CPE	Commission paritaire d'établissement
CPER	Contrat de projets État-région
CRM	Centre de recherche en management
CROUS	Centre régional des œuvres universitaires et scolaires
CT	Comité technique

## D

DGS	Direction générale des services
DU	Diplôme universitaire
DUT	Diplôme universitaire de technologie

## E

ED	École doctorale
ERC	European Research Council
ESL	European School of Law
ESR	Enseignement supérieur et recherche
ETP	Équivalent temps plein

## F

FREDD	FoRmer les Economistes De Demain.
FSDIE	Fonds de solidarité et de développement des initiatives étudiantes

## G

GBCP	gestion budgétaire et comptable publique
GPEC	Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences
GVT	Glissement vieillesse technicité

## H

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

## I

IAE	Institut d'administration des entreprises
IAM	Incitations, Acteurs et Marchés
IAST	Institute for Advanced study in Toulouse
IDEI	Institut d'économie industrielle
INRA	Institut national de la recherche agronomique

IP	Insertion professionnelle
ISAE	Institut supérieur de l'aéronautique et de l'espace
ITRF	Ingénieurs et techniciens de recherche et de formation
IUT	Institut universitaire de technologie
<b>L</b>	
LMD	Licence-master-doctorat
LRU	Loi relative aux libertés et responsabilités des universités
<b>M</b>	
MCF	Maître de conférences
MDE	Maison des étudiants
MENESR	Ministère de l'Éducation nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche
MSH	Maison des sciences de l'homme
<b>P</b>	
PEDR	Prime d'encadrement doctorale et de recherche
PPGE	Provisions pour gros entretiens
PPI	Projet pluriannuel d'investissement
PR	Professeur des universités
PRES	Pôle de recherche et d'enseignement supérieur
PV	Procès-verbal
<b>R</b>	
RCE	Responsabilités et compétences élargies
RH	Ressources humaines
RI	Relation internationales
<b>S</b>	
SATT	Sociétés d'accélération du transfert de technologies
SCREI	Service commun des relations européennes et internationales
SHON	Surface hors œuvre nette
SHS	Sciences humaines et sociales
SI	Système d'information
SIMPSS	Service interuniversitaire de médecine préventive et de promotion de la santé
SIRIUS	Space Institute for Researches on Innovative Uses of Satellites
SPSI	Schémas pluriannuels de stratégie immobilière
SRESR	Schéma régional enseignement supérieur et recherche
SRP	Service de la recherche et du pilotage
SUIO	Service universitaire d'information et d'orientation
<b>T</b>	
TSE	Toulouse School of Economics
<b>U</b>	
UFR	Unité de formation et de recherche
UFTMP	Université fédérale de Toulouse Midi-Pyrénées
UMR	Unité mixte de recherche
UNITI	University de Toulouse Initiative
<b>V</b>	
VP	Vice-présidence

# Observations du président



Toulouse, 23 juillet 2015

*Le Président*

## REPONSES AU RAPPORT D'ÉVALUATION DU HCERES

L'Université Toulouse Capitole prend acte des éléments d'appréciation et des recommandations émises par l'HCERES dans son rapport d'évaluation. Elle remarque avec satisfaction la reconnaissance par l'HCERES des éléments suivants :

- Clarté de la stratégie ;
- Capacité à mobiliser des ressources au service de la stratégie ;
- Excellence de la recherche ;
- Qualité des recrutements ;
- Qualité de la gouvernance ;
- Qualité des équipes administratives ;
- Organisation adaptée aux enjeux de l'établissement ;
- Qualité de la politique immobilière ;
- Politique internationale ;
- ...

L'établissement prend bonne note des recommandations émises sur certains points. Quelques-uns d'entre eux avaient déjà été identifiés par l'université. Ils font l'objet d'un travail d'amélioration continu : formalisation des procédures à travers un processus qualité renouvelé ; outils de pilotage ; maîtrise des coûts de fonctionnement immobilier ; constitution d'un service de la recherche dissocié du service de pilotage ; mise en place d'une comptabilité analytique ; mise en place d'un bureau de la vie étudiante au sein de la DES. De même une réflexion est engagée pour améliorer la visibilité de certaines fonctions. La maison de la vie étudiante, notamment, qui verra son implantation améliorée dans le cadre des redéploiements qui suivront l'achèvement du bâtiment TSE.

Enfin, l'université souhaite apporter des précisions sur quelques points qui l'étonnent ou avec lesquels elle ne partage pas le regard porté.

Des points qui marquent l'étonnement de l'université :

- L'implication dans la COMUE : la COMUE Toulouse Midi Pyrénées est explicitement une institution fédérale et l'ensemble des partenaires du site l'ont voulu comme telle. Étant donné son caractère récent, on ne saurait confondre une vigilance sur sa construction avec une position de retrait par rapport à l'institution. Toulouse 1 capitole s'est montré et se montre encore un partenaire actif de l'ensemble de la construction. L'insistance mise dans le rapport sur la complémentarité entre Toulouse Capitole et la COMUE en matière internationale montre que quand les éléments de politique et de stratégie sont clairement définis et apportent clairement une plus-value, Toulouse

**UNIVERSITÉ TOULOUSE 1 CAPITOLE**

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

Capitole s'implique tant au niveau de la définition des stratégies qu'à celui de l'appropriation des outils ainsi mis à disposition.

- Les interrogations de l'HCERES quant à l'équilibre à maintenir entre les formations d'excellence et les autres, pour légitimes qu'elles soient dans leur principe, s'appuient sur des malentendus qui persistent :
  - o L'établissement rappelle que les formations d'excellence sélectives s'appuient en majeure partie sur des ressources propres dont l'HCERES salue le niveau et que des moyens substantiels sont consacrés aux formations dans leur ensemble avec des moyens exemplaires visant à appuyer les étudiants en difficultés : universités d'été, cours de langues dès la première année en AES et Centre de Ressources en Langues (CRL) disponible pour tous, cours de droit en ligne (UNJF) en libre accès dans certaines matières, etc...
  - o L'affirmation par l'HCERES d'un manque de coordination de la politique de formation apparaît étonnant au vu de ce qui est constaté par ailleurs en termes de gouvernance. Le Comité de Direction, mis en place bien avant la Loi Fioraso, qui regroupe tous les directeurs de composantes, est le lieu des arbitrages. Alors que la Commission des formations est celui de la concertation entre les composantes, et que les questions de pédagogie sont traitées par le VPCEVU appuyé par la direction des études et de la scolarité. Nous avons du mal à comprendre ce prétendu manque de coordination.
- Sur le plan de la Politique documentaire, tout en saluant sa qualité, l'HCERES préconise un recours à plus de mutualisation au niveau de la COMUE pour répondre à l'enjeu de la soutenabilité financière à long terme. Cependant, la mutualisation étant déjà importante, il semble que l'HCERES n'ait pas perçu que les établissements toulousains ont peu de recouvrements disciplinaires et que donc les ressources documentaires de l'UT1 ne peuvent tout simplement pas être mutualisées en tant que telles avec celles des autres universités, et réciproquement. .

Des points sur lesquels l'université exprime une divergence de vue :

- « Le caractère extrêmement insuffisant de la politique de formation en langues ». Cette affirmation, faite sans prise en considération du contexte financier et immobilier, est fondée sur l'absence de cours de langues en L1 de droit. Au-delà du fait que cette situation date du passage au LMD et que la prise en compte des conséquences financières (nombre d'heures) ou immobilières (nécessité de disposer des salles pour des groupes de 30) n'est pas faite, cette position ignore le fait qu'UT1 est une des rares universités à avoir créé, et maintenu dans le temps, un Centre de ressources en langues extrêmement fréquenté. L'Université est parfaitement consciente de la question posée mais ne peut à elle seule corriger les effets d'un niveau insuffisant à l'issue de 12 ans d'études secondaires. Quant à l'indisponibilité du CRL à Montauban, il convient de rappeler tout d'abord que c'est la raison pour laquelle une exception a été faite à Montauban, puisque les étudiants de 1<sup>ère</sup> année y bénéficient de cours d'anglais, et ensuite que la politique de l'Université ne peut se définir sur la base de constats portant sur une très faible partie (moins de 5% dans ce cas) de sa population. Enfin nous incitons vivement nos étudiants à profiter des très nombreux programmes d'échanges que nous avons mis en place dans le cadre Erasmus ou dans le cadre des doubles diplômes internationaux, sans compter les nombreux cours dispensés en anglais en économie, en gestion et aussi en droit. Tous ces faits montrent, à l'inverse de ce qui est prétendu, que nous accordons une très grande importance à l'apprentissage des langues de spécialité dans les domaines du droit, de l'économie et de la gestion.

- Le HCERES note une contradiction entre le système européen du LMD et le système mis en place dans les parcours d'excellence (école d'économie, IAE, collège supérieur de droit) de l'université. Ce dernier consiste, après les deux premières années, à orienter les étudiants en L3. Nous ne partageons pas ce point de vue pour plusieurs raisons : d'une part l'orientation à la fin du L2 ne se traduit pas par la délivrance d'un diplôme, elle n'a rien d'incompatible avec le système des crédits qui amènent à l'obtention de la Licence ; d'autre part l'université applique en cela le modèle Français qui oriente plus de la moitié de ses étudiants (CPGE, BTS, IUT) 2 ans après le bac, sans que cela ne soit apparu comme étant incompatible ou même en contradiction avec le LMD ; enfin cette politique ne nuit en rien à l'attractivité internationale de l'université puisque la proportion d'étudiants étrangers à UT Capitole, et en particulier d'étudiants européens, est très nettement supérieure à la moyenne nationale.
- « La faiblesse du système d'information ». L'HCERES mentionne que l'Université explique que la mise en place d'un schéma directeur du numérique de la COMUE peut l'exonérer de ce document stratégique. Il s'agit sans doute d'un mal entendu, car l'université n'a jamais estimé que la mise en place de ce schéma l'exonère, mais que celui-ci constitue un préalable à la mise en place du schéma propre à l'Université. Le schéma numérique de la COMUE, adopté il y a quelques semaines, a retenu un certain nombre d'options qui conditionnent l'action de l'Université. Celle-ci assume donc n'avoir pas élaboré son propre schéma qu'elle aurait dû modifier au vu de celui que vient de construire, avec le concours des spécialistes d'UT Capitole, la COMUE. L'université estime pour autant qu'elle dispose d'une vision claire des enjeux pour au moins les 5 années à venir. Quant à la relative importance du budget qui est soulignée, il faut remarquer qu'au regard du budget global de l'Université il reste modeste (environ 2 % quand on estime le budget numérique moyen d'une entreprise à 6 %) et qu'il couvre le premier équipement et le renouvellement de l'équipement de tous les enseignants chercheurs, celui-ci étant assuré au niveau central et non à celui des équipes de recherche.

En conclusion l'Université se réjouit des appréciations positives du rapport de l'HCERES sur les fondamentaux de ses missions de service public : la recherche et la formation. Elle souhaite cependant, dans un esprit constructif, exprimer le regret que l'évaluation proposée ne soit jamais faite en termes comparatifs avec des établissements similaires en France et en Europe. Elle en a, à plusieurs reprises, exprimé la demande, préférant une approche relative à des jugements dans l'absolu, toujours sujets à cautions. Elle reste à la disposition du HCERES pour construire la méthodologie qui pourrait répondre à ce souhait.

**Bruno SIRE**  
Président de l'Université



# Organisation de l'évaluation

L'évaluation de l'université Toulouse 1 - Capitole a eu lieu du 03 au 05 mars 2015. Le comité d'évaluation était présidé par David Marsden, Professeur (*Centre for Economic Performance, London School of Economics*). La vice-présidence du comité était assurée par Nathalie Fournier, Professeur des universités (Université Lumière Lyon 2).

## Ont participé à l'évaluation :

- Sanvi Avouyi-Dovi, Conseiller auprès du Directeur - Direction des Études Microéconomiques et Structurelles (Banque de France) ;
- Jean-Marc Bonnisseau, Professeur des universités, Vice-président chargé des relations internationales (Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne) ;
- Patrizia Dogliani, Professeur (Université de Bologne, Italie) ;
- Jean-Pierre Ferrand, Maître de conférences (hors classe) (Aix Marseille Université) ;
- Martine Muller, Directrice (Crous de Lille) ;
- Raphaëlle Remy-Leleu, Étudiante (Institut d'études politiques de Paris).

Yves Lecointe, délégué scientifique, et Hélène Balmette, chargée de projet, représentaient le HCERES.

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

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