



Université Toulouse 1 Capitole - UT1

Rapport Hcéres

► **To cite this version:**

Rapport d'évaluation d'un établissement. Université Toulouse 1 Capitole - UT1. 2010. hceres-02026096

HAL Id: hceres-02026096

<https://hal-hceres.archives-ouvertes.fr/hceres-02026096>

Submitted on 20 Feb 2019

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

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



agence d'évaluation de la recherche
et de l'enseignement supérieur

Section des établissements

Rapport d'évaluation de l'Université Toulouse 1 Capitole



août 2010



agence d'évaluation de la recherche
et de l'enseignement supérieur

Rapport d'évaluation de l'Université Toulouse 1 Capitole



Le Président de l'AERES

Jean-François Dhainaut

Section des établissements

Le Directeur

Michel Cormier

Sommaire



| | |
|--|----|
| Présentation | 5 |
| Stratégie en matière de recherche et de valorisation | 7 |
| I – Une recherche de pointe au niveau mondial en Économie, avec une volonté de promouvoir le Droit et la Gestion | 7 |
| II – La stratégie de recherche de l'établissement en référence au modèle de TSE | 8 |
| III – Une mise en œuvre et un suivi de la recherche à développer et à renforcer | 8 |
| IV – Un fonctionnement différencié des écoles doctorales selon les disciplines | 9 |
| V – Des relations avec les organismes de recherche à coordonner | 9 |
| VI – Le développement d'une stratégie de valorisation | 9 |
| Stratégie en matière de formation | 11 |
| I – Une offre de formation attractive et de qualité | 11 |
| II – Un pilotage résultant d'équilibres complexes entre présidence et composantes | 11 |
| III – Un service de scolarité centralisé et performant | 12 |
| IV – Formation continue et formations à distance : des marges de développement à exploiter | 12 |
| V – Les dispositifs d'accompagnement de l'étudiant | 13 |
| 1 • L'accueil et l'accompagnement des étudiants dans le cadre du plan réussite en licence | 13 |
| 2 • L'aide à l'insertion professionnelle : des démarches à conforter | 13 |
| VI – Un environnement numérique de travail à développer | 13 |
| VII – Un service commun de documentation offrant de nombreux services | 14 |
| VIII – Une démarche qualité pédagogique à mettre en place | 14 |
| Stratégie en matière de vie étudiante | 15 |
| I – Une politique donnant la priorité à l'animation sans participation à la gouvernance | 15 |
| 1 • Un soutien fort aux activités d'animation du campus | 15 |
| 2 • Un manque d'association et d'implication des étudiants dans les autres aspects de la vie de l'établissement | 15 |
| II – Les dispositifs et pratiques améliorant la qualité de vie étudiante | 16 |
| 1 • Une offre d'activités sportives insuffisante | 16 |
| 2 • Un accompagnement des étudiants handicapés à conforter | 16 |
| 3 • Des relations avec le CROUS à formaliser | 16 |
| III – Une nécessaire refonte du pilotage de la politique de vie étudiante | 16 |
| Stratégie en matière de relations extérieures | 17 |
| I – L'université est membre fondateur du PRES Université de Toulouse | 17 |
| II – Les relations avec l'IEP | 17 |
| III – Un bon ancrage dans les milieux socio-économiques et instances régionales | 17 |

| | |
|--|----|
| Stratégie en matière de relations internationales | 19 |
| I – Une forte volonté d'internationalisation | 19 |
| II – Un pilotage partiellement centralisé des relations internationales | 19 |
| III – Une politique internationale affichée | 19 |
| IV – Des actions multiples menées en matière de formation | 20 |
| V – La stratégie internationale en matière de recherche | 20 |
| VI – Des actions fortes menées en matière de mobilité aux résultats parfois décevants | 21 |
| 1 ● La mobilité étudiante | 21 |
| 2 ● La mobilité du personnel | 21 |
| Stratégie en matière de gouvernance et de gestion | 23 |
| I – Une gouvernance inscrite dans une tradition présidentielle | 23 |
| 1 ● Le projet d'établissement | 23 |
| 2 ● Les organes de direction et le pilotage de l'établissement | 23 |
| 3 ● Le circuit des prises de décisions majeures | 23 |
| 4 ● Les services de l'université | 24 |
| II – Un système d'information à construire | 25 |
| III – Un politique de gestion des ressources humaines à conforter | 25 |
| 1 ● Le pilotage de la GRH | 25 |
| 2 ● La gestion des emplois des enseignants-chercheurs et enseignants | 25 |
| 3 ● La gestion des personnels de soutien | 25 |
| 4 ● La gestion des carrières | 26 |
| 5 ● L'utilisation des ressources | 26 |
| IV – Une nouvelle approche budgétaire et financière | 26 |
| 1 ● Le pilotage budgétaire et financier | 26 |
| 2 ● La construction budgétaire et les modes d'exécution | 26 |
| 3 ● Les compétences au service de la gestion financière et comptable | 26 |
| 4 ● La place du contrôle de gestion et du contrôle interne comptable | 27 |
| 5 ● La gestion de la trésorerie et les ressources propres | 27 |
| 6 ● La politique d'investissement | 27 |
| V – Une politique patrimoniale parfaitement maîtrisée | 27 |
| 1 ● L'organisation de la gestion du patrimoine immobilier et de la logistique | 27 |
| 2 ● La connaissance et les outils de la gestion patrimoniale | 27 |
| VI – Une démarche d'auto-évaluation à développer | 28 |
| VII – Le management de la qualité | 28 |
| VIII – L'éthique et la déontologie | 28 |
| L'affirmation de l'identité de l'établissement au travers d'une politique de communication | 29 |
| Conclusion et recommandations | 31 |
| I – Points forts | 31 |
| II – Points faibles | 31 |
| III – Recommandations | 31 |
| Liste des sigles | 33 |
| Observations du président | 37 |
| Organisation de l'évaluation | 41 |

Présentation



L'Université Toulouse 1 Capitole, qui a pour origine la Faculté de Droit, est dite de "Sciences sociales", car elle propose des formations dans les domaines Droit, Économie, Gestion, dispensées dans six composantes : trois facultés (Droit et sciences politiques ; Sciences économiques ; Administration et communication), une UFR d'Informatique, un Institut d'administration des entreprises (IAE) et un Institut universitaire de technologie (IUT).

En 1990, l'économiste Jean-Jacques Laffont a fondé l'Institut d'économie industrielle (IDEI) qui a permis de nouer des partenariats forts et inscrits dans la durée avec les entreprises et de financer ainsi des recherches novatrices. En 2007, le Réseau thématique de recherche avancé (RTRA), *Toulouse School of Economics* a bénéficié d'un appui fort de l'État, qui l'a reconnue comme l'un des treize réseaux fers de lance de la recherche scientifique au niveau national. Le financement de TSE se fait au travers de la fondation de coopération scientifique Jean-Jacques Laffont créée la même année et qui réunit ainsi fonds privés et publics. En 2011, pour prolonger dans le domaine de la formation l'excellence de sa recherche en économie, la Faculté de Sciences économiques deviendra l'École d'économie de Toulouse (EET) ou *Toulouse School of Economics* (TSE).

L'Université Toulouse 1 Capitole est située dans le centre historique de Toulouse, hormis l'IUT de Rodez (géré de manière globalement autonome) et le site de Montauban (géré par le conseil général du Tarn-et-Garonne).

Elle est l'un des six membres fondateurs du PRES "Université de Toulouse" créé en 2007 et dont seize établissements sont désormais membres associés. Le PRES a une dotation en capital de 350 millions d'euros attribuée au titre de l'Opération campus.

Avec 17 000 étudiants, l'Université Toulouse 1 Capitole a un budget annuel de 82 millions d'euros, y compris la masse salariale. Une fondation universitaire a été lancée en décembre 2009, avec pour objectif de récolter cinq millions d'euros d'ici 2014-2015. La recherche de l'université est organisée en quatre UMR et douze EA dont Toulouse 1 Capitole est la tutelle principale. Elle mobilise 350 enseignants-chercheurs et chercheurs titulaires.

Le personnel de l'établissement comprend :

- 352 enseignants titulaires (351,80 ETP) et 219 enseignants non titulaires en CDD (147,50 ETP) ;
- 322 personnels IATOS titulaires (307,80 ETP) et 141 IATOS non titulaires (CDI+CDD) (128,40 ETP).

La stratégie en matière de recherche et de valorisation



I – Une recherche de pointe au niveau mondial en Économie, avec une volonté de promouvoir le Droit et la Gestion

La recherche à l'Université Toulouse 1 Capitole concerne essentiellement trois disciplines – le Droit, l'Économie et la Gestion – ainsi que les Mathématiques, l'Informatique et la Science politique, dont les équipes sont rattachées à d'autres établissements toulousains. C'est en Économie, au sein du RTRA TSE, que l'Université Toulouse 1 Capitole atteint aujourd'hui sa plus grande visibilité internationale en matière de recherche – une visibilité qui revêt un niveau assez exceptionnel. On peut en effet noter qu'un des classements bibliométriques les plus utilisés par les économistes (IDEAS, RePEc, *University of Connecticut*) lui assigne actuellement le 23^e rang mondial parmi toutes les institutions actives dans la discipline, le 12^e si l'on se restreint aux départements universitaires d'Économie et, dans les deux cas, le 3^e rang européen, après l'Université d'Oxford et la *London School of Economics*. D'autres classements bibliométriques peuvent naturellement conduire à des résultats légèrement différents, sans toutefois que le premier rang en Europe continentale ne lui soit contesté. Cette place privilégiée est ici mentionnée en tant qu'indicateur de visibilité internationale. Il n'est d'ailleurs pas difficile de citer d'autres indices de reconnaissance des économistes toulousains. Par exemple, 13 d'entre eux sont membres effectifs ou honoraires de l'Institut universitaire de France (IUF) sur les 31 membres économistes que comprend cet institut et sur les 14 membres de l'IUF appartenant à l'Université Toulouse 1 Capitole.

La recherche en Économie relève principalement de trois centres de recherche, regroupés au sein de TSE, dont l'Université Toulouse 1 Capitole est l'établissement principal de rattachement et qui se caractérisent par une forte cohésion : le GREMAQ (Groupe de recherche en économie mathématique et quantitative) – unité généraliste, en partenariat avec le CNRS, l'INRA et l'EHESS –, le LERNA (Laboratoire d'économie des ressources naturelles) – unité spécialisée dans l'économie de l'environnement, sous cotutelle INRA – et l'ARQADE (Atelier de recherche quantitative appliquée au développement économique), équipe d'accueil spécialisée dans l'économie du développement. S'y ajoute une autre équipe d'accueil hors TSE, le LEREPS (Laboratoire d'études et de recherche sur l'économie, les politiques et les systèmes sociaux).

La recherche en Gestion est organisée au sein du CRM (Centre de recherche en management). Créée en 2009 par fusion de plusieurs équipes de recherche (dont une équipe de finance provenant du GREMAQ), cette Équipe d'accueil conventionnée (EAC) avec le CNRS est rattachée à l'Institut d'administration des entreprises.

La recherche en Droit se déploie au sein de neuf équipes d'accueil : le CDA (Centre de droit des affaires), le CDP (Centre de droit privé), le CERCP (Centre d'études et de recherches constitutionnelles et politiques), le CTHDIP (Centre toulousain d'histoire du droit et des idées politiques), le GRSG (Groupe de recherche sur la sécurité et la gouvernance), l'IDETCOM (Institut du droit de l'espace, des territoires et de la communication), l'IEJUC (Institut des études juridiques de l'urbanisme et de la construction), l'IRDEIC (Institut de recherche en droit européen, international et comparé) et le TACIP (Théorie des actes et du contrôle des institutions publiques), plus une équipe d'université, l'IRDS (Institut de recherche en droit social).

Ces équipes sont regroupées au sein de l'Institut fédératif de recherche "Mutation des normes juridiques", qui s'efforce de les rapprocher sans leur imposer pour l'instant un niveau de cohésion comparable à celui qui unit les centres de recherche composant TSE.

Si l'on se réfère aux évaluations de la section recherche de l'AERES, les trois unités en Économie qui relèvent de TSE sont d'un niveau excellent et figurent parmi les meilleures équipes européennes dans les domaines de l'économie industrielle, de l'économie publique, de l'économétrie, de la macroéconomie, de l'économie de l'environnement et de l'économie du développement. C'est vrai aussi pour ce qui est de l'équipe de Finance, qui rejoint le Centre de recherche en management, une unité dont le fort positionnement en gestion des ressources humaines est également souligné. Quant au Droit, les expertises relèvent un rayonnement de la recherche toulousaine, davantage lié à la réputation de certains chercheurs qu'à l'ensemble des centres de recherche. Font cependant exception à ce constat les équipes de Droit des affaires, de Droit de l'urbanisme et de la construction, de Droit comparé ou encore d'Histoire du droit. Ainsi, pour un certain nombre d'équipes, les logiques de recherche collective doivent être encouragées.

Malgré leur passé multiséculaire, que les juristes toulousains se plaisent légitimement à rappeler, et la notoriété atteinte par certains chercheurs ou certaines unités, la recherche en Droit de l'Université Toulouse 1 Capitole ne peut se prévaloir ni d'une cohérence dans les orientations thématiques et stratégies de développement, ni d'une visibilité internationale qui soient comparables à celles dont bénéficie la recherche de TSE. Cette différence est en partie due à la nature des champs disciplinaires concernés, mais elle est aussi l'indice d'un long chemin qui reste à parcourir pour que l'objectif affiché par l'établissement de "*consolidation de sa place parmi les leaders européens*" s'applique de manière crédible à l'ensemble de ses disciplines. Cette remarque vaut pour la Gestion, même si la récente fusion des équipes concernées au sein d'une seule unité de recherche semble indiquer qu'une étape préliminaire vient d'être franchie.

II – La stratégie de recherche de l'établissement en référence au modèle de TSE

Les objectifs d'excellence et de visibilité internationale avancés en matière de recherche par l'Université Toulouse 1 Capitole non différenciés selon les spécificités de chaque discipline, semblent en fait traduire la volonté de hisser la recherche en Droit et en Gestion au niveau d'organisation et de performance de la recherche en Économie. Or, le niveau d'excellence atteint par les économistes toulousains est le résultat d'un long périple de trois décennies, initié et conduit par Jean-Jacques Laffont de 1978 à 2004 ; un périple au cours duquel se sont relayés des objectifs intermédiaires successifs parallèlement à une profonde structuration de l'environnement disciplinaire, en France et ailleurs. De plus, ce développement de la recherche toulousaine en Économie a été aidé par son mode de financement, reposant pour l'essentiel sur le partenariat avec des entreprises publiques et privées et les contrats de recherche établis dans le cadre de l'Institut d'économie industrielle (IDEI). Ce partenariat, qui se prolonge aujourd'hui sous forme de mécénat au sein de la Fondation Jean-Jacques Laffont, dotée actuellement de 80 millions d'euros au total (dont 13,6 millions d'euros de l'État par le biais du RTRA, 33 millions de "*fund-raising*" auprès d'entreprises, et 33 millions de "*match-funding*" de l'État), permet à TSE d'attirer les meilleurs chercheurs sur le plan international par des incitations financières exceptionnelles.

Si l'on ne peut que saluer l'idée d'engager la recherche en Droit et en Gestion dans un parcours comparable quoique forcément différent de celui qu'a emprunté la recherche en Économie, la réalisation exige cependant que juristes et gestionnaires s'approprient cette réflexion stratégique, se fixent des objectifs et se donnent les moyens de les atteindre. Cette réflexion doit tenir compte des environnements disciplinaires respectifs, moins structurés en France et moins tournés vers l'international que celui de l'Économie. Or, si l'on sent bien chez quelques-uns des enseignants-chercheurs juristes et gestionnaires une forte adhésion aux objectifs fixés par l'établissement, la nécessité d'entreprendre les ajustements conformes à ces objectifs ne semble pas largement partagée par la communauté.

Par ailleurs, malgré quelques collaborations, le cloisonnement disciplinaire est encore la règle en matière de recherche : il est d'autant plus étonnant que les spécialités dominantes de la recherche toulousaine en Économie (incitations et contrats, régulation et droit de la concurrence, protection de la propriété intellectuelle) ouvrent naturellement la voie à des collaborations avec les juristes et, en marketing et stratégie, avec les gestionnaires ; une voie qu'il conviendrait d'explorer plus hardiment.

III – Une mise en œuvre et un suivi de la recherche à développer et à renforcer

Si les équipes sont au cœur de l'organisation de la recherche, le besoin de coordination a conduit l'établissement à mettre en place trois organes pour piloter sa recherche. Le conseil scientifique (CS) est soutenu par un organe consultatif, le comité consultatif de la recherche, et par un organe opérationnel, le service commun de la recherche (SCOR). Malgré cette démultiplication de la fonction de coordination, l'organisation de la recherche semble fonctionner correctement, selon les avis convergents exprimés. Cependant, le CS est de fait surtout appelé à prendre des décisions concernant les individus et non pas à se prononcer sur les grands choix stratégiques, qui sont laissés aux disciplines sans que l'on sache avec précision dans quelles instances. Le BQR est attribué aux différentes composantes sans règle commune : les juristes l'utilisant pour organiser des colloques, les économistes pour y assister. Le CS attribue les primes d'excellence scientifiques de l'ordre de 5 000 à 7 000 euros par an.

Le SCOR, restructuré fin 2008, a, en peu de temps et avec peu de moyens, réussi à déclencher une dynamique en proposant un outil de pilotage par le recensement des publications et par la mise en place d'un site Internet présentant les différentes unités et laboratoires de recherche. Plus spécifiquement, le SCOR réfléchit à mettre en place des indicateurs relatifs à la recherche juridique, ce qui devrait fournir un appui appréciable à la réflexion sur la conduite de la recherche dans ce champ disciplinaire.

IV – Un fonctionnement différencié des écoles doctorales selon les disciplines

Depuis 2007, la formation doctorale est organisée dans le cadre du PRES "Université de Toulouse", autour de 15 écoles doctorales (ED) disciplinaires, coordonnées par un collège des écoles doctorales. L'Université Toulouse 1 Capitole est l'établissement principal de trois ED disciplinaires en Sciences juridiques et politiques, en Sciences économiques et en Sciences de gestion. Ces écoles ont été évaluées très positivement par l'AERES. Toulouse 1 Capitole est en outre partenaire de trois autres établissements, l'Université Paul Sabatier, l'Université Toulouse Le Mirail et l'INSA, pour trois ED en cohabilitation : l'ED Mathématiques, informatique et télécommunications, l'ED Aéronautique astronautique et l'ED Systèmes. Toutes ces ED sont très bien organisées, offrent un bon encadrement, délivrent le doctorat sous le label "Université de Toulouse" et contribuent à la grande attractivité de l'université sur le plan international.

Le nombre de doctorants en 2008-2009 est de 480 (dont 44 % d'étrangers) en Sciences juridiques et politiques, de 100 en Sciences économiques et de 97 en Sciences de gestion. Les taux de thèses financées sont de l'ordre de 15 % pour le Droit, de presque 100 % pour l'Économie et de 50 % pour la Gestion. La capacité d'encadrement diffère considérablement d'une école à l'autre : le nombre de doctorants par chercheur habilité à diriger des recherches (HDR) est d'environ quatre en Droit, d'un et demi en Économie et de trois en Gestion. Naturellement, le rapport stock/flux annuel de soutenances est corrélé à ces différences : il est de quatre à cinq pour l'Économie (avec six abandons en quatre ans), alors qu'il se situe entre neuf et onze pour le Droit et la Gestion (avec un taux d'abandon de 9 %). Il est vrai que les objectifs des étudiants qui s'engagent dans la préparation d'une thèse diffèrent puisque, habituellement, les économistes visent pour l'essentiel des carrières académiques ou de recherche appliquée, alors que beaucoup de doctorants en Droit et en Gestion ont des objectifs professionnels liés à des carrières dissociées de la recherche. Il conviendrait ainsi de veiller à l'harmonisation entre les trois ED, afin que le principe d'égalité de traitement soit autant que possible respecté, notamment du point de vue de l'encadrement des étudiants. Il conviendrait aussi que l'effort de décloisonnement soit poursuivi, afin de pallier un manque de transversalité et d'ouverture des programmes doctoraux.

V – Des relations avec les organismes de recherche à coordonner

L'organisation de la coopération entre unités de recherche est solide. Mais l'implication de l'Université Toulouse 1 Capitole dans les réseaux et les nouveaux collectifs de recherche reste faible : elle est par exemple insuffisante avec la MSH. Les relations avec le CNRS restent également à développer, Toulouse 1 Capitole étant la seule université parmi les cinq de la région à ne pas l'avoir consulté sur son projet stratégique. Le CNRS, au niveau national et local, serait prêt à développer plus de projets collaboratifs si l'université le souhaitait.

VI – Le développement d'une stratégie de valorisation

Juristes et économistes de l'Université Toulouse 1 Capitole participent à des pôles de compétitivité dans les domaines biomédical, agricole et aéronautique, qui tracent la voie de développements futurs. Mais, en matière de stratégie de valorisation de la recherche, il faut surtout souligner la voie, exceptionnelle dans le milieu universitaire français relevant des sciences sociales, qu'a ouverte Jean-Jacques Laffont en 1990 en créant l'Institut d'économie industrielle (IDEI). L'institut sert un double objectif : d'une part, offrir aux entreprises et aux administrations une interface entre leurs activités et la recherche économique, laquelle a conduit à de nombreux partenariats de recherche, et d'autre part, permettre à l'université d'être compétitive au niveau international, notamment en assurant des rémunérations financées par ces partenariats. Si les partenariats avec le secteur industriel constituent donc un point fort de l'université, ceux-ci concernent plus particulièrement les économistes.

Stratégie en matière de formation



I – Une offre de formation attractive et de qualité

L'offre de formation de l'Université Toulouse 1 Capitole, plus resserrée et plus lisible que lors du précédent contrat, se décline en 10 mentions de licence (16 en 2006-2007) et 19 mentions de master (30 en 2006-2007). La Faculté de Droit et de Sciences politiques regroupe le plus grand nombre d'étudiants (8 668), la Faculté des Sciences économiques en compte quelque 3 200, l'IAE environ 2 000, la Faculté d'administration et de communication, qui englobe l'AES, en compte environ 1 700, la Faculté d'informatique est moins importante, avec moins de 600 étudiants. Avec quatre départements, trois tertiaires et un secondaire (informatique), l'IUT de Rodez, bien ancré dans le tissu local, répond à la demande de formation de proximité des étudiants (545 en 2008-2009). Pour pallier l'inconvénient de l'éloignement géographique de cette composante et pour bien marquer l'appartenance de l'IUT à l'université, deux licences générales (en Gestion et en Informatique) ont été délocalisées sur le site de Rodez, ce qui apparaît comme un bon choix stratégique. Sur le site de Montauban sont ouverts des cursus de licence, en Droit et en AES, ainsi que deux licences professionnelles.

Dans son ensemble, l'offre de formation de l'Université Toulouse 1 Capitole est indéniablement attractive. Comme indicateur d'attractivité on peut citer l'augmentation globale du nombre d'inscrits en licence, passé d'environ 8 600 étudiants dans les années 2005-2007 à 9 197 en 2008 ; en effet, après une période de stagnation, une forte augmentation en 2008 fait passer les effectifs de L1, toutes filières confondues, à 3 746 inscrits (3 333 en 2005). Il faut aussi faire référence au nombre d'étudiants inscrits en M1 venant de l'extérieur : environ 30 % d'inscrits en M1 sont titulaires d'une licence délivrée ailleurs qu'à Toulouse 1 Capitole et le nombre global d'inscrits en M1 venant de l'extérieur est passé de 743 en 2006-2007 à 917 en 2008-2009.

L'offre de formation de l'Université Toulouse 1 Capitole fait apparaître une situation paradoxale : alors que l'Économie fait la réputation internationale de l'établissement, elle souffre d'un manque de reconnaissance locale qui se traduit par une attractivité relativement faible en L1. Au contraire, la Faculté de Droit n'a pas l'attractivité nationale et internationale à laquelle elle pourrait prétendre compte tenu de la qualité de ses formations et de leur adossement à la recherche. Ce constat a conduit la présidence de l'université à impulser la nécessaire mutation de l'établissement, avec pour principes directeurs la recherche de l'excellence et une stratégie de positionnement européen. Le grand projet actuel en chantier est celui de la création de l'École d'économie de Toulouse (ou *Toulouse School of Economics*) qui va se substituer à la Faculté de Sciences économiques. Dans cette perspective, les étudiants suivent d'ores et déjà une préparation intégrée de deux ans à l'issue de laquelle, en fonction de leur niveau, ils pourront, au choix, rester à l'École d'économie de Toulouse et, pour certains, intégrer le master de TSE, rejoindre l'IAE ou s'inscrire à la Faculté d'Administration et de Communication.

En ce qui concerne le Droit, est évoqué en pointillés dans le projet stratégique d'établissement, un "collège" de droit, dont l'ambition reste relativement limitée puisqu'il sera proposé un complément de formation du L2 au M1, sous la forme d'un DU.

Enfin, Toulouse 1 Capitole est active dans l'enseignement et la recherche dans le domaine du développement durable. Elle offre notamment un socle de connaissance en développement durable à tous ses étudiants, à raison d'un module de six heures au niveau de la troisième année de licence. Un approfondissement est prévu par une extension jusqu'à neuf heures. Au niveau du master, il existe également un enseignement dans le domaine du développement durable, dans une optique de gestion de projet.

II – Un pilotage résultant d'équilibres complexes entre présidence et composantes

S'il existe une certaine hétérogénéité entre les composantes, toutes partagent la même ambition de tirer l'établissement vers le haut en visant l'excellence. Pour atteindre cet objectif, Toulouse 1 Capitole dispose d'atouts dont certains relèvent du pilotage pédagogique, tels qu'une répartition non concurrentielle des formations et l'absence de rattachement exclusif des enseignants à une composante, qui permet de valoriser le potentiel pluridisciplinaire.

La politique en matière de formation est impulsée par une équipe restreinte autour du président constituée du VP du CA et de la VP en charge de la qualité. L'offre s'élabore ensuite au niveau des directeurs de composantes que le président réunit tous les quinze jours. Ces derniers adhèrent, sans exception, à la politique définie par le président et cette cohésion apparaît comme la garantie du succès des entreprises ambitieuses en cours, qu'il s'agisse du projet d'École d'économie de Toulouse ou du Collège de droit.

Ce mode de gouvernance, favorisé par un consensus et une bonne entente générale, s'avère, sans nul doute, efficace. Cependant cette efficacité est trop liée à des facteurs qui tiennent aux individus et au mode de gouvernance présidentiel pour ne pas être fragile dans la durée. Dans l'immédiat, les marges de manœuvre laissées aux composantes induisent des disparités dans l'avancement de certains projets pourtant prioritaires comme la démarche qualité. Des disparités existent également dans la conception globale de l'offre de formation, qu'il s'agisse du pilotage, de l'aide à la réussite, de la place à donner à l'acquisition de compétences additionnelles, du suivi des sortants. Or, dans le processus de changement souhaité par tous, il conviendrait d'impliquer davantage le CEVU, qui est réduit à un rôle tout à fait mineur. Le CEVU n'est pas mentionné dans le bilan du quadriennal qui s'achève ; son vice-président ne fait pas partie de l'équipe présidentielle, pas plus qu'il n'appartient au "groupe formation" qui a vocation à réfléchir sur l'offre de l'établissement. Le rôle du CEVU est de fait, extrêmement limité : ce n'est pas un lieu de proposition, il est présenté au mieux comme un lieu d'information et d'échanges, au pire comme une "*chambre d'enregistrement*".

L'absence de lettre de cadrage définissant les grands axes d'une politique pédagogique concertée et pilotée au niveau du CEVU explique sans doute l'hétérogénéité tant du pilotage des formations que de la conception de l'offre, notamment au niveau de la licence, tel que cela a été souligné par les évaluateurs des licences. Le seul cadrage effectif concerne la définition et la normalisation des volumes horaires des formations qui ont été votés en CEVU.

III – Un service de scolarité centralisé et performant

Une prise de conscience de l'intérêt qu'il y aurait à prendre appui sur des relais entre centre et composantes semble effective dans certains secteurs et des efforts de centralisation et d'harmonisation se dessinent. Ainsi, la création d'une scolarité centralisée va dans le bon sens. Outre la centralisation des inscriptions administratives, de la délivrance des diplômes et des transferts, elle a permis la mise en place d'un calendrier commun, la rédaction d'une charte des examens, l'établissement de règles de compensation homogènes, et une gestion rigoureuse des diplômes délocalisés. La direction de la scolarité va également se doter d'un logiciel de gestion des salles permettant de calculer le coût en heures équivalent TD des différentes formations. Cette structure pourrait être encore plus performante si elle était articulée avec une direction des enseignements qui assurerait le lien entre la réception des projets pédagogiques et les structures chargées de les mettre en œuvre du point de vue administratif.

IV – Formation continue et formations à distance : des marges de développement à exploiter

Le service de formation continue, piloté par un enseignant-chercheur, fait preuve d'un dynamisme incontestable. Son budget est passé de 1 811 000 euros en 2005 à 2 913 000 euros en 2008, en même temps que le nombre de diplômés évoluait de 435 à 598. Le service propose des diplômes nationaux (dont les cours y préparant sont dédoublés en fin de semaine pour permettre aux étudiants inscrits en FC de les suivre), des DU et des formations réalisées à la demande de branches professionnelles ou de collectivités. Il n'existe cependant pas de catalogue répertoriant l'ensemble de l'offre ; or, un tel outil favoriserait la promotion de cette offre diversifiée et de qualité. Une centaine de VAE, dont les candidats bénéficient d'un solide accompagnement, sont délivrées chaque année.

Un service spécifique est dédié à la formation à distance (FOAD) sous la responsabilité d'un ingénieur d'études (IGE). Ce service, composé de huit personnes, a pour objectif de développer les formations en ligne ; elles sont actuellement au nombre de 19 (y compris le C2I et un certain nombre de DU) et accueillent environ 400 étudiants par an avec un taux de réussite de 90 % pour les non-décrocheurs. La prise en charge intégrale des étudiants inscrits en FOAD est assurée par le service depuis l'inscription jusqu'à la délivrance du diplôme ; le service fonctionne donc bien mais en circuit relativement fermé, ce qui freine certainement les développements possibles et souhaitables de ce type de formation. Des liens devraient naturellement s'établir avec les composantes proposant des formations en présentiel et, plus encore, avec la formation continue qui aurait tout à gagner en adjoignant à son offre des formations à distance.

V – Les dispositifs d'accompagnement de l'étudiant

1 • L'accueil et l'accompagnement des étudiants dans le cadre du plan réussite en licence

L'absence de pilotage centralisé se fait aussi sentir en ce qui concerne les dispositifs d'information des lycéens, en particulier dans la prise en charge de l'orientation active "post-bac", laissée au service d'orientation, quasiment sans implication des équipes pédagogiques. En revanche, enseignants et étudiants, qui reçoivent une gratification pour cela, participent au salon Info-sup organisé et géré par le Rectorat.

Les données chiffrées disponibles ne permettent pas d'évaluer l'impact du Plan réussite en licence (PRL) dont la mise en œuvre est trop récente. Ces données font apparaître un taux d'échec en L1 non négligeable, qui aurait tendance à augmenter : en 2005, 27,9 % des inscrits en L1, ont quitté l'établissement sans avoir validé un semestre ; ce pourcentage est passé à 32,7 % en 2007. Les éléments figurant dans le PRL témoignent d'une bonne connaissance du public étudiant ; il n'est cependant pas certain que tous les acteurs concernés se soient approprié ces données dans la mesure où les demandes de crédits au titre du PRL n'ont pas été débattues en CEVU, mais ont fait l'objet d'arbitrages par le président entre les différentes composantes. Le budget réparti (404 000 euros) est d'ailleurs relativement peu important mais sans doute à la hauteur des projets peu ambitieux et peu innovants des composantes en la matière. Des dispositifs mis en place cette année en Sciences économiques (dédoulement des groupes et prise en charge de ces groupes par des professeurs), qui s'accompagnent d'une augmentation des taux de réussite au S1 de 23 % à 40 %, sont à poursuivre et à généraliser à l'ensemble de l'université. On signalera par ailleurs les efforts faits en Droit pour informer les étudiants sur les poursuites d'études possibles à l'issue de la L3 ou du M1.

2 • L'aide à l'insertion professionnelle : des démarches à conforter

Les conseils de perfectionnement, qui existent dans certaines composantes, notamment à l'IAE, mériteraient d'être étendus à toutes les formations à visée professionnalisante. La réalisation d'un portefeuille d'expérience et de compétences est à l'état de projet avancé, mais, pour l'instant, le nombre d'étudiants ayant bénéficié de ce dispositif reste assez minime (350 étudiants de la filière AES). Le nombre de diplômés de licence professionnelle issus de L2 généraliste, quoiqu'en augmentation, reste faible (17 étudiants en 2005 et 26 en 2009 sur environ 250 diplômés).

Un service université-entreprises, assez performant, composé de quatre personnes dont un IGE chargé du démarchage auprès des entreprises et piloté par un chargé de mission, gère les offres de stage et d'emploi et les met en ligne. En revanche, le suivi des sortants diplômés n'est pas encore systématique : s'il est effectif pour les titulaires d'un DUT ou d'une licence professionnelle, il ne concerne que 50 % des sortants diplômés d'un master professionnel.

VI – Un environnement numérique de travail à développer

L'université est bien dotée en matériel informatique (1 300 machines dont 600 pour les étudiants). En attendant la mise en place d'un centre de gestion informatique qui doit voir le jour au niveau du PRES, l'efficacité du service pâtit d'un déficit de pilotage des TICE et des SI. Contrairement à la préconisation du cabinet Ernst & Young, une instance unique de pilotage/concertation en la matière n'a pas été créée. En particulier il n'y a pas de schéma directeur. De plus, la DSI (Direction des systèmes d'information) qui a été rattachée directement à la présidence dans l'idée qu'elle devait s'occuper de systèmes d'information plus que d'informatique, développe quasi exclusivement sa composante technique. Dans ce contexte, son positionnement original dans l'organigramme de l'université n'est pas justifié.

Le portail intégré ENT n'ayant été lancé qu'en février 2010, malgré l'aide à la production numérique apportée par le service des TICE, les usages doivent encore se développer, en particulier parmi les enseignants.

La préparation au C2I est intégrée au cursus de quatre mentions de licence ; elle est également proposée en ligne à tous les étudiants désireux de passer la certification. Un nombre non négligeable d'étudiants sont ainsi formés chaque année. À titre d'exemple, en 2006-2007, 2 119 étudiants ont suivi la préparation, 783 ont présenté les épreuves du C2I et 337 ont été certifiés.

VII – Un service commun de documentation offrant de nombreux services

Le service commun de documentation est bien structuré dans son organisation interne. La répartition du budget paraît pertinente : 60 % du budget est consacré aux acquisitions, dont 20 % à la documentation électronique et 80 % à la documentation papier, toujours importante et intéressante notamment pour les étudiants de niveau licence pour lesquels l'offre électronique n'est pas très développée. La mise en œuvre de la numérisation des fonds juridiques est confiée au SICD du PRES. L'intégration du centre de ressources en langues (CRL) au SCD paraît particulièrement judicieuse.

Les bibliothèques sont ouvertes en moyenne 56 heures par semaine (58 heures sur le site de la Manufacture des tabacs). La réflexion sur l'extension des horaires d'ouverture des bibliothèques, lancée depuis 1998, n'a toujours pas abouti, la négociation avec les personnels s'avérant particulièrement difficile.

Le service de formation continue, celui de FOAD, les TICE, le SCD, le CRL, autant de services très performants et indispensables à la mise en œuvre et à la réussite des projets de l'établissement, constituent les éléments d'un environnement de travail de qualité pour l'étudiant, ils ne sont cependant pas suffisamment intégrés dans les faits aux grands chantiers pédagogiques en cours.

VIII – Une démarche qualité pédagogique à mettre en place

L'évaluation des formations n'est manifestement pas dans la culture de l'établissement, même si la démarche "qualité" fait partie des grands chantiers de l'université avec la création d'une vice-présidence qualité, en étroite collaboration avec le président. Chaque UFR doit mettre en place un groupe de réflexion (enseignements, équipes pédagogiques, maquettes). La VP Qualité est en train de construire un référentiel en ayant pris le parti de commencer par une évaluation des M2 afin de donner une vision rétrospective de la formation reçue. La démarche sera progressivement étendue jusqu'au L3. Dans les faits, pour l'instant, l'évaluation des enseignements est laissée à l'appréciation des composantes ; ce qui se traduit par une grande hétérogénéité de la démarche sur l'ensemble de l'établissement. Seul l'IAE, certifié Qualicert, pratique systématiquement l'évaluation de ses enseignements et de ses formations.

Des résultats concrets sont d'ores et déjà perceptibles dans le domaine de l'évaluation des étudiants : outre la charte des examens déjà mentionnée, une réflexion menée à l'échelle de l'université sur les modalités de contrôle des connaissances, en particulier sur la deuxième session des examens, semble avoir produit ses fruits cette année.

Stratégie en matière de vie étudiante



I – Une politique donnant la priorité à l'animation sans participation à la gouvernance

1 • Un soutien fort aux activités d'animation du campus

L'axe prioritaire de la politique de vie étudiante est le soutien à l'animation du campus et aux actions portées par les étudiants en la matière. L'université, qui par ailleurs bénéficie fortement de ce point de vue de son implantation au centre-ville, facilite l'organisation d'événements festifs, au premier rang desquels un gala annuel.

Les associations, porteuses de ces projets, bénéficient d'une manière plus générale du soutien du FSDIE qui accorde des subventions de fonctionnement et des subventions sur projet. Les critères d'attribution du FSDIE sont clairement définis et privilégient "*les actions d'animation culturelle favorisant la vie sur le campus*". Tous les fonds ne sont pas utilisés et il existe un reliquat de plus de 400 000 euros. Afin de soutenir les projets interuniversitaires, un fonds a été créé au niveau du PRES.

L'animation du campus passe également par une politique culturelle, principalement à destination des étudiants. Pilotée par une chargée de mission, et structurée au sein du centre "*Toulouse Art Breaker*", elle consiste à soutenir les pratiques artistiques étudiantes et à permettre la mise en place d'événements culturels à l'université, mais également dans le cadre des institutions culturelles de la ville. Les bibliothèques sont également des lieux de manifestations culturelles, avec des expositions régulières, notamment d'associations d'étudiants, et un cycle de conférences littéraires. Cependant il n'y a pas au sein de l'université d'infrastructures dédiées à la culture (salle de spectacle, de répétition...). De plus, ces initiatives doivent pouvoir se structurer et se pérenniser, notamment par la mise à disposition, prévue, de moyens humains et de locaux.

Des places pour des représentations de spectacle vivant sont parfois distribuées aux étudiants. Cependant, aucun "pass culturel" n'a été mis en place par les universités et les collectivités dans le but de favoriser d'une manière plus générale l'accès des étudiants aux institutions culturelles locales.

2 • Un manque d'association et d'implication des étudiants dans les autres aspects de la vie de l'établissement

Les élections étudiantes se caractérisent par une faible participation (12,4 % lors des dernières élections en 2008). Le scrutin est pourtant organisé sur deux jours et fait l'objet d'une communication institutionnelle. De plus, les différentes listes bénéficient d'une aide matérielle au cours de la campagne. Afin d'encourager une plus large participation, une sensibilisation des enseignants par l'équipe de direction de l'université pourrait se révéler utile, tout comme l'ouverture d'un bureau de vote sur le site de la Manufacture des tabacs.

D'une manière générale les étudiants et leurs représentants sont peu associés à la gouvernance de l'établissement. En particulier, la participation des élus étudiants aux conseils centraux est relativement limitée. Ils ne sont en effet pas perçus comme des partenaires dans la définition et la mise en œuvre de la politique de l'établissement. À titre d'illustration, il n'a pas été jugé utile de convier des étudiants aux réunions du groupe de travail "vie étudiante", convoqué par le VP du CEVU et réunissant des chefs de services administratifs. L'organisation, deux fois par an, d'un petit-déjeuner entre le président de l'université et les élus étudiants ne saurait suffire à associer réellement les étudiants à la vie de l'établissement.

Il faut ainsi remarquer que les élus étudiants eux-mêmes parviennent difficilement à être une véritable force de proposition. En particulier, ils n'ont pas formulé de propositions concrètes sur deux sujets qui leur tiennent pourtant à cœur : la refonte du statut de l'élus étudiant et la valorisation de l'engagement étudiant.

Enfin, un vice-président étudiant (VPE) est élu au sein du CEVU. Son rôle semble particulièrement limité étant donné qu'il ne travaille pas directement avec le vice-président du CEVU, et qu'il ne fait pas partie de l'équipe de direction. L'absence de moyens réels et de soutien politique n'a pas permis de donner au VPE un rôle plus consistant que celui d'un simple chef de file des élus étudiants. Là encore, les étudiants doivent cependant crédibiliser leur capacité à être des partenaires à part entière.

II – Les dispositifs et pratiques améliorant la qualité de vie étudiante

1 • Une offre d'activités sportives insuffisante

Près de 3 500 étudiants ont une pratique sportive à l'université, dont une quarantaine de sportifs de haut niveau. Ces derniers peuvent bénéficier d'aménagements de scolarité en accord avec les enseignants concernés, de tutorat et d'aménagements d'examens. La plupart des étudiants ont la possibilité de bonifier leur moyenne du semestre avec des "points sport".

Une partie des ressources du DAPS (département des activités physiques et sportives) provient de droits (10 €) acquittés par environ 6 000 étudiants. La commission FSDIE alloue également 25 000 euros à ce service. Les installations sportives de l'université sont particulièrement limitées (une salle de musculation sur le site de l'Arsenal, une salle de danse et de combat et un gymnase à la Manufacture des tabacs). Un partenariat avec la CMCAS prévoit un accès à des installations supplémentaires 40 heures par semaine. Pour autant, l'offre reste particulièrement restreinte, en particulier aux horaires pendant lesquels les étudiants n'ont pas cours.

2 • Un accompagnement des étudiants handicapés à conforter

La mission handicap, pilotée par le VP du CEVU, s'appuie sur un personnel contractuel chargé du suivi d'une centaine d'étudiants. Un accueil des étudiants concernés est organisé, ainsi qu'un accompagnement au suivi des cours (prise de notes, tutorat...) et un aménagement des examens.

Cependant, l'augmentation du nombre d'étudiants en situation de handicap inscrits à l'université, désormais une centaine, ne permet plus d'assurer un suivi réellement individualisé, ce qui doit inciter à renforcer ce service. De plus, l'absence de ligne budgétaire consacrée à la mission handicap ne permet pas à cette dernière de gérer et de planifier son activité et ses acquisitions de matériel adapté.

3 • Des relations avec le CROUS à formaliser

Les relations entre l'université et le CROUS ne sont pas formalisées. Il n'existe ni convention-cadre ni convention sur des projets spécifiques. Les relations sont donc limitées aux échanges entre services respectifs et à des contacts informels. De plus, le CEVU ne jouant pas le rôle d'un lieu de réflexion sur les questions de vie étudiante, il n'existe pas de diagnostic commun à l'université et au CROUS concernant les rythmes universitaires, la restauration ou le logement.

III – Une nécessaire refonte du pilotage de la politique de vie étudiante

D'une manière générale, les étudiants et leurs représentants ne sont pas réellement associés à la gouvernance de l'établissement. Plutôt que de les responsabiliser et d'en faire de réels partenaires, les orientations et pratiques actuelles, en donnant la priorité à l'animation du campus, ont plutôt tendance à les infantiliser.

Dans ce contexte, la gouvernance de l'université doit permettre d'associer plus largement et concrètement l'ensemble de la communauté universitaire et de ses partenaires. Par la réhabilitation du CEVU notamment, elle doit permettre la définition et la formulation d'une politique de vie étudiante permettant aux étudiants de devenir réellement acteurs dans leur établissement.

En particulier, une réflexion doit être menée sur les moyens alloués et les objectifs fixés à cette politique. L'utilisation des importants reliquats du FSDIE pourrait être envisagée, afin notamment de renforcer les services de la vie étudiante qui le nécessitent le plus (sport, accueil et accompagnement des étudiants en situation de handicap, etc.).

Stratégie en matière de relations extérieures



I – L'université est membre fondateur du PRES Université de Toulouse

L'Université Toulouse 1 Capitole est l'un des six membres fondateurs du PRES "Université de Toulouse" créé, sur un modèle confédéral, en mars 2007. Les cinq autres membres fondateurs sont : L'Université Toulouse 2 Le Mirail, l'Université Toulouse 3 Paul Sabatier, l'Institut national polytechnique de Toulouse (INPT), l'Institut national des sciences appliquées (INSA), l'Institut supérieur de l'aéronautique et de l'espace (ISAE). En outre, 16 établissements sont désormais membres associés¹.

Le PRES "Université de Toulouse" a été l'un des tout premiers à se constituer. Au départ, il a eu des difficultés pour mobiliser l'intérêt de ses membres fondateurs confrontés parallèlement à la mise en place de la loi LRU au sein de leurs établissements. Néanmoins, Toulouse 1 Capitole participe de manière régulière aux réunions hebdomadaires organisées par le PRES.

À ce jour, l'université s'inscrit dans les actions du PRES, mais davantage dans une logique de mutualisation de services d'intérêt général – par exemple, l'amélioration d'activités relevant du service public universitaire ou l'accueil des étudiants étrangers – que de délégation de compétences dans des domaines comme la valorisation ou la définition de projets de recherche pluridisciplinaires, domaines dans lesquels le PRES souhaiterait pourtant intervenir davantage.

L'université fait en effet preuve d'une volonté de conserver ses prérogatives dans ses activités fondamentales en matière de formation et de recherche. Il en est ainsi des projets relevant de la coordination des études doctorales ou de réponses aux appels d'offres européens (par exemple les PCRD).

II – Les relations avec l'IEP

Établissement public et autonome depuis 1981, mais rattaché juridiquement à l'Université Toulouse 1 Capitole², l'Institut d'études politiques de Toulouse, tout en maintenant ses relations avec elle, a du mal à se positionner aujourd'hui vis-à-vis de l'université. Ce rattachement semble à ce jour être une coquille vide, puisque toutes les prestations demandées par l'IEP à Toulouse 1 Capitole sont soumises à facturation (location de salles, paiement de personnels enseignants de Toulouse 1 Capitole à l'IEP, etc.), et que cette dernière ne souhaite pas la coaccréditation des ED à l'IEP. Il serait donc souhaitable que l'université clarifie sa position vis-à-vis de l'IEP, notamment au sein du PRES, qui a pour objectif de rassembler différentes institutions pour aider à la conception de projets pluridisciplinaires.

III – Un bon ancrage dans les milieux socio-économiques et instances régionales

L'Université Toulouse 1 Capitole est bien insérée dans l'ensemble des réseaux régionaux et économiques locaux, comme en témoigne le financement par les entreprises de certaines activités de recherche de l'université ou la prise de participation du conseil régional Midi-Pyrénées dans différents projets de développement des formations.

Au travers de l'Institut d'économie industrielle (IDEI), créé en 1990, TSE a des partenariats substantiels et de longue date avec un grand nombre de sociétés multinationales de renommée avec lesquelles elle travaille sur des thèmes de recherche décidés ensemble. Le conseil d'administration de TSE compte par ailleurs 50 % d'industriels parmi ses administrateurs.

¹ CUFR JF Champollion, École d'ingénieurs de Purpan, École des mines d'Albi-Carmaux, École nationale de l'aviation civile, École nationale de formation agronomique, École nationale d'ingénieurs de Tarbes, École nationale supérieure d'architecture de Toulouse, École nationale vétérinaire de Toulouse, École supérieure de commerce de Toulouse, Institut d'études politiques de Toulouse.

² En vertu de l'article L. 713-7 du Code de l'éducation.

En matière de formation, le Groupe "Pierre Fabre" est particulièrement satisfait de ses relations avec Toulouse 1 Capitole. Celles-ci se traduisent par une participation active dans les instances décisionnelles de l'université et par l'amélioration des formations dispensées au regard des besoins des entreprises ; en contrepartie, cette société accueille chaque année 350 étudiants de Toulouse 1 Capitole comme stagiaires au sein de ses structures, verse la taxe d'apprentissage et recrute des diplômés de l'université. De plus, le Groupe invite des professeurs de l'université à participer à son université d'entreprises tandis que certains cadres de cette entreprise interviennent dans les cours dispensés par Toulouse 1 Capitole.

Ce partenariat exemplaire s'applique aussi à d'autres entreprises de la région qui toutes sont parties prenantes dans le développement des formations de l'université. (Airbus, Air France et Cap Gemini par exemple participent au conseil d'administration de l'UFR d'Informatique).

La collaboration avec les collectivités locales, notamment le conseil régional, est quant à elle moins positive. Malgré sa représentation au CA de l'université et sa participation au financement d'une centaine de doctorants depuis 2006, le conseil régional de Midi-Pyrénées peine à dialoguer avec l'université qui, notamment répond peu aux appels d'offres de la Région sur des thématiques stratégiques dans le domaine des Sciences humaines et sociales.

Dans ses relations extérieures, l'université semble n'avoir consacré que peu d'attention à la constitution d'un réseau structuré d'anciens élèves. Il existe actuellement un florilège d'associations d'étudiants de master, et d'associations d'anciens étudiants par master. Cette situation rend difficile la mise en place d'une politique à destination des anciens et la constitution d'un réseau d'anciens de l'Université Toulouse 1 Capitole. Il faudra une volonté politique forte, en particulier face à certains responsables de masters, pour donner de la consistance à un tel réseau.

Stratégie en matière de relations internationales



I – Une forte volonté d'internationalisation

L'objectif de l'Université Toulouse 1 Capitole est de devenir un élément de référence en Europe, en compétition avec Londres, Rome, Milan ou Barcelone. Le cadre national et régional ne semble en effet plus pertinent à ses dirigeants dont le modèle de développement s'inspire de celui de la *London School of Economics* (LSE). Une offre de formation claire, lisible et de qualité et une recherche de haut niveau sont ainsi le fondement d'une forte attractivité internationale que l'université entend renforcer et développer grâce à une politique internationale offensive et organisée pour l'ensemble de l'établissement. Avec un effectif de plus de 13 % d'étudiants étrangers¹ et des chiffres de mobilité sortante déclarée relativement faibles (environ 250 étudiants par an), il semble pourtant que cet objectif ne soit pas encore atteint. En réalité, la situation varie fortement selon les composantes tant en formation qu'en recherche. Ainsi, si TSE (M2, doctorat, recherche) a atteint un fort niveau d'intégration de l'international dans toutes ses dimensions (recrutement d'étudiants et d'enseignants-chercheurs, mobilité, publications, colloques, etc.) l'IAE et les autres facultés ont davantage misé sur des stratégies de niche à l'international (double diplômes, délocalisations, programmes en anglais, Erasmus, etc.). Néanmoins, ces dernières entendent profiter de l'expérience de TSE pour changer d'échelle dans les dix prochaines années.

II – Un pilotage partiellement centralisé des relations internationales

Toulouse 1 Capitole a considérablement investi dans la mise en place d'un système centralisé de gouvernance chargé de "proposer, préparer et mettre en œuvre la politique européenne et internationale de l'université" : deux vice-présidents (Europe et international), des chargés de mission (mobilité, Afrique), un SCREI directement rattaché à la présidence (Service commun des relations européennes et internationales) (avec 10 ETP administratifs), un conseil du SCREI qui se réunit trois fois par an avec un représentant de chaque UFR et du département des langues et civilisations (DLC). Le vice-président international de l'université est également en charge de l'international au sein du PRES depuis un an où des actions conjointes se développent : guichet d'accueil pour les étudiants étrangers, participation au projet d'université des sciences et technologie de Hanoï, projet d'institut aéronautique au Mexique.

Comme dans la plupart des universités en France, ce pilotage centralisé concerne avant tout les activités internationales en matière de formation et de mobilité étudiante. L'internationalisation de la recherche reste du domaine des laboratoires ou des composantes et est beaucoup moins structurée et centralisée. Toutefois, les services ont pris conscience de ce cloisonnement et des actions concertées se mettent en place notamment avec le Service commun de la recherche (SCOR). La politique de professeurs invités est également concertée entre les vice-présidents du conseil scientifique et les VP en charge de l'Europe et de l'international. Néanmoins, il y a en général besoin de plus d'indicateurs au niveau de l'établissement pour permettre des comparaisons avec des institutions internationales.

Le SCREI réalise un rapport d'activités annuel qui permet de capitaliser la connaissance d'une grande partie des actions internationales menées au niveau central et dans les composantes en matière de formation.

III – Une politique internationale affichée

Résultant des propositions des composantes et de l'équipe de direction, la politique internationale déclarée de l'établissement se décline selon les axes prioritaires suivants :

- renforcer la présence de l'université dans des réseaux européens de type "groupe de Maastricht" afin de coordonner le développement autour de partenariats stratégiques ;
- développer une logique d'internationalisation globale dans tous les cursus (pas seulement en Économie) autour de doubles diplômes, de formations en anglais et de programmes de recherche communs ;
- élargir la présence de l'université dans de nouvelles zones géographiques notamment au Proche et Moyen-Orient (Oman).

¹ Définis comme "issus d'un système éducatif étranger" selon les données DEEP 2008.

Il reste toutefois difficile d'évaluer dans quelle mesure ces axes relèvent vraiment d'une politique clairement décidée par les composantes et l'établissement ou subie en fonction des initiatives et des compétences géographiques de tel ou tel enseignant. Une volonté d'éviter la dispersion est clairement affichée par la présidence. Toutefois, devenir une université européenne et internationale nécessite des investissements nettement supérieurs à ceux déjà entrepris depuis une dizaine d'années.

IV – Des actions multiples menées en matière de formation

L'internationalisation des formations, développée le plus souvent à travers des initiatives individuelles, n'est pas un fait nouveau à Toulouse 1 Capitole, mais l'équipe de direction semble vouloir lui donner une place plus grande au travers de l'offre de formation et de partenariats ciblés. Les projets existants et en cours témoignent d'un fort dynamisme de certaines équipes de formation notamment à la Faculté de Droit. Deux types de stratégies sont mises en œuvre :

- une stratégie de partenariats internationaux en matière de formation allant de l'accord bilatéral de mobilité intégrée de type Erasmus (102 accords bilatéraux), CREPUQ (Québec), ou interuniversitaire (83 accords) à la mise en place de doubles diplômes (trois en cours et six en projet en Droit, un en cours et un en projet en Économie) ainsi que de diplômes et de campus délocalisés. Ainsi, 300 étudiants sont actuellement concernés par un diplôme MIAGE délocalisé au Maroc ainsi qu'une licence, un master et une formation doctorale en Droit au Vietnam. L'université a par ailleurs un projet de pôle pluridisciplinaire LMD au sultanat d'Oman. Si les doubles diplômes ne concernent encore qu'un nombre limité d'étudiants (une vingtaine), leur développement en Europe et hors Europe avec des universités fortement ouvertes sur l'international et de renom sera un facteur d'attractivité incontestable en licence, en master et en doctorat.
- une stratégie de développement des langues étrangères avec d'une part, la multiplication de cours en anglais dans les cursus et la création de diplômes en langues étrangères (licences bilingues de Droit en anglais et en espagnol, *Master of International Business*, master 1 "*International Law*") et d'autre part, la mise en place d'un département de langues et de civilisations (DLC) centralisé actif et d'un centre de ressources en langues (CRL). Ce centre, qui a ouvert en septembre 2008 au sein de la BU, offre gratuitement aux étudiants et aux personnels la possibilité d'améliorer leurs compétences, les préparant ainsi à la mobilité et à l'insertion professionnelle. Il serait intéressant d'intégrer le travail réalisé au CRL et de le valider en ECTS dans les différents niveaux de licence (comme AES le fait pour les L1), d'autant plus que les cours de langues ont été supprimés en L1 de Droit. Le DLC, quant à lui, est au bout de ses capacités toutes choses égales par ailleurs.

Par ailleurs, l'université revendiquant sa dimension européenne, il conviendrait de mieux exploiter les outils du processus de Bologne : crédits ECTS définis en fonction de la charge de travail pour atteindre des résultats d'apprentissage, supplément au diplôme délivré automatiquement et gratuitement en français et dans une autre langue. Bien que les disciplines proposées par cette université conduisent à des métiers aisément identifiables, une approche par les compétences permettrait de valoriser l'offre de formation. La présentation de cette offre sous forme d'un catalogue de cours bilingue permettrait également d'améliorer sa lisibilité dans le monde entier.

V – La stratégie internationale en matière de recherche

Si la stratégie internationale de recherche est très clairement définie et mise en place à TSE, elle l'est de manière moins claire dans les autres domaines. La participation aux programmes européens de recherche et de formation par exemple ne semble pas avoir été une priorité pour l'université ces dernières années. Les crédits provenant de contrats européens sont passés de 265 000 euros en 2005 à 167 000 en 2008. Outre la tendance négative de ces chiffres, les montants sont bien faibles par rapport à ce que l'on peut attendre d'établissements similaires tant au niveau national qu'international. Il est à rappeler que, de plus en plus, la participation aux programmes de recherche est un "*benchmark*" international de la qualité de la recherche d'un établissement, même si le 7^e PCRD n'est sans doute pas le programme le plus adapté aux champs disciplinaires de cette université.

Le PRES pourrait être l'occasion d'une part, de fédérer sur le site de Toulouse des équipes de Sciences humaines et sociales et des équipes de Sciences expérimentales et d'ingénierie et, d'autre part, de mettre en place des services de soutien aux appels d'offres européens et internationaux. L'excellence de certains masters et des écoles doctorales pourrait également conduire à la candidature au programme Erasmus Mundus qui est devenu un critère (parmi d'autres certes) de reconnaissance pour une université européenne.

VI – Des actions fortes menées en matière de mobilité aux résultats parfois décevants

Au cœur du processus d'attractivité, le développement de la mobilité étudiante et du personnel est un enjeu considérable pour l'université. De nombreuses initiatives ont été prises et seront développées pour la stimuler et améliorer la préparation au départ et l'accueil des personnes concernées.

1 • La mobilité étudiante

L'effectif de Toulouse 1 Capitole est passé de 11 % d'étudiants étrangers⁴ en 2004-2005 à plus de 13 % en 2008-2009. La croissance de ces effectifs témoigne de la capacité de cette université à capter une demande internationale croissante. Toutefois, l'établissement dans son ensemble n'a pas encore défini une politique de recrutement international d'étudiants qui lui permettrait d'accroître sa lisibilité. Un diagnostic de TSE (pour le M2 recherche et l'école doctorale qui recrute 85 % d'étudiants étrangers), bien que non-reproductible pour des effectifs élevés, serait intéressant à réaliser.

La gestion de la mobilité entrante (individuelle et dans le cadre d'accords) a été regroupée au sein du SCREI autour d'un guichet unique d'accueil des étudiants étrangers. Ce choix contribue à renforcer une politique d'accueil soutenue (aide au logement, semaine d'accueil, cours de FLE) pour tous les étudiants étrangers et la coordination de cette dimension au niveau du PRES est devenue une priorité qu'il convient de soutenir en y mettant les moyens nécessaires.

Les chiffres de mobilité sortante sont par contre assez décevants (220 en 2009, légèrement en hausse). Comme dans la plupart des universités, les départs s'effectuent majoritairement vers l'Europe mais on assiste à une croissance non négligeable de la mobilité hors Europe, parallèlement à la multiplication des accords avec des universités en Amérique latine et en Asie notamment. Le SCREI organise des réunions d'information sur les programmes existants et travaille en étroite collaboration avec toutes les composantes. Des "conseillers pédagogiques" encadrent les étudiants et sont rémunérés pour cette activité. Le SCREI gère de manière coordonnée les bourses attribuées par le ministère, la Région, le programme Erasmus et le FSDIE.

2 • La mobilité du personnel

La mobilité du personnel n'est une priorité affichée aux résultats significatifs que pour TSE même si les discours des responsables insistent maintenant sur cet aspect incontournable pour devenir une véritable université européenne. TSE a mis en place depuis plus de 15 ans une véritable politique de recrutement international, la Fondation Jean-Jacques Laffont permettant notamment d'utiliser des ressources financières attractives pour attirer les meilleurs chercheurs. Une politique de professeurs invités renforce par ailleurs significativement les actions de coopération.

La mobilité sortante est quant à elle faible dans le cadre du programme Erasmus mais plus de la moitié des enseignants-chercheurs (167) sont régulièrement invités à l'étranger pour un séjour de moins d'un mois.

¹ Définis comme "issus d'un système éducatif étranger" selon les données DEEP 2008.

Stratégie en matière de gouvernance et de gestion



I – Une gouvernance inscrite dans une tradition présidentielle

1 • Le projet d'établissement

S'il existe un projet politique clairement assumé et porté par le président et son équipe, le "projet d'établissement" au sens technique du terme reste beaucoup plus incertain. En particulier, le projet stratégique 2011-2014 énumère trois objectifs très généraux qui pourraient s'appliquer à tout établissement d'enseignement supérieur : consolider la place de l'université parmi les leaders européens ; mieux répondre aux attentes en matière de formation et d'insertion professionnelle ; améliorer la visibilité nationale et internationale de ses équipes et de ses cursus.

La préparation du contrat relève du tandem président/premier vice-président et le portage politique semble être effectué par le comité de direction de l'université. Le prisme de la modernité ne se limite pas à un discours mais révèle une véritable volonté politique en matière d'"excellence", d'internationalisation et d'autonomie de la gouvernance ; volonté qui s'illustre au travers de projets révélant une véritable capacité d'anticipation, porteuse d'avenir (TSE, École de droit, délivrance du diplôme d'ingénieur, réflexion sur le statut de grand établissement).

2 • Les organes de direction et le pilotage de l'établissement

L'équipe présidentielle compte douze VP, douze chargés de mission et deux conseillers spéciaux du président avec une volonté de garantir certains équilibres internes entre disciplines. Cette université traditionnellement présidée par un juriste donne aujourd'hui une place prépondérante aux juristes (huit VP sur douze) aux côtés d'un président gestionnaire (deux VP sont également gestionnaires). Les économistes, pourtant "dominants" notamment en termes de recherche, n'ont ici qu'une place réduite (un seul VP chargé officiellement du patrimoine mais en réalité du bâtiment TSE).

Les fonctions sont parfois redondantes avec un risque non négligeable de conflits de compétences, d'autant plus que les uns et les autres ne semblent pas dotés de lettres de mission claires. Par ailleurs, les fonctions réellement exercées ne correspondent pas toujours à leur intitulé.

Il existe toutefois une véritable impulsion politique au niveau de la gouvernance centrale : le président et son équipe ont su créer un consensus autour d'un certain nombre de projets, même lorsque ceux-ci émanent d'une composante. Le président a par ailleurs une bonne expérience de la gouvernance puisqu'il était 1^{er} VP, en charge notamment du contrat, sous la précédente mandature.

Malgré la persistance d'une culture facultaire reposant en particulier sur trois composantes fortes (Droit, Économie, IAE), l'organisation interne de l'Université Toulouse 1 Capitole atteste de la réalité de la gouvernance universitaire.

3 • Le circuit des prises de décisions majeures

La gouvernance est de nature présidentielle et s'exerce selon deux modalités :

- le comité de direction qui se réunit tous les 15 jours. Une fois sur deux la réunion se déroule dans une configuration dite restreinte (président, premier vice-président, directeur général des services et l'adjoint de ce dernier depuis la récente création du poste, doyens des trois facultés, directeurs de l'UFR d'Informatique et de l'IAE) mais sans l'IUT sis à Rodez, qui curieusement n'est pas considéré comme une composante dans cette configuration. C'est à ce niveau que sont réglées les relations "centre périphérie" et décidées les grandes orientations de l'établissement. La quinzaine suivante la réunion a lieu dans une configuration élargie à tous les directeurs de services communs (SCD, SUIO, relations européennes et internationales, formation continue, relations université-entreprise et des stages, FOAD, recherche) ;

¹ Par exemple, l'articulation entre le VP CS, la responsable du service de la recherche, qui est enseignant-chercheur, et le Comité consultatif de la recherche ; les relations internationales sont partagées entre deux VP et deux chargés de mission ; le lien entre le chargé de mission UNR (Université numérique en Région), le DSI et le « conseiller spécial » TICE n'apparaît pas non plus clairement.

² Le VP Patrimoine ne s'occupe en fait que de TSE ; le VP Partenariats et développement n'est chargé "que" de la mise en place de la Fondation Toulouse 1 Capitole.

- le reste de l'importante "équipe présidentielle" (douze vice-présidents, douze chargés de mission), travaille exclusivement de façon bilatérale avec celui-ci, les uns et les autres ne faisant que rarement rapport de leur activité au conseil d'administration. Compte tenu de la richesse de cette équipe, du découpage parfois très fin des attributions, du chevauchement possible avec d'autres responsables, l'existence de lettres de mission pourrait être de nature à rendre plus lisible l'ensemble.

Ce type de management fait du président, et en partie des directeurs de composantes, le véritable centre du pouvoir, minorant de fait le rôle des trois grands conseils CA, CS et CEVU. En effet, les conseils statutaires jouent un rôle essentiellement formel, d'aucuns n'hésitant pas à utiliser l'expression de "chambres d'enregistrement". On note toutefois la volonté du président d'accroître, dans une certaine mesure, le rôle des conseils : les documents budgétaires sont désormais remis en amont aux élus du CA et les délibérations votées en CS et CEVU (parfois sans véritable débat selon certains élus) sont adoptées en l'état sans nouvelle délibération par le CA. En outre, le président a souhaité donner au CS un rôle plus marqué, par exemple en ce qui concerne la politique en matière de gestion des enseignants-chercheurs. L'ambiance au sein du CA semble s'être pacifiée après une période d'affrontements, consécutive à l'élection du président. Les directeurs de composantes participent au CA (avec voix consultative) et y exercent manifestement un rôle déterminant.

De même, le président dirige au plus près l'administration de l'établissement, historiquement très centralisée, tous les grands actes de gestion y compris en matière de scolarité étant effectués par les services centraux. Les locaux par exemple sont entièrement mutualisés, tout au moins sur le principe : les salles de cours et amphis ne sont pas rattachés à telle ou telle composante, même si les bâtiments sont de plus en plus "spécialisés" (ce qui sera renforcé avec le bâtiment TSE). Les doyens des facultés et le directeur de l'UFR d'Informatique sont particulièrement satisfaits de ce système qui leur permet de se consacrer à leur cœur de métier, la pédagogie et la recherche. Ce système fonctionne harmonieusement grâce à une tradition du consensus à laquelle est très attachée une grande partie de la communauté universitaire, grâce aussi à une fine connaissance qu'ont les responsables politiques de l'histoire de l'université et de son fonctionnement.

Toutefois, les partenaires sociaux et certains élus des conseils souhaiteraient davantage de transparence, de règles connues et de possibilités d'échanges notamment sur la stratégie de l'établissement. Le président privilégie en effet des contacts personnels et règle un grand nombre de questions directement avec la personne concernée, au mépris parfois des circuits de décision classiques et rodés. Ainsi, le DGS, qui constitue pourtant le pivot de l'organisation administrative, est parfois mis devant le fait accompli. Il n'est par exemple tenu informé qu'*a posteriori* du choix des principaux cadres supérieurs des services de gestion effectué directement par le président de l'université. Par ailleurs, des décisions importantes semblent avoir été prises sans réelle concertation préalable, par exemple, le passage aux RCE, la dévolution du patrimoine immobilier ou les changements dans l'organigramme administratif.

La gestion de dossiers complexes fait néanmoins l'objet d'une bonne prise en charge conjointe entre responsables politiques et responsables administratifs ; il existe ainsi une véritable capacité à mobiliser les compétences d'enseignants-chercheurs pour accompagner les dossiers, tels que ceux relatifs aux questions statutaires, à la mise en place de SIFAC et du contrôle de gestion.

En tout état de cause, la culture du consensus et de la "bonne intelligence" des rapports humains est toujours privilégiée par rapport à des visions plus procédurales.

4 • Les services de l'université

La force et la qualité de la gestion de l'établissement reposent à la fois sur sa centralisation, qui facilite globalement le traitement des actes à réaliser ainsi que les prises de décisions, mais également sur la permanence assez exceptionnelle et l'engagement de l'encadrement administratif supérieur, parfois recruté en interne. Dans ce domaine, l'université a de très fortes traditions. Le prédécesseur du DGS actuel par exemple avait occupé ses fonctions durant 30 ans. Il existe ainsi des personnels ayant une "culture maison" très forte mais avec un mode de fonctionnement parfois très conservateur. La longévité importante sur certains postes (de 15 à 30 ans) a sans doute contribué à retarder la formalisation poussée des procédures, le renouvellement des pratiques professionnelles et l'émergence d'un système d'information performant. Le renouvellement, sur la période 2009 à 2011, des principaux responsables de gestion (DGS, agent comptable, DRH, directeur des finances, directeur des systèmes d'information, directeur de l'intendance et des services techniques, etc.) exige de la part de la direction de l'établissement de mener, ici aussi, la politique d'excellence qu'elle conduit dans les autres domaines d'activité de l'université ; en effet, en l'absence de procédures formalisées, les dérives ne sont évitées que grâce à un personnel de qualité.

II – Un système d'information à construire

Lors de la préparation du contrat 2007-2010, puis lors de l'inspection générale de 2006-2007 et à l'occasion de l'audit RCE avaient été mises en évidence certaines insuffisances du système d'information du fait de l'organisation des services informatiques (trois services s'occupant respectivement des réseaux, de l'informatique pédagogique et de l'informatique de gestion), d'une confusion entre maîtrise d'ouvrage et maîtrise d'œuvre et d'un pilotage politique intermittent.

La création d'une cellule d'aide au pilotage en 2006, le regroupement et la réorganisation des trois services au sein de la direction des systèmes d'information (DSI), le recrutement d'un DSI, la création d'une direction des TICE et l'adoption de nouveaux logiciels de gestion sont autant de progrès techniques et organisationnels accomplis en peu de temps.

Pour autant, ces réformes engagées avec l'aide d'un consultant extérieur n'ont pas amélioré significativement la vision d'ensemble à travers la création d'un système d'information facilitant le pilotage politique. La tâche du nouveau DSI est très lourde puisqu'elle consiste à réorganiser cette direction (notamment en raison du cloisonnement des services), à la faire fonctionner et à élaborer un schéma directeur. S'il peut s'appuyer sur des compétences (support, système, ingénierie) et sur la bonne volonté des personnels concernés, l'université semble davantage mettre en place un centre de ressources informatiques plutôt qu'une véritable DSI. Il faut noter que le DSI est directement rattaché au président et non au DGS. On se demande s'il sera en mesure d'exercer à la fois la responsabilité technique et le pilotage politique de ce chantier.

L'homogénéité du SI n'en est qu'à ses balbutiements, notamment en raison de l'existence d'une relative autonomie de l'IAE et de certains laboratoires. L'unité n'est pas davantage assurée s'agissant des matériels ou des applicatifs. Ainsi, de nombreux progrès sont à réaliser notamment en termes d'interfaçage entre les outils informatiques, aujourd'hui inexistant, et de réalisation d'un entrepôt de données.

En matière de qualité des données en revanche, des efforts sont déjà en cours ; l'instauration de SIFAC, qui est un outil très structurant, contribuera largement à fiabiliser les données. Il en sera de même pour HARPEGE ou APOGEE dont la fiabilité sera garantie dans les deux ou trois ans à venir.

III – Un politique de gestion des ressources humaines à conforter

1 • Le pilotage de la GRH

Le passage aux compétences élargies a conduit la direction à moderniser, restructurer et renforcer la direction des ressources humaines. L'aspect le plus important de cette réorganisation a été la création de la fonction paie. Celle-ci est réalisée à façon par la paierie régionale, ce qui sécurise ce processus de gestion techniquement et socialement délicat. La nouvelle responsable de la DRH a été désignée le 1^{er} décembre 2009 (promotion interne) et devra relever le défi de la gestion de la masse salariale. En outre, des outils de gestion ont été remplacés (ASTRE par WINPAIE), afin de pouvoir effectuer un meilleur suivi de la masse salariale.

La prochaine étape de restructuration du service devrait conduire à la gestion intégrée (poste-emploi-personne). Toutefois des efforts importants doivent être accomplis afin de fiabiliser les données des bases de gestion de RH, notamment dans HARPEGE.

Globalement, l'établissement a compris toute l'importance de ce secteur d'activité ; toutefois nombre de dossiers sont encore en chantier et/ou mériteraient une plus forte dynamique : par exemple, en matière de recrutement et de devenir professionnel des contractuels, de politique indemnitaire pour les BIATOSS, de mobilité interne et externe, de formation continue, d'action sociale, de dialogue social, de répartition et de qualification des emplois, de bilan social.

2 • La gestion des emplois des enseignants-chercheurs et enseignants

Les demandes de poste restent déterminées par les sections CNU. Même s'il semble se dessiner une évolution sur ce point, la logique "patrimoniale" s'agissant des postes d'enseignants-chercheurs reste forte ; ainsi, aucun redéploiement interne entre sections CNU n'a-t-il encore été réalisé à ce jour. L'université esquisse une politique prévisionnelle de gestion de ses effectifs d'enseignants-chercheurs. S'agissant des promotions et de la politique indemnitaire, le CS a établi une grille complète des fonctions ouvrant droit à prime ou décharge, qui fonctionne de manière efficace et juste.

3 • La gestion des personnels de soutien

L'établissement dispose manifestement d'un personnel administratif de bon niveau, d'une procédure d'élaboration des profils emplois BIATOSS et d'une cartographie des emplois IATOSS depuis 2005. Il procède à des repyramidages et échanges d'emplois depuis 2007. L'université a mis en œuvre un chantier de refonte du régime indemnitaire BIATOSS en envisageant de nouvelles modalités d'attribution des primes sur la partie fonctionnelle (résultats). S'agissant du dialogue social, la CTP est réunie tous les deux à trois mois. Il faut toutefois noter que les représentants des personnels se plaignent de l'insuffisance du dialogue social.

4 • La gestion des carrières

Il semblerait que l'établissement ne dispose pas d'un plan structuré en la matière, réagissant un peu "au coup par coup" en fonction des opportunités et des besoins. Cela n'est pas sans poser problème pour certains agents, présents depuis longtemps dans l'établissement et donnant toute satisfaction. Les services pratiquent l'entretien annuel d'évaluation qui est entré dans les mœurs et n'est pas vécu comme une contrainte supplémentaire. Toutefois, les bénéficiaires de la procédure se font encore attendre.

5 • L'utilisation des ressources

On constate que la question des heures complémentaires d'enseignement et des personnels contractuels n'est pas considérée comme prioritaire. S'agissant des heures complémentaires, il n'existe pas de gestion prévisionnelle (par exemple, il n'y a pas de plafond imposé aux composantes en début d'exercice). Le respect du plafond d'emplois semble se dégager naturellement de la pratique.

IV – Une nouvelle approche budgétaire et financière

1 • Le pilotage budgétaire et financier

L'établissement a réalisé un gros travail suite à l'audit de l'IGAENR. On peut toutefois regretter que, malgré la réorganisation récente, une partie du pilotage soit restée au sein de la division de l'intendance. Les outils de construction et d'exécution budgétaire restent assez disparates et éclatés. On notera que l'agent comptable ne participe en rien à la fonction de pilotage financier.

2 • La construction budgétaire et les modes d'exécution

Jusqu'en 2009, le budget était essentiellement la reconduction historique des grandes masses en recettes et dépenses, avec un taux d'exécution des unes et des autres correct. Le président a souhaité infléchir cette façon de faire en inversant, à partir du budget primitif 2010, la construction budgétaire qui ne part plus du centre mais des composantes. La commission du budget animée par le premier vice-président et le comité de direction procédant ensuite aux arbitrages nécessaires. Il faudra certainement du temps pour que cette nouvelle approche de la politique budgétaire produise tous ses effets. La procédure budgétaire est aujourd'hui écrite et formalisée.

Au-delà du changement de méthode, il n'existe pas de véritable dimension stratégique en matière budgétaire. En particulier, la traduction, par les composantes, des objectifs de l'université, ne fait l'objet d'aucune évaluation *ex post* (absence d'indicateurs et de valeurs cible).

Il semble ainsi que la question budgétaire ne soit pas en première place sur l'agenda politique de l'équipe présidentielle dans la mesure où la situation financière de l'établissement est actuellement saine. Ce manque d'une stratégie d'anticipation des défis à venir pourrait s'avérer préoccupant compte tenu de l'impact financier d'un certain nombre de dossiers : dévolution du patrimoine ; gestion des plafonds de masse salariale, etc.

3 • Les compétences au service de la gestion financière et comptable

L'établissement a remédié à certains dysfonctionnements financiers et comptables¹, il a réussi sans heurts son passage au progiciel SIFAC, a mis en place un service facturier homogène et a accéléré le processus de mise aux normes s'agissant des amortissements. Sous l'impulsion du chargé de mission "RCE-SIFAC", la logique de "performance" fait son apparition dans la gestion de l'établissement.

¹ Définis comme "issus d'un système éducatif étranger" selon les données DEEP 2008.

4 • La place du contrôle de gestion et du contrôle interne comptable

La création du poste de contrôleur de gestion en 2006 a été laborieuse mais elle est arrivée à point nommé pour le passage aux RCE ; le service dispose désormais de trois personnes et travaille en bonne articulation avec la VP Qualité. Il n'existe toutefois pas encore de culture d'indicateurs, de tableaux de bord, d'évaluation. La batterie d'indicateurs aujourd'hui disponible a fait l'objet d'une discussion stratégique, notamment pour la préparation de la visite de l'AERES et la préparation du contrat. Néanmoins, l'absence d'un véritable entrepôt de données interdit toute production systématique d'indicateurs. L'université annonce une campagne d'audits à partir de mars pour rédiger des procédures et des grilles de contrôle : traçabilité de contrôle, examen précis pour les heures complémentaires.

5 • La gestion de la trésorerie et les ressources propres

La situation financière de l'université est, pour l'instant du moins, confortable. Les réserves ont connu une baisse récente en raison de la normalisation des amortissements ; elles devraient "tomber" à 15 millions d'euros. La trésorerie est suffisante et l'on constate un résultat excédentaire régulier (2,5 millions d'euros en 2009).

Le budget s'élève à 82 millions d'euros en 2010, soit une augmentation de 9,3 % par rapport à 2009. Le budget se répartit de la manière suivante : 63,4 millions d'euros de salaires, 7,4 millions d'euros en fonctionnement et 11,2 millions d'euros en investissement (+67,1 % par rapport à 2008, liés aux frais d'études TSE, à la rénovation de l'amphi Cujas, aux travaux de rénovation à la Manufacture) ; les salaires État représentent un peu plus de 50 millions d'euros. S'agissant des ressources de trésorerie, une convention de placement a été signée avec la TG et fonctionne très bien ; à la fin novembre 2009, celles-ci s'élevaient à 30 millions d'euros. L'évolution de la CAF traduit la santé financière de l'établissement et il n'existe pas de volonté d'endettement.

6 • La politique d'investissement

L'investissement n'occupait pas une place très importante dans les précédents budgets et se limitait, pour l'essentiel, à la gestion patrimoniale. Désormais, c'est la construction du bâtiment TSE qui mobilise l'essentiel des capacités de l'établissement en la matière.

V – Une politique patrimoniale parfaitement maîtrisée

1 • L'organisation de la gestion du patrimoine immobilier et de la logistique

Les 75 000 m² bâtis sur trois sites proches (anciennes facultés propriétés de la ville de Toulouse, l'Arsenal et la Manufacture des tabacs propriétés de l'État) et situés au cœur de la ville font l'objet d'une gestion de grande qualité par la même personne depuis trente ans et qui a donc une connaissance parfaite du patrimoine de l'université. L'ensemble est parfaitement maîtrisé et entretenu grâce à une politique soutenue de maintenance, de rénovation et de mise en sécurité. Actuellement, l'université assure la maîtrise d'ouvrage d'une construction nouvelle de plus de 10 000 m² destinée à l'École d'économie, assise sur le site principal de l'Arsenal.

Si le rattachement historique du budget des services généraux (14 millions d'euros) à la division de l'intendance et des services techniques, support de gestion, peut être à terme reconsidéré dans le cadre des attributions des services induites, notamment par l'implantation du nouveau logiciel comptable, la question essentielle en matière patrimoniale est bien la volonté de l'université de devenir propriétaire de l'ensemble immobilier (hors le site des anciennes facultés, propriété de la ville de Toulouse, cette question n'étant d'ailleurs pas évoquée par la direction). Cette volonté repose essentiellement sur un affichage politique, au demeurant tout à fait compréhensible, mais n'a pas fait l'objet de l'étude économique sérieuse qu'elle mérite. Les sites délocalisés dans l'Aveyron et le Tarn-et-Garonne ne sont cependant pas englobés dans cette réflexion. La politique d'achat public gérée au sein de cette division, avec l'appui important d'un chargé de mission, est également exemplaire mais mériterait cependant une réflexion politique plus stratégique.

2 • La connaissance et les outils de la gestion patrimoniale

La cartographie des bâtiments semble encore largement insuffisante et l'établissement n'est toujours pas doté d'un progiciel efficace de gestion des salles. Le schéma directeur immobilier date de 2000 pour la mise en sécurité et l'université est en cours de réalisation d'un schéma plus général. Elle s'est dotée d'un plan pluriannuel de rénovation. En matière d'outils de gestion du patrimoine, un marché a été passé au niveau des établissements toulousains (marché avec dialogue compétitif).

VI – Une démarche d'auto-évaluation à développer

On note un effort véritable pour se plier à la démarche d'auto-évaluation, d'autant que celle-ci n'est pas coutumière à l'établissement, habitué à se positionner parmi les grandes universités européennes. Ainsi, l'université se veut-elle résolument tournée vers une démarche de certification (à l'image de ce qui a été ébauché pour l'IAE). Néanmoins, l'établissement ne dispose pas de tableau de bord d'indicateurs permettant un "*benchmarking*" par rapport à ses principaux concurrents et partenaires internationaux.

Il est en outre à signaler que la qualité du dossier présenté par l'établissement dans le cadre de la démarche d'évaluation par l'AERES est en dessous de ce qui est généralement présenté par d'autres établissements en matière d'auto-évaluation. Le bilan du contrat quadriennal 2011-2014 et le projet stratégique ne déclinent que quelques aspirations générales qui ne reflètent pas les véritables projets de l'Université Toulouse 1 Capitole.

VII – Le management de la qualité

Selon l'établissement, "*s'inscrire dans une démarche qualité*" signifie, pour l'essentiel, améliorer la connaissance que l'université a d'elle-même et s'orienter vers une démarche de certification à l'échelle de l'établissement. Ainsi, il existe une certaine proximité entre la "démarche qualité" et le processus d'évaluation. La vice-présidente chargée de la qualité et le contrôleur de gestion ont ainsi réalisé un travail de synthèse de l'ensemble des données disponibles dans le but notamment de produire des indicateurs et tableaux de bord.

VIII – L'éthique et la déontologie

Toulouse 1 Capitole ne semble pas être dotée ni d'une charte de déontologie, ni d'une commission d'éthique, ce qui est surprenant pour un établissement qui se réclame d'un niveau international. À ce niveau en effet, les institutions ne possédant pas de dispositifs (normalement consultables sur site web) risquent de se voir exclues des appels d'offres internationaux. Il serait souhaitable que TSE au moins se dote d'une commission d'éthique afin de ne pas se voir inutilement exposée à la critique de manquer d'impartialité et d'indépendance dans sa recherche.

L'affirmation de l'identité de l'établissement au travers d'une politique de communication

Le service de communication est doté d'un budget de 85 000 euros et de cinq agents, ce qui semble insuffisant par rapport aux ambitions de l'université. Si un certain nombre de composantes, telles que TSE et l'IAE disposent de leurs propres services de communication, ces derniers agissent indépendamment du service central.

La politique de communication au service de l'affirmation de l'identité de l'Université Toulouse 1 Capitole doit s'évaluer aussi bien au niveau de l'information des étudiants et du personnel sur le campus que vis-à-vis des partenaires locaux et internationaux. Vis-à-vis des interlocuteurs locaux et nationaux, l'adoption d'une nouvelle charte graphique est un succès. On constate cependant que l'université mène une communication "au coup par coup" et n'a pas adopté de véritable stratégie de communication en harmonie avec ses ambitions tant sur le plan national qu'international. Son site web notamment n'est pas à la hauteur des standards nationaux et internationaux en la matière ; il ne cible pas suffisamment les étudiants étrangers et encore moins les scientifiques et médias internationaux.

Le faible effectif du service de communication peut en partie expliquer cet état de fait. Il manque un référent technique pour améliorer le site internet et intranet de l'université. De plus, les informations données sur le site ne sont pas traduites en anglais, comme il conviendrait à une université souhaitant valoriser sur le plan international son excellence dans les domaines de la recherche et de la formation. Ici comme dans d'autres domaines, il existe un décalage entre ambitions et moyens.

Conclusion et recommandations

Comme beaucoup d'universités françaises, l'Université Toulouse 1 Capitole est à un tournant important de son histoire. Dans un environnement profondément modifié, de plus en plus international et de plus en plus concurrentiel, la question de savoir si l'université est capable de relever les défis futurs se pose avec acuité. Or le projet stratégique (2011-2014), particulièrement succinct et général, donne peu d'informations sur les priorités concrètes de l'établissement.

Pourtant, l'université a de sérieux atouts : une notoriété de niveau mondial en Économie ; des équipes de recherche reconnues, une réflexion approfondie sur le cadre de son offre de formation, des moyens financiers adaptés à ses objectifs et un personnel mobilisé. Néanmoins, son mode de gouvernance complexe pourrait nuire à son efficacité. De plus, il manque une hiérarchisation des priorités à long terme avec des objectifs atteignables et un tableau de bord d'indicateurs pour la gestion de l'établissement. Si, la gouvernance de l'université, qui repose sur une tradition de présidence forte, bénéficie d'un consensus interne, la communication reste déficitaire. En dehors de *Toulouse School of Economics*, dont le succès est un modèle stratégique pour l'établissement, faisant d'elle une université dans l'université, les moyens ne sont pas à la hauteur de l'ambition internationale de l'institution.

L'Université Toulouse 1 Capitole doit relever deux défis majeurs : d'une part, celui de fédérer la communauté de l'université autour d'une stratégie claire et soutenue par des moyens suffisants d'organisation, de communication et de gestion ; d'autre part, celui de mettre en place les systèmes d'information et les processus permettant de doter l'établissement d'outils de pilotage robustes et incontestables.

Comme pour tout établissement, des points forts et des points faibles existent, leur identification doit permettre une démarche de progrès.

I – Points forts

- Une recherche de pointe en Economie avec une grande visibilité internationale ;
- Un projet de réforme pédagogique ambitieux et consensuel ;
- Une administration pilotée, centralisée et reconnue ;
- Un partenariat exceptionnel avec des entreprises publiques et privées.

II – Points faibles

- Un risque de fragilisation induit par l'absence de formalisation dans les structures décisionnelles ;
- Une gouvernance ne mettant pas en synergie toutes ses capacités ;
- Un décalage entre une ambition européenne affirmée et les moyens mis en œuvre pour y parvenir ;
- Un déficit du système d'information et des outils de pilotage ;
- Une politique de communication interne et externe insuffisante.

III – Recommandations

- Simplifier l'organisation de l'établissement et donner un véritable rôle aux instances de gouvernance ;
- Développer une véritable stratégie de communication interne et externe, notamment au service des ambitions internationales ;
- Se doter des outils de pilotage permettant de suivre les performances de l'établissement et procéder aux arbitrages et réallocations nécessaires ;
- Promouvoir et développer la recherche et les formations d'excellence autres que celles émanant de TSE ;
- Définir, avec les acteurs concernés, une politique de vie universitaire permettant de responsabiliser les étudiants ;
- Définir la position de l'université dans la politique de site.

Liste des sigles

A

| | |
|--------|--|
| AES | (Filière) Administration économique et sociale |
| APOGEE | Application pour la gestion des étudiants et des enseignements |
| ARQADE | Atelier de recherche quantitative appliquée au développement économique |
| ASTRE | (Logiciel de gestion de la paie des personnels rémunérés sur budget d'établissement) |

B

| | |
|---------|---|
| BIATOSS | (Personnels) de bibliothèque, ingénieurs, administratifs, techniciens, ouvriers, de service et de santé |
| BQR | Bonus qualité recherche |
| BU | Bibliothèque universitaire |

C

| | |
|--------|---|
| CA | Conseil d'administration |
| CAF | Capacité d'autofinancement |
| CDA | Centre de droit des affaires |
| CDD | Contrat à durée déterminée |
| CDI | Contrat à durée indéterminée |
| CDP | Centre de droit privé |
| CERCP | Centre d'études et de recherches constitutionnelles et politiques |
| CEVU | Conseil des études et de la vie universitaire |
| CNRS | Centre national de la recherche scientifique |
| CNU | Conseil national des universités |
| CREPUQ | Conférence des recteurs et des principaux des universités du Québec |
| CRL | Centre de ressources en langues |
| CRM | Centre de recherche en management |
| CROUS | Centre régional des œuvres universitaires et scolaires |
| CS | Conseil scientifique |
| CTHDIP | Centre toulousain d'histoire du droit et des idées politiques |
| CTP | Commission technique et paritaire |

D

| | |
|------|--|
| DAPS | Département des activités physiques et sportives |
| DGS | Directeur général des services |
| DLC | Département des langues et civilisations |
| DRH | Direction des ressources humaines |
| DSI | Direction des systèmes d'information |
| DU | Diplôme universitaire |
| DUT | Diplôme universitaire de technologie |

E

| | |
|-------|--|
| EA | Équipe d'accueil |
| EAC | Équipe d'accueil conventionnée |
| ECTS | <i>European Credit Transfer System</i> (système européen d'unités d'enseignement capitalisables transférables d'un pays à l'autre) |
| ED | École doctorale |
| EET | École d'économie de Toulouse |
| EHESS | École des hautes études en sciences sociales |
| ENT | Environnement numérique de travail |
| ETP | Équivalent temps plein |

F

| | |
|-------|--|
| FC | Formation continue |
| FLE | Français langue étrangère |
| FOAD | Formation ouverte et à distance |
| FSDIE | Fonds de solidarité et de développement des initiatives étudiantes |

G

| | |
|--------|--|
| GREMAQ | Groupe de recherche en économie mathématique et quantitative |
| GRH | Gestion des ressources humaines |
| GRSG | Groupe de recherche sur la sécurité et la gouvernance |

H

| | |
|---------|--|
| HARPEGE | Harmonisation de la gestion des personnels |
| HDR | Habilitation à diriger des recherches |

I

| | |
|---------|---|
| IAE | Institut d'administration des entreprises |
| IATOS | (Personnels) ingénieurs, administratifs, techniciens, ouvriers et de service |
| IATOSS | (Personnels) Ingénieurs, administratifs, techniques, ouvriers et de service et de santé |
| IDEI | Institut d'économie industrielle |
| IDETCOM | Institut du droit de l'espace, des territoires et de la communication |
| IEJUC | Institut des études juridiques de l'urbanisme et de la construction |
| IGE | Ingénieur d'études (ITARF) |
| INPT | Institut national polytechnique de Toulouse |
| INRA | Institut national de recherche agronomique |
| INSA | Institut national des sciences appliquées |
| IRDEIC | Institut de recherche en droit européen, international et comparé |
| IRDS | Institut de recherche en droit social |
| ISAE | Institut supérieur de l'aéronautique et de l'espace |
| IUF | Institut universitaire de France |
| IUT | Institut universitaire de technologie |

L

| | |
|--------|---|
| LEREPS | Laboratoire d'études et de recherche sur l'économie, les politiques et les systèmes sociaux |
| LERNA | Laboratoire d'économie des ressources naturelles |
| LMD | Licence-master-doctorat |
| LRU | Liberté et responsabilité des universités |
| LSE | <i>London School of Economics</i> |

M

| | |
|-------|--|
| MIAGE | Méthodes informatiques appliquées à la gestion des entreprises |
| MSH | Maison des sciences de l'homme |

P

| | |
|------|--|
| PCRD | Programme-cadre de recherche et développement (programme européen) |
| PRES | Pôle de recherche et d'enseignement supérieur |
| PRL | Plan réussite en licence |

R

| | |
|------|---|
| RCE | Responsabilités et compétences élargies |
| RH | Ressources humaines |
| RTRA | Réseau thématique de recherche avancée |

S

| | |
|-------|---|
| SCD | Service commun de documentation |
| SCOR | Service commun de la recherche |
| SCREI | Service commun des relations européennes et internationales |

| | |
|----------|--|
| SI | Système d'information |
| SIFAC | Système d'information financier analytique et comptable |
| SIUO | Service interuniversitaire |
| T | |
| TACIP | Théorie des actes et du contrôle des institutions publiques |
| TD | Travaux dirigés |
| TG | Trésorerie générale |
| TICE | Technologies de l'information et de la communication dans l'enseignement |
| TSE | Toulouse School of Economics |
| U | |
| UFR | Unité de formation et de recherche |
| UMR | Unité mixte de recherche |
| V | |
| VAE | Validation des acquis de l'expérience |
| VP | Vice-président |
| VPE | Vice-président étudiant |

Observations du président



Rapport d'évaluation de l'AERES

Réponse Université Toulouse 1 Capitole

Au nom de l'ensemble de nos équipes et des personnels qui œuvrent pour que notre université remplisse au mieux les missions de service public qui lui sont confiées par l'Etat, je tiens, tout d'abord, à remercier vivement les évaluateurs de l'Agence pour le travail remarquable qu'ils ont réalisé. L'analyse des points forts et des points faibles qui nous est livrée va très certainement nous permettre de nous améliorer et d'affiner notre projet de développement pour les quatre ans du prochain contrat.

Sur ces bases solides et argumentées, nous allons maintenant pouvoir négocier avec notre tutelle nos axes stratégiques et les moyens que chacun nécessitent. Nous avons bien noté que l'agence nous invite, dans la plupart des conclusions partielles qu'elle tire de ses analyses, à mettre plus de moyens en œuvre pour atteindre nos objectifs. Nous partageons tout à fait ce point de vue et comptons bien demander à ce que nos dotations soient à la hauteur de nos réalisations et de notre ambition légitime : consolider notre position d'université de référence en Europe dans le domaine « Droit, économie, gestion ».

Dans son rapport l'agence a pu s'étonner que notre projet stratégique ne soit pas suffisamment précis. C'est à dessin que nous avons rédigé un document plus proche d'un « projet d'établissement » fédérateur que d'un plan stratégique. Nous pensons, en effet, que ce dernier ne peut sérieusement se construire que sur une analyse sans concession de nos forces et de nos faiblesses. Nous disposons maintenant de l'état des lieux qui nous permettra, en respectant les orientations de notre projet d'établissement, dont il faut bien dire que pour l'essentiel il reprend à sa façon les missions qui sont les nôtres, de préciser les objectifs et les moyens à mettre en œuvre. Dans notre esprit, mais peut-il en être autrement, ce travail est postérieur à celui des évaluateurs.

Je voudrais ici en quelques mots me faire l'écho des remarques ponctuelles qu'on fait certains des responsables de l'établissement lorsqu'ils ont pris connaissance du rapport.

La recherche

Les analyses de l'AERES sont claires et nous partageons leur souci. Il nous faut renforcer l'encadrement administratif et l'aide à la réponse aux appels d'offres d'un certain nombre d'équipes en Droit. Nous comptons, avec le soutien du ministère, parachever ce qui avait été entrepris en matière de fédération des équipes de recherche en Droit et Science Politique. La réorganisation suppose une meilleure articulation entre les secrétariats des centres et les moyens mutualisés au sein de l'IFR de Droit et du SCOR (service commun de la recherche). Notre sous encadrement en personnels titulaires, bien souligné par l'application du modèle d'allocation des moyens (SYMPA), nécessite une aide spécifique, en particulier pour les réponses aux appels d'offre internationaux et la gestion des contrats.

L'université doit mobiliser des ressources dont, à ce jour, elle ne dispose pas. Une mutualisation avec les autres établissements toulousains est envisagée, mais elle ne saurait pallier le manque de moyens que nous pouvons y consacrer dans chaque établissement. Il est indispensable d'intégrer rapidement au SCOR la dimension européenne de la recherche, totalement manquante aujourd'hui, par l'embauche d'une personne adéquate c'est-à-dire connaissant la recherche, les rouages européens et parlant anglais.

Les relations Internationales

Il apparaît en filigrane de l'évaluation que notre site internet n'est pas à la hauteur de nos ambitions et même de ce que nous réalisons déjà dans le domaine des RI. Nous avons bien identifié ce problème et travaillons déjà à sa résolution. Un audit est en cours qui devrait nous permettre d'en revoir entièrement la présentation, les fonctionnalités et les modes opératoires. Nous devrions en connaître les résultats à la fin de l'année et comptons bien nous appuyer dessus pour négocier les moyens nécessaires à l'atteinte des objectifs le plus rapidement.

Sur la question de la distance entre la volonté affichée par l'équipe présidentielle et les résultats obtenus en matière de mobilité et d'échanges internationaux, il faut reconnaître que le chemin est long et que beaucoup reste à faire pour que tous intègrent la dimension européenne et internationale dans leurs pratiques. Nous pensons, cependant, être sur la bonne voie et ne souhaitons qu'une chose : continuer à avancer dans ce domaine.

Nous souhaitons faire remarquer que l'évaluation n'a, sans doute par défaut d'information de notre part, pas pris en compte un certain nombre de réalisations pourtant représentatives de ce que nous souhaitons développer dans les années qui viennent. En particulier deux aspects de nos relations internationales nous paraissent minorés voire oubliés :

1. La forte présence d'UT1 à Saïgon : 233 étudiants inscrits cette année dans notre antenne délocalisée, et de bonnes perspectives de croissance puisqu'à la Licence complète nous allons ajouter un Master en 2010-2011 et sans doute ouvrir un cursus en partenariat à Hanoi en 2011.
2. Les avancées très prometteuses du travail que nous réalisons dans le cadre du Groupe Maastricht dans les formations M2, comme base de la recherche de co-tutelle et les évidentes retombées dans la recherche des doubles diplômes.

La nouvelle approche Budgétaire et Financière.

En matière de gestion budgétaire et financière le principal reproche concerne l'absence de véritable dimension stratégique, motivé par le fait qu'il n'existe pas d'évaluation ex post (absence d'indicateurs et de valeurs cibles) pour apprécier la traduction par les composantes des objectifs de l'Université.

Cette absence est justifiée par le fait que le vaste chantier de déploiement de SIFAC était prioritaire et nous ne pouvions prendre le risque de trop ajouter de défis. Il en allait de la bonne assimilation et appropriation des nouvelles procédures par l'ensemble des composantes et des personnels de l'Université. En abordant immédiatement la question des outils de pilotage, pendant la phase de préparation de la mise en place de SIFAC, nous prenions le risque de cristalliser les

craintes contre l'ensemble des nouveaux outils et de contribuer à l'émergence de comportements de rejets. Nous avons donc privilégié une démarche séquentielle. Elle consiste :

- d'abord à déployer convenablement le progiciel SIFAC ;
- ensuite à formaliser les procédures pour construire un véritable système de contrôle interne ;
- enfin, en 2011 doter l'université d'outils de pilotage permettant de suivre les performances des composantes et procéder à des arbitrages et réallocations nécessaires.

Pour réaliser cet indispensable programme de travail nous aurons besoins d'un appui extérieur et nous comptons inscrire ce projet dans les demandes du prochain contrat.

Le service de la documentation

Tout d'abord il faut noter que la bibliothèque de l'Arsenal est, de fait, la bibliothèque des composantes de l'Université ainsi que de l'IEP puisque la participation de l'IEP aux achats de documents est conforme à celle des autres composantes de Toulouse 1 Capitole. Il est donc exagéré d'affirmer que « *le rattachement [à Toulouse 1 Capitole] semble à ce jour être une coquille vide, puisque toutes les prestations demandées par l'IEP à Toulouse 1 Capitole sont soumises à facturation* ».

On peut apprécier que le SCD, avec d'autres services communs, soit jugé comme un « *service très performant* » (p.12) on regrettera néanmoins que la politique de développement des bibliothèques mise en place depuis de nombreuses années, ne figure pas parmi les points forts de l'Université comme l'attestent les indicateurs du ministère. Qu'il s'agisse de la documentation au service de la recherche ou de l'accompagnement des formations.

De même, le comité aurait pu signaler le très important investissement accompli par la direction des bibliothèques, en liaison avec les services de la Scolarité et le SUIOIP, pour accueillir les nouveaux étudiants bacheliers qui sont pris en charge dès la fin du mois d'août par les bibliothécaires sur une période de deux semaines avant le début des cours puis tout au long de l'année universitaire.

La communication

Il est vrai que l'université valorise insuffisamment ses réalisations, « *la communication reste déficitaire* ». Cette question a déjà été évoquée dans la partie relative aux relations internationales et nous souhaitons faire évoluer la situation dans le cadre du prochain contrat.

Mais il n'en reste pas moins vrai que le comité aurait pu mentionner la richesse des informations fournies à l'ensemble des personnels sur l'Intranet de l'Université. Il semble que les membres du comité n'aient pas vraiment exploité l'Intranet. C'est regrettable car cela fait aussi partie du « dialogue social » : les personnels disposent là d'un important moyen de s'informer.



Bruno Sire
Président de l'Université Toulouse 1 Capitole

Organisation de l'évaluation



L'évaluation de l'Université Toulouse 1 Capitole a eu lieu du 3 au 5 mars 2010. Le comité d'experts était présidé par John **Keiger**, professeur des universités (Salford, Grande-Bretagne).

Ont participé à l'évaluation :

Beat **Burgenmeier**, professeur à l'Université de Genève ;

Rodolphe **Dos Santos Ferreira**, professeur émérite à l'Université de Strasbourg ;

Christian **Horgues**, ancien secrétaire général d'académie ;

Eliane **Kotler**, professeur à l'Université de Nice ;

François **Laurin**, étudiant diplômé de Sciences Po Paris ;

Guilhène **Maratier-Declety**, directrice des relations internationales de l'enseignement à la CCIP ;

Patricia **Pol**, maître de conférences à l'Université Paris Est-Créteil ;

Xavier **Vandendriessche**, professeur à l'Université Lille 2.

Annick **Cartron** déléguée scientifique et Célia **Alfonsi**, chargée de projet représentaient l'AERES.

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

Delphine **Lecointre** a assuré la PAO.