



**HAL**  
open science

**Université Toulouse 2 - Jean Jaurès - UT2J**  
Rapport Hcéres

► **To cite this version:**

Rapport d'évaluation d'un établissement. Université Toulouse 2 - Jean Jaurès - UT2J. 2015. hceres-02026097

**HAL Id: hceres-02026097**

**<https://hal-hceres.archives-ouvertes.fr/hceres-02026097>**

Submitted on 20 Feb 2019


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

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

# HCERES

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

Établissements



## Rapport d'évaluation de l'Université Toulouse 2 - Jean Jaurès

Campagne d'évaluation 2014-2015 (Vague A)

# HCERES

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

Établissements

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

Didier Houssin, président

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

Marc Gontard, président du comité

---

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

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

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

# Sommaire

|   |    |
|---|----|
| Présentation  | 5  |
| Stratégie et gouvernance  | 7  |
| I – Missions de l'établissement et positionnement stratégique, politique des partenariats                       | 7  |
| II – Gouvernance, organisation interne et élaboration de la stratégie   | 7  |
| III – Affirmation de l'identité et la communication   | 9  |
| IV – Politique qualité  | 10 |
| Recherche et formation  | 11 |
| I – Politique en matière de recherche   | 11 |
| II – Politique en matière de formation  | 12 |
| III – Politique en matière de documentation   | 13 |
| Réussite des étudiants  | 15 |
| I – Parcours des étudiants, de l'orientation à l'insertion professionnelle                                      | 15 |
| II – Vie étudiante  | 16 |
| Valorisation et culture scientifique  | 17 |
| I – Valorisation des résultats de la recherche  | 17 |
| II – Diffusion, enrichissement du patrimoine, développement de la culture artistique, scientifique et technique | 17 |
| Relations internationales   | 19 |
| I – Les relations européennes et internationales en matière de recherche et d'enseignement supérieur            | 19 |
| Pilotage et gestion   | 21 |
| I – Prospective pluriannuelle   | 21 |
| II – Fonction ressources humaines   | 21 |
| III – Fonction financière et comptable  | 22 |
| IV – Fonction immobilière et logistique   | 23 |
| V – Système d'information   | 23 |
| Conclusion  | 25 |
| I – Les points forts  | 25 |
| II – Les points faibles   | 25 |
| III – Les recommandations   | 26 |

|                              |    |
|------------------------------|----|
| Liste des sigles             | 27 |
| Observations du président    | 31 |
| Organisation de l'évaluation | 35 |

# Présentation

L'université Toulouse 2-Jean Jaurès (UT2J) est l'une des plus importantes, en nombre d'étudiants, dans les domaines ALLSHS. Dotée de deux instituts universitaires de technologie (IUT) et deux écoles internes dont l'école supérieures du professorat et de l'éducation (Espé), elle couvre trois champs de formation et de recherche : sciences humaines et sociales ; arts, lettres, langues ; informatique, mathématiques, technologie. Implantée sur neuf sites en région, bien intégrée dans le site Toulouse-Midi-Pyrénées et sur la métropole dont elle s'affirme comme l'un des opérateurs culturels, elle est membre de la communauté d'universités et établissements (Comue), Université Fédérale de Toulouse Midi-Pyrénées (UFTMP), et partenaire de l'Initiative d'excellence (Idex) UNITI. Enfin, la reconstruction du campus Le Mirail, en projet depuis les années 2000, a été l'occasion d'une refondation, avec une volonté forte d'amélioration de l'image de l'université qui passe par l'adoption d'un nouveau nom et de nouveaux statuts, en 2014. Passée aux responsabilités et compétences élargies (RCE) en 2011, et, s'appuyant sur les conclusions du dernier rapport de l'agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur (AERES) qui ont été clairement prises en compte, elle a su renforcer outils de gestion et organes de pilotage. Comme toute université ALLSHS, l'UT2J doit faire face, cependant, à un certain nombre de problèmes, dont celui de la gouvernance : quels dispositifs mettre en place pour optimiser le processus décisionnel, le dialogue de gestion et le pilotage des sites ? Elle connaît, depuis cinq ans, un afflux d'étudiants, avec les difficultés qui en découlent pour l'organisation de l'offre de formation, notamment pour ce qui concerne le taux élevé d'échecs en licence. Si la recherche repose sur un bon potentiel, 20 unités de recherche dont huit unités mixtes de recherche (UMR) CNRS et quatre structures fédératives (SF), la diffusion et la valorisation des résultats dans la perspective d'un usage social de la recherche n'ont pas la même pertinence que dans une université scientifique ou pluridisciplinaire, malgré un effort notable dans ce domaine. Enfin, le pilotage d'un grand établissement sensible aux mouvements sociaux extérieurs à l'université n'est pas sans poser d'autres types de problèmes, dont celui de l'image auquel la mise en place d'un nouveau dispositif de communication s'efforce d'apporter des réponses.

À la rentrée universitaire 2014-2015, l'établissement comptait 27 347 étudiants pour un potentiel de 732 enseignants-chercheurs (EC), 268 enseignants du 1<sup>er</sup> et 2<sup>ème</sup> degré, 188 ATER, PAST, lecteurs, CDU (dont 163 non-titulaires) et 811,1 ETP en personnel BIATSS (dont 106,2 non-titulaires).

Il est structuré en cinq UFR regroupant 76 % des inscrits : SES (sciences, espaces et sociétés), Psychologie, LPM (lettres, philosophie, musique), LLCE (langues, littératures, civilisations étrangères), HAA (histoire, Arts et Archéologie). Cette université comporte également deux écoles internes (l'ESAV : école supérieure de l'audiovisuel, l'ISTHIA, l'institut supérieur du tourisme, de l'hôtellerie et de l'alimentation) et l'Espé : école supérieure du professorat et de l'éducation), mais aussi deux IUT (Blagnac et Figeac) et trois instituts (l'IFMI : Institut de Formation des Musiciens Intervenants, l'IRT : Institut Régional du Travail et l'Institut Pluridisciplinaire pour les Etudes sur l'Amérique).

Son budget (compte financier 2013) s'élève en recettes à 166,9 M€ dont 166,2 de fonctionnement et 0,7 d'investissement. Dans le budget, la dotation de l'État représente 87 % des recettes et la masse salariale 81,4 % des dépenses, avec un fonds de roulement de 21,5 M€ (soit 46 jours de fonctionnement). Enfin, le patrimoine immobilier couvrait, en 2013, 172 500 m<sup>2</sup>, dont 129 000 pour le campus du Mirail, au sein duquel 94 000 m<sup>2</sup> auront été rénovés ou reconstruits en 2016.

Le rapport d'autoévaluation fourni par l'université est complet, de bonne qualité et bien structuré mais manquant parfois de données permettant d'étayer les constats. Ces données pourtant existent et ont été fournies aux experts au cours de la visite.



# Stratégie et gouvernance

## I – Missions de l'établissement et positionnement stratégique, politique des partenariats

Les priorités de l'établissement sont clairement énoncées dans le rapport d'autoévaluation et correspondent aux priorités de la nation définies dans la stratégie nationale de l'enseignement supérieur et de la recherche (loi ESR du 22 juillet 2013, article 4) :

- « - Élever le niveau général de connaissances et de qualification de la population
- Promouvoir l'égalité des chances et améliorer la réussite des étudiants ».

La conscience et la mise en œuvre de ces missions font partie intégrante de la culture de l'UT2J dont les valeurs exprimées, au plan social, sont la démocratisation de l'accès à l'enseignement supérieur, la défense du principe d'égalité dans tous les domaines, la réussite et l'insertion professionnelle des étudiants, en relation avec la volonté de mettre en œuvre une politique participative en interne et d'impulser une démarche résolument partenariale à l'externe. Ces valeurs sont attachées au nouveau nom, Jean Jaurès, et servent de support aux six axes stratégiques de développement de l'établissement, dont le cœur du projet est le renouveau de l'université lié à la reconstruction du campus, permis notamment par le Contrat de projets État-région (CPER) 2007-2013 et la mise en place d'un Partenariat Public Privé (PPP).

Pour atteindre ces objectifs, l'université s'inscrit dans une politique partenariale, d'abord au sein de la Comue. Opposée au premier projet de pôle de recherche et enseignement supérieur (PRES) qui prévoyait la création d'un périmètre d'excellence et à terme la fusion des universités, l'UT2J a été l'un des acteurs de sa réorientation vers la Comue, UFTMP, et de la redéfinition des objectifs de l'Idex attribuée au site en 2012, mais entrée dans sa phase exécutive seulement en 2014, après deux ans de négociation. De la même manière, l'UT2J a contribué avec la Région et les collectivités territoriales au Schéma Régional de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche (SRESR) qui a abouti à la signature de neuf contrats locaux pluriannuels de site (2012-2015). Enfin, la double politique d'insertion professionnelle des étudiants et de valorisation de la recherche a esquissé un rapprochement entre l'université et les milieux économiques (partenariat avec le Club d'entreprises « Réussir » pour la formation et l'emploi, participation à l'activité de la société d'accélération du transfert de technologies - SATT).

Dans ces premiers champs, l'UT2J a répondu positivement aux préconisations du rapport 2010 de l'AERES (« engager une action forte pour la refonte du PRES et impulser une véritable politique de site ») ainsi qu'aux attentes du contrat pluriannuel 2011-2015 (« Consolider la politique de site »).

## II – Gouvernance, organisation interne et élaboration de la stratégie

L'équipe présidentielle, particulièrement étoffée, est constituée du président, des trois vice-présidents statutaires [conseil d'administration (CA), commission formation (CFVU), commission recherche (CR)], de sept vice-présidents délégués élus par les conseils, sur proposition du président (Formation, orientation, insertion ; Moyens et prospective ; Relations internationales et européennes ; Patrimoine immobilier et reconstruction ; Système d'information et usages du numérique ; Vie universitaire et culture ; Valorisation et diffusion des savoirs) et de sept chargés de mission nommés par le président qui peuvent être renforcés par des chargés de mission temporaires pour une durée d'un an sur projets spécifiques. Cette démultiplication de l'équipe prend en outre appui sur un dispositif varié d'instances règlementaires ou *ad hoc* qui comprend les conseils centraux et statutaires, des commissions permanentes placées sous la présidence de chaque vice-président (VP) délégué, des conférences (conférence des formations et conférence de la recherche), le conseil des directeurs de composantes, six commissions consultatives, ainsi que des groupes de travail paritaires. Ce mode de pilotage, dont l'objectif est de garantir les conditions du débat interne et favoriser le dialogue social, conduit à des processus itératifs complexes, auxquels s'ajoute un rythme de réunions très soutenu (quasi mensuel) qui explique le retard dans la formalisation des décisions et un investissement important d'un petit groupe issu de l'encadrement de l'établissement (équipe présidentielle et cadres supérieurs des services centraux) qui peut fragiliser des résultats positifs dans la mesure où ils dépendent en grande partie des compétences relationnelles des uns et des autres.

En outre, il ne semble pas qu'un tel dispositif, s'il garantit un bon niveau d'information des personnels engagés, soit un critère satisfaisant de gouvernance partagée. Il est en effet souhaitable que les groupes de travail et autres commissions restent pour l'essentiel l'émanation des instances élues. Par ailleurs, il existe un manque



d'articulation entre le niveau 1 (la présidence et les conseils centraux) et le niveau 3 (les départements de formation), qui demande à être repensé en fonction du niveau 2 (les UFR), pour que le pilotage assuré par le niveau 1 ne soit pas seulement politique mais véritablement opérationnel et interactif, en impliquant, d'une manière hiérarchique, les UFR et les départements. Si le président et son équipe font preuve d'une pro-activité visible qu'il convient de souligner, le processus décisionnel paraît être surtout descendant (présidence, conseils, UFR, composantes) et il n'est pas toujours certain que les décisions annoncées soient acceptées et mises en application par tous.

Le CA, qui est d'abord un lieu d'explication et de justification de la politique de la présidence, manque de cadrage en amont (par exemple pour la campagne d'emplois : postes en réserve, redéploiements, promotions internes, recrutements externes...). Le plus souvent, il valide les dossiers préparés par les autres conseils, vote des conventions instruites par des rapporteurs, délibère sur des questions diverses, au détriment de son rôle stratégique. Ceci explique le manque d'implication des membres extérieurs, notamment du secteur économique.

Pour ce qui concerne le comité technique (CT) et le comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT), si leurs représentants considèrent que la réforme a eu un impact positif sur la concertation au sein de l'établissement, ils soulignent également la lourdeur des dossiers qui leur sont soumis et le rythme des réunions qui en découlent. Ils regrettent aussi que le dialogue social serve surtout à gérer les problèmes engendrés par les décisions du niveau 1 (exemple du PPP) et qu'il n'y ait guère de consultation en aval. L'UT2J se place ainsi dans une situation peu favorable pour tout type de conduite de changement à opérer.

Les directeurs d'UFR entendus par le comité soulignent l'appauvrissement des fonctions liées au niveau 2 et se considèrent comme de simples « courroies de transmission » entre le niveau 1 et le niveau 3. Les concertations hebdomadaires avec la présidence sont plutôt des informations descendantes. Les besoins de financement dû au surcoûts de l'immobilier ont provoqué l'arrêt du déploiement des contrats d'objectifs et de moyens (COM). Cet arrêt leur enlève les marges de manœuvres nécessaires pour impulser à leur niveau un véritable pilotage qui, de toutes manières, resterait problématique. En effet, l'hétérogénéité des regroupements qu'ils sont sensés structurer constitue un frein significatif à leur gouvernance : cinq UFR, au périmètre différent, couvrant 27 départements disciplinaires (et 10 sections pour les langues) hérités des UER de la loi Edgar Faure de 1968, dont la permanence à travers les réformes successives révèle l'attachement des enseignants à ce mode de structuration. Dans un tel système, les départements de formation (avec leur conseil) gardent toute leur autonomie et font remonter directement à la présidence leur offre de formation, leurs demandes de postes et leurs besoins financiers, ne laissant à l'UFR qu'une marge d'intervention très réduite. Une certaine paix sociale est ainsi sauvegardée dans les départements, au détriment d'un pilotage stratégique du niveau 2. Il en est de même pour ce qui concerne la recherche. L'éloignement géographique des unités dans la Maison de la recherche, et leur gestion centralisée dans une direction d'appui à la recherche (DAR) ont progressivement réduit la possibilité d'intervention des UFR dans ce domaine.

Pour permettre au niveau 2 d'exercer une fonction de pilotage dans ses champs de compétence, le comité propose de réfléchir aux pistes suivantes : donner plus de cohérence aux regroupements disciplinaires et ajuster la structure des UFR aux nouveaux champs de formation et de recherche, eux-mêmes adaptables à un dispositif recentré ; imaginer un schéma, en termes de cohésion de la filière, qui rattacherait chaque niveau de diplôme à des structures spécifiques, mais avec des prérogatives quasi similaires : la licence aux départements et le master à l'UFR.

Les écoles et instituts, autres composantes du niveau 2, ont des avis partagés sur le dialogue de gestion et le dialogue social, en fonction de leur statut. Si l'absence de formalisation du dispositif de concertation est souvent soulignée en matière de contrat d'objectifs et de moyens, seuls les IUT mettent en cause le caractère unilatéral du dialogue de gestion et déplorent le manque de moyens alloués par l'université. Ainsi, le conseil d'école de l'IUT de Blagnac a refusé de voter son budget. L'ISTHIA et l'ESAV, qui sont des composantes à forte visibilité, avec une part importante de ressources propres, se disent plutôt satisfaits du dialogue avec l'université, l'inquiétude de l'ISTHIA portant sur le manque de locaux, et celle de l'ESAV sur la réduction drastique de ses heures de formation, problème en cours de négociation avec l'université et le ministère.

Le cas de l'Espé mérite d'être traité à part car il existe un projet de rattachement de l'école à la Comue, comme cela a déjà été le cas pour la Maison des Sciences de l'Homme de Toulouse (MSH-T). Or, l'intégration de l'ex-Institut universitaire de formation des maîtres (IUFM) à l'UT2J a été difficile, et l'évolution de l'Espé reste douloureuse entre des courants anciens qui s'opposent : disciplinaires vs pédagogiques. Cette évolution nécessaire ne pourra se faire qu'à partir d'un apaisement et d'une politique interne à l'Espé, qui ne peut passer par la simple reconduction des profils de postes issus de l'ex-IUFM (1er et 2ème cycles), pour conforter l'adossement des masters Métiers de l'enseignement, de l'éducation et de la formation (MEEF) à la recherche, avec l'appui d'unités très majoritairement issues de l'UT2J. Si les arguments de la Comue comme ceux du rectorat pour le rattachement reposent sur le caractère interuniversitaire de quelques formations de l'Espé et l'intérêt d'avoir un interlocuteur

unique, on peut se demander si la Comue en cours d'organisation est apte à se substituer aux services administratifs de l'UT2J. En effet, le déploiement de la gouvernance au sein de l'université fédérale ne sera totalement réalisé qu'en 2016 et des incertitudes pèsent sur son futur modèle économique. Par ailleurs, seule la coordination de l'offre de formation ainsi que sa valorisation entrent dans le champ des « compétences coordonnées » de la Comue, ce qui signifie, au regard de ses statuts, qu'« un plein exercice de la compétence est maintenu au sein de chaque établissement » et que le déploiement de toute nouvelle compétence est soumis à la « recherche du consensus »<sup>3</sup>. Or, ce consensus semble actuellement introuvable dans la mesure où, outre l'UT2J, certains membres (Université Toulouse 1, institut national des sciences appliquées de Toulouse, institut national polytechnique de Toulouse) semblent défavorables à cette intégration. On peut donc se demander s'il n'est pas de l'intérêt général de reconduire dans l'immédiat le rattachement de l'Espé à l'UT2J afin de permettre une réflexion sur la solution qui pourrait être adoptée pour le long terme. En l'état actuel, la perspective d'un éventuel rattachement à la Comue tend surtout à prorroger une nostalgie de l'ex-IUFM, bloquant les évolutions nécessaires dont l'Espé a pourtant impérativement besoin, quel que soit le cadre juridique à venir.

Pour ce qui concerne le pilotage des sites dans les implantations non toulousaines, l'UT2J doit faire face à une double contrainte : participer à l'aménagement du territoire dans la plus grande région de France (huit départements) et gérer les coûts engendrés par ces délocalisations. Si les négociations avec la région et les conseils généraux ont abouti à la signature des contrats de sites dans le cadre du SRESR, la situation n'est pas toujours satisfaisante. En effet, ces sites délocalisés ont des statuts, des masses critiques et une attractivité différents. Si l'IUT de Blagnac, appuyé sur le secteur de l'aéronautique, est particulièrement attractif, celui de Figeac, qui peine à gagner des effectifs (418 étudiants en 2011, 468 en 2015), devrait être renforcé par la création de nouvelles filières, comme cela est prévu dans les départements techniques de commercialisation et carrières sociales. Mais du fait des disciplines enseignées, ce renforcement relève aussi d'une négociation avec d'autres établissements toulousains. Les autres sites sont parfois d'anciennes écoles normales dédiées aux seuls masters MEEF sur lesquelles l'Espé continue d'essaimer de petits effectifs dans des bâtiments surdimensionnés et coûteux : Auch, 90 inscrits ; Rodez, 108 ; Tarbes, 109. En l'absence de pôle universitaire constitué, un regroupement de certains de ces sites, selon les vœux du rectorat, serait sans doute nécessaire. Les autres antennes obéissent à une logique de spécialisation qui demande à être confortée et renforcée afin de créer de l'attractivité (pour des formations qui n'existent pas sur le campus toulousain) et d'atteindre une masse critique suffisante (au-delà de 500 étudiants), de manière à y développer une vraie vie étudiante et un appui à la recherche. De ce point de vue, le pilotage de l'UT2J, qui travaille à une meilleure cohérence de l'offre de formation délocalisée, va dans le bon sens, notamment en ce qui concerne Foix (territoires, nature, tourisme), Montauban (arts appliqués), Cahors (patrimoine). La viabilité de ces sites, au plan économique et du point de vue de l'aménagement du territoire, passe toutefois par leur renforcement (projet de création d'une licence pluridisciplinaire, à Foix) et par une gestion en pôle universitaire qui pourrait être l'un des champs de compétences de la Comue. La question des sites délocalisés à l'étranger sera examinée dans le chapitre consacré aux relations internationales.

### III – Affirmation de l'identité et la communication

L'affirmation de l'identité est au cœur des axes stratégiques de développement de l'UT2J définis pour le contrat pluriannuel passé avec l'État 2016-2020. Cet objectif s'appuie sur un projet de refondation destiné à donner une image nouvelle et plus ouverte de l'université. Les éléments mis en œuvre pour répondre à ce projet sont d'abord le changement de nom de l'établissement qui implique non plus seulement l'insertion dans un quartier réputé difficile, mais une ouverture appuyée sur les valeurs humanistes et internationales portées par le nom de Jean Jaurès, qui fut enseignant à l'ancienne faculté des lettres de Toulouse dont l'UT2J est l'héritière directe. Ce changement de nom s'accompagne d'un renouvellement des statuts (2014) qui lui-même s'articule à la loi ESR et à la reconstruction du campus du Mirail.

Le nouveau campus est organisé de manière à donner une image plus cohérente et mieux intégrée de ses structures de formation, de recherche, de documentation, d'activités culturelles et de vie étudiante, avec leurs interactions par lesquelles se définit la qualité d'un campus. Il ne s'agit donc pas seulement d'un simple projet cosmétique de renouvellement de l'image mais d'une volonté de refondation en profondeur : nouvelles pratiques pédagogiques, nouveau positionnement de la recherche en lien avec les formations et avec les entreprises, nouveaux dispositifs de convivialité (crèche, restauration étudiante), renforcement des lieux de diffusion du secteur culturel. C'est autour de ce projet de refondation, matérialisé par la construction d'un bâtiment spécifique « Université

---

<sup>3</sup> Statuts de la Comue.

ouverte », que la présidence espère renforcer l'esprit d'appartenance à l'établissement et l'adhésion à ses valeurs identitaires.

Pour mieux faire partager ces objectifs, le dispositif a été totalement repensé. Il se compose d'un service de communication qui a en charge l'événementiel, les relations avec la presse, les outils internet et la communication avec les étudiants. Articulée à ce service, une cellule dédiée à la communication de la présidence a été mise en place. Cette cellule est dirigée par la directrice de cabinet qui est aussi enseignante-chercheur(e) et dont le rôle est de promouvoir la nouvelle image de l'université, une université « décomplexée » et rayonnante, afin d'entretenir le capital confiance chez tous les membres et partenaires de l'établissement et de mettre en valeur sa vitalité et sa créativité. Ce travail est en cours. Au plan matériel, il implique la mise en place d'un réseau de correspondants au sein de l'établissement, l'amélioration du site web, refondu il y a trois ans mais encore perfectible, ainsi que l'ENT qui présente certaines difficultés de consultation. Mais l'intérêt, la cohérence et le côté novateur de la démarche méritent d'être soulignés.

#### IV – Politique qualité

La démarche qualité au sein de l'UT2J est portée par une direction de l'évaluation, des études et de la prospective (DEEP) au carrefour des services et des composantes, *via* des relais pilotés par ce service sous forme de réunions/formation.

L'université a su répondre à l'objectif de rapprocher ses résultats des moyens mobilisés par la mise en place de cette structure dédiée, regroupant les pôles pour les études statistiques, l'analyse des processus, et le contrôle de gestion. Il ressort des entretiens que la DEEP est bien insérée auprès des services et composantes qui lui reconnaissent à la fois professionnalisme et réelle capacité d'accompagnement des acteurs. Bien inscrite dans la politique de l'université depuis le passage aux RCE, la démarche qualité a été initialement fondée sur une méthode par diagnostic en fonction des grands domaines d'activité, pour évoluer depuis 2012 en une approche transversale, par chantier prioritaire : l'évaluation des formations, réalisée par l'Observatoire de la vie étudiante (OVE), en lien avec la commission formation/orientation/insertion, l'amélioration du fonctionnement des services, le contrôle interne comptable et le développement des procédures. L'organisation du service avec ses relais traduit une préoccupation essentielle : l'appropriation de la démarche qualité par les personnels, directement au sein des composantes. Mais cette préoccupation semble plus relever de la direction de l'évaluation elle-même qu'elle n'est un axe constitutif de la politique de pilotage de l'université, même si la DEEP est très présente auprès du directeur général des services (DGS) et des VP à toutes les étapes importantes. De ce fait, on comprend mal qu'avec ce niveau d'observation et de disponibilité des indicateurs, la démarche qualité ne donne pas davantage lieu à un plan programmé de déploiement avec évaluation des actions conduites. S'agissant plus particulièrement de l'évolution des services, l'université aura sans doute intérêt, non seulement à veiller au maintien du niveau d'intervention de cette direction auprès des composantes, mais sans doute également à s'y adosser plus systématiquement et plus en amont de la réforme du fonctionnement des services. Il s'agirait en fait de promouvoir la méthode éprouvée d'analyse des processus de travail comme un axe de pilotage pour l'évolution des services au-delà de la prestation de service que la DEEP apporte. La démarche qualité de l'UT2J, compte-tenu de sa maturité est un véritable levier pour le changement, qui serait aussi fort utile dans la perspective du partage, dans le cadre du dialogue social, des résultats et des éléments de prospective concrets.

# Recherche et formation

## I – Politique en matière de recherche

L'UT2J compte actuellement 20 unités de recherche (UR) dont huit associées au CNRS qui réunissent 657 enseignants-chercheurs et chercheurs dont 65 appartiennent au CNRS. Sur les 139 ITA et latss travaillant en appui à la recherche 55 % sont mis à disposition par le CNRS, un pourcentage qui atteint 63 % au sein des sept équipes UMR et de l'USR de la MSH-T, structures où, finalement, exercent 85 % des personnels d'appui à la recherche. De fait, les équipes d'accueil (EA) souffrent d'un déficit de personnel d'appui à la recherche installé dans l'équipe, même si la direction d'appui à la recherche (DAR) apporte un fort soutien.

La qualité des travaux relevée par l'évaluation des différentes UR a été reconnue dans l'immense majorité des cas et le dynamisme de chacune d'elles est clairement perceptible, par exemple dans le nombre de contrats ANR, même si de grands écarts existent, les plus grosses réussissant beaucoup mieux. L'entrain des doctorants, même s'il est, dans ce cas aussi, plus perceptible dans les unités de grande taille que dans les petites, est aussi un signe de réussite.

Les activités de recherche disposent depuis janvier 2015 d'une remarquable (et fort belle) seconde Maison de la Recherche (MDR2), opportunément reliée tout à la fois à la première MDR construite en 1993 et à la Bibliothèque universitaire centrale (BUC). Dans ce lieu sont établis les services de la DAR et le VP Recherche, qui, dès lors, est à distance de la présidence mais à proximité des équipes.

La multiplicité des lieux et structures de concertation et de décision, commission de la recherche, conférence de la recherche, conseil des directeurs de composantes, commission valorisation de la recherche, auxquels s'ajoutent le pôle de coordination de la recherche au niveau de la Comue et la cellule valorisation de la MSH-T, tout en étant particulièrement chronophage, est perçue comme un moyen d'information (plutôt dans un sens haut/bas) et offre une opportunité pour les échanges qui a la vertu de renforcer les liens enseignement/recherche.

Une réelle réorganisation a été opérée au cours du dernier contrat quinquennal, avec, notamment, une clarification des structures et la mise en place d'une DAR (forte de 30 agents). Son action est saluée unanimement pour la gestion, pour son aide aux colloques (par le centre de promotion de la recherche scientifique). Le rôle de la DAR, et donc de l'établissement, est notamment très visible dans l'aide au montage de projets : ainsi quatre des 12 projets soutenus par le CPER pour l'ensemble de la Comue sont portés par l'UT2J.

Le second volet de cette réorganisation est la création d'une unité de service et de recherche (USR) pour piloter les activités de la MSH-T, désormais rattachée à la Comue, mais dont l'essentiel des activités (appels d'offre sur programmes, plateaux techniques, surtout pour l'archéologie et la psychologie) se situe dans l'UT2J.

Les structures fédératives (MSH-T, IRPALL, IFERISS, ISCT) et le (seul) laboratoire d'excellence (Labex) « SMS » sont les véritables lieux de l'interdisciplinarité dans l'UT2J et avec la Comue. Leur rôle est bien entendu essentiel, notamment celui de la MSH-T pour la définition de nouveaux thèmes de recherche dans un périmètre de disciplines et d'équipes qu'il convient de préciser afin de mieux identifier cette structure au sein du réseau national des MSH.

Le service relations internationales (RI) de l'établissement suit les questions de formation et accompagne les échanges de doctorants et d'étudiants (qui restent faibles en nombre, avec seulement 450 mouvements dans chaque sens), mais l'essentiel de la politique se fait au niveau des unités de recherche, voire des équipes au sein de ces unités, ce qui rend difficile toute approche globale. Le soutien de la Comue est ici de plus en plus sensible *via* "l'école des docteurs"<sup>4</sup>, comme il l'est dans les offres de formation complémentaires aux doctorants (avec les Doctoriales, organisées à dessein dans l'ensemble de la région ou d'autres séminaires). Il est à noter toutefois que ceux de l'UT2J y participent peu (un seul de l'UT2J pour dix doctorants toulousains), un peu par désintérêt mais surtout par défaut de financement (CDU ou autres). Les doctorants en ALLSHS, sur le site de Toulouse, sont doublement pénalisés : une faible proportion de thèses financées (de l'ordre de 25 %) d'une part ; une organisation des activités pour les docteurs (Doctoriales, cours, etc.) non formatée pour être accessible à ceux qui ont des engagements professionnels parallèles, d'autre part.

<sup>4</sup> Chaque établissement toulousain continue de délivrer le doctorat, ce qui interdit de parler d'un "collège doctoral" pour le site, et ce qui a entraîné la création d'une structure adaptée.

Il convient enfin de favoriser bien davantage les thèses en codirection, ainsi que la systématisation des comités de suivi de thèse.

Les points forts concernent le réel dynamisme des équipes de recherche, des écoles doctorales (ED), des structures fédératives ou des services *ad hoc* comme la DAR ; les questions les plus douloureuses sont le faible nombre de CDU, le faible nombre des ITA/IATOS au sein des unités de recherche et la faible implication des organismes de recherche avec à peine 10 % de chercheurs de l'effectif global.

## II – Politique en matière de formation

L'UT2J est une grande université ALLSHS qui accueille en 2014-2015 plus de 27 000 inscrits, effectifs en augmentation de 20 % par rapport à 2011, signe de son attractivité. Elle propose 54 mentions de Licences, 34 spécialités de Licences Professionnelles, 24 mentions de Master, 43 Diplômes Universitaires et 7 Diplômes Universitaires Technologiques. 80 % des étudiants relèvent des domaines ALL et SHS, à quoi s'ajoutent des formations qui relèvent de STS (ce qui correspond pour l'essentiel aux deux IUT de Figeac et de Blagnac) et celles qui se déroulent dans le cadre de l'Espé, réparties sur l'ensemble du territoire de l'académie. L'UT2J, qui fait cohabiter des cultures universitaires différentes, notamment entre disciplines « à concours » et disciplines émergentes, a pour caractéristique originale de renouveler 50 % de sa population étudiante chaque année, avec une proportion relativement modeste de néo-bacheliers et une proportion notable d'étudiants en réorientation externe ou en reprise d'études.

L'université a choisi de présenter son offre de formation à l'issue d'une réflexion interne à l'établissement. Elle propose un champ « sciences humaines et sociales », un champ « arts, lettres, langues, philosophie » et un champ " Informatique, Mathématiques, Technologies" (IMT), en revendiquant cette démarche comme structurante car elle porte en germe une restructuration positive des UFR qui ne se limiteraient plus, à terme, en une accumulation plus ou moins hétérogène de départements disciplinaires.

L'UT2J propose tout au long du L un dispositif bi-disciplinaire avec discipline principale et discipline secondaire, ce qui a pour effet une profonde individualisation des parcours, soutenue par une scolarité remarquablement efficiente (tout étudiant est inscrit au minimum à 3 composantes), et un service d'enseignement à distance très sollicité. Cependant, le recours à la formation à distance (FOAD) reste limité, en l'absence d'un modèle économique dédié, condition de son développement. L'ensemble des données relatives aux étudiants sont claires et disponibles, fournies par un Observatoire de la Vie Etudiante et de l'insertion professionnelle (OVE). Curieusement nommé, dans la mesure où il produit davantage de données relatives aux parcours des étudiants qu'à la vie étudiante, (c'est-à-dire en décalage par rapport au réseau national du même nom), cet OVE est partie intégrante de la DEEP qui gère également l'outil de gestion des enseignements SAGHE. Ce dernier est peu mis en valeur par l'établissement, au point qu'on ne parvient pas à l'identifier sur le site.

Si la démarche qualité est une réalité au niveau des enquêtes et des scolarités, une évaluation complète des formations et des enseignements (licences et masters) a été programmée et réalisée sur deux ans et devrait fournir des éléments de réflexion pour l'orientation de l'offre de formation. Toutefois, la formation continue, qui a été reprise en main, ne voit pas suffisamment ses efforts relayés par les départements qui n'orientent pas bon nombre d'étudiants salariés qui en relèveraient, les privant de ce fait d'un suivi auquel ils devraient avoir droit. Les outils pour la gestion et la prospective pourraient être davantage exploités, que ce soit en termes de gestion réellement prévisionnelle des services, de façon, par exemple, à mieux maîtriser la dérive des heures complémentaires, ou pour monter des dispositifs à destination des étudiants « fantômes » ou « décrocheurs », notamment des dispositifs à bourse <sup>5</sup> pour accompagner les inscrits qui ne souhaitent pas poursuivre des études universitaires. De tels dispositifs permettraient d'apporter une réponse nouvelle au problème récurrent du taux d'échec en licence, particulièrement important (cf. domaine, réussite des étudiants, §1).

Enfin, l'UT2J s'efforce d'établir un lien étroit et riche entre recherche et formation, même si, pour un certain nombre de disciplines, la gestion des effectifs est rendue difficile par la présence en parallèle des Masters MEEF.

---

<sup>5</sup> Dispositifs d'aide à la réorientation qui peuvent, sous condition, ne pas être comptabilisés comme une année d'étude du point de vue du droit aux bourses.

### III – Politique en matière de documentation

À travers les dysfonctionnements et les fragilités qu'il pointait, concernant les ressources documentaires, le précédent rapport de l'AERES soulignait en creux l'importance et la nécessité d'une politique documentaire cohérente et fortement intégrée à la vie de l'institution. De nombreux efforts ont été réalisés au cours des années qui viennent de s'écouler, permettant une reconfiguration partielle de ces ressources : un état des lieux de la documentation couvrant l'ensemble des bibliothèques du campus a été effectué, favorisant une meilleure connaissance des collections proposées et de son degré de signalisation et d'accessibilité. La collaboration documentaire s'est renforcée entre la BUC et les bibliothèques d'UFR (BUFR), distribuant les compétences et les crédits pour l'acquisition de différents "niveaux documentaires"<sup>6</sup>. Dans le cadre de la politique de rénovation de l'université, la mutualisation de plusieurs ressources a été mise en place : ouverture de centres de ressources documentaires au cœur de certains bâtiments pédagogiques (bâtiment Olympe de Gouges en mars 2015) ; mutualisations d'usages ou d'outils (le site web). Rappelons qu'en terme de qualité documentaire, l'université possède des pôles d'excellence : au sein du Service commun de documentation (SCD), l'offre de la BUC et de la Bibliothèque de l'Espé ; le CADIST Péninsule ibérique ; les collections de l'Espace Documentation Recherche ; les propositions du Centre de Ressources de langues, qui sont désormais en total libre accès.

Néanmoins, le comité regrette une politique qui hésite encore entre un modèle d'intégration et un modèle d'association des unités documentaires (le SCD est composé de seulement deux bibliothèques intégrées pour 13 bibliothèques associées). Si le SCD a réussi partiellement, ces dernières années, à restituer de la cohérence à l'offre documentaire et à affirmer, à la faveur de la rénovation de l'université, son rôle de coordinateur de l'ensemble des équipements sur différents aspects (l'informatisation, qui a permis une intégration fonctionnelle assez poussée des identités documentaires, une carte de lecteur et une base bibliographique commune, la perspective de la mise en place d'un SGB mutualisé au niveau national dans les années à venir), beaucoup de travail reste néanmoins à accomplir : à l'éclatement géographique des structures documentaires (sur site, en centre ville et en Région) vient se superposer cet éclatement administratif qui nuit à la pertinence de l'offre proposée aux usagers.

La politique de documentation directement liée aux activités de recherche a évolué favorablement avec la création et l'établissement dans un secteur de la BUC d'un Espace Documentation Recherche où sont regroupés les fonds de 12 équipes. Mais, disposer des fonds côte à côte comme cela a été fait ne signifie pas réunir ni gérer globalement (les modalités de prêts varient même d'un ensemble à l'autre). Néanmoins, avec l'ouverture de la MDR2 qui dispose opportunément d'un espace destiné à la documentation, la politique documentaire recherche pourra être améliorée, avec une géographie plus cohérente des ressources des équipes (livres et archives).

Il serait donc souhaitable désormais de basculer de manière décisive vers un cadre administratif plus centralisé, qui permettrait de mettre en œuvre une politique documentaire et de services à l'échelle de l'ambition de l'UT2J. Cette harmonisation ne peut se faire sans une réelle volonté politique qui permettra de construire cette unité et d'accompagner le SCD dans le développement de ses missions : poursuite du traitement et de la rationalisation des collections ; mise en avant de domaines d'excellence ; élargissement et harmonisation des horaires d'ouverture (dont l'ouverture d'espaces de documentation le samedi) ; développement de grands chantiers en vue de la modernisation et de la diversification des services rendus aux publics (recomposition des propositions faites aux usagers selon le modèle du *learning centre*) ; plus grande modulation des espaces pour des usages de plus en plus diversifiés ; développement de la production et de l'éditorialisation des contenus, notamment à travers l'élaboration de dossiers documentaires, l'augmentation des actions culturelles et l'intensification de l'offre de formation ; rapatriement au sein des réserves de la BUC des collections patrimoniales pour une meilleure conservation et valorisation des documents, comme préconisé par le SICD. En ce sens, les efforts déjà menés par le SCD concernant la formation des étudiants à la méthodologie et aux ressources documentaires sont à renforcer et soutenir par une intégration encore plus élevée de ces modules dans la politique de l'établissement et les cursus pédagogiques.

Cette politique d'intégration et d'harmonisation ne pourra être réalisée sans une véritable concertation qui reste à mener, permettant à terme de reconsidérer la place du SCD sur le campus et au sein de l'organigramme, pour en faire un véritable service commun aux différents publics de l'université.

---

<sup>6</sup> Le chantier de collaboration documentaire a permis le recentrage des BUFR sur le niveau L en complément de la BUC qui, elle, acquiert tous les niveaux. Le SCD a développé l'offre du CADIST Péninsule ibérique, notamment sur la période contemporaine.



# Réussite des étudiants

## I – Parcours des étudiants, de l'orientation à l'insertion professionnelle

L'UT2J, par l'intermédiaire de la Direction de l'Orientation, des Stages et de l'Insertion (DOSI), a mis en place un certain nombre d'actions tout au long de l'année afin de veiller à la bonne organisation des parcours étudiants. Cela se traduit par des journées d'accueil lors de la rentrée universitaire au mois de septembre, des journées métiers qui ont lieu au mois de décembre dans plusieurs lycées toulousains, des journées portes ouvertes en février-mars, ou encore des journées d'immersion au mois de mars.

Ces actions d'information sont d'autant plus nécessaires que l'UT2J connaît un taux d'échec important, tout d'abord en licence (49% en L1, 26% en L2, 28% en L3), mais également en master (35 % en M1, 30 % en M2), selon les données 2014<sup>7</sup>. Ces taux doivent cependant être pondérés par le taux d'absence à une partie des examens qui peut répondre à des choix spécifiques d'étudiants, par le taux d'absence à la totalité des examens par des étudiants cherchant une simple remise à niveau dans leur projet professionnel et par le taux réel d'abandons. Quoi qu'il en soit le taux d'invalidation du cursus aux examens constitue un défi majeur pour l'établissement.

En outre, depuis 2009, le nombre d'étudiants ne cesse de croître au sein de l'UT2J. Face à cet afflux, l'établissement s'efforce de mettre en place des dispositifs pour lutter contre le taux d'échecs et les abandons d'études. Parmi ces dispositifs, il faut noter la création d'une plateforme numérique sur laquelle les cours des enseignants sont mis en ligne et l'instauration de tutorats afin d'aider les étudiants en difficulté. Compte tenu des chiffres, ces dispositifs demeurent à évaluer et ils ne sont certainement pas suffisants. Mais l'université s'efforce par ailleurs de répondre à la précarité étudiante, qui contribue certainement au taux élevé d'abandons, par l'implantation sur le campus d'une épicerie sociale, dont l'activité croît de façon significative chaque année, au bénéfice notamment des étudiants étrangers hors programme d'échanges.

On notera aussi l'ouverture, depuis le dernier contrat quinquennal, d'unités d'enseignements (UE) semestrielles d'accompagnement du projet de l'étudiant dans les licences disciplinaires, mais aussi l'apparition d'UE de professionnalisation sur 3 des 4 semestres des masters. Il s'agit d'un changement notable et d'une évolution positive pour cette université, les étudiants pouvant ainsi mieux construire leur parcours de formation, de l'orientation à l'insertion professionnelle.

Il convient également de souligner à nouveau l'intérêt de la bi-disciplinarité en licence, celle-ci étant obligatoire en licence 1 et optionnelle en licence 2 et 3. Dans ce cadre, les étudiants doivent choisir une discipline principale et une discipline associée parmi les six proposées. Ces disciplines peuvent permuter dans un délai de six mois après inscription en licence 1. Cette bi-disciplinarité qui permet aux étudiants de se construire un parcours original, apporte une contribution à leur réussite dans la mesure où elle ouvre leur champ de formation et renforce les compétences acquises tout en permettant une spécialisation ultérieure dans l'une des deux disciplines choisies. Bien que ce dispositif ne soit obligatoire qu'en licence 1, il est important de noter que 41 % des étudiants le conservent en licence 2 et 27 % en licence 3.

On peut regretter cependant l'absence d'harmonisation des modalités de contrôle des connaissances au sein des différentes composantes avec des répercussions, non pas sur les examens terminaux programmés dans le cadre d'un calendrier unique pour l'université, mais sur les contrôles continus organisés pour les étudiants sans tenir véritablement compte des parcours bi-disciplinaires.

La Direction de l'Orientation, des Stages et de l'Insertion (DOSI) est un point fort de l'UT2J. Ce service accompagne les étudiants dans le choix de leur orientation, prépare leur insertion professionnelle et les aide dans la recherche de stages. D'une manière générale, ils apprécient la visibilité, l'accessibilité de cette structure au sein de l'établissement et la qualité de l'accompagnement qu'elle leur fournit. La DOSI propose, en effet, des ateliers à tous les étudiants, quels que soient leur niveau d'études et leur cursus, afin de les aider à concevoir un projet professionnel, préparer un stage ou encore rédiger un *curriculum vitae* et une lettre de motivation<sup>8</sup>.

Enfin, l'OVE fournit des données sur l'entrée dans la vie active des étudiants de l'UT2J afin d'orienter leur devenir à l'issue de leur formation : insertion professionnelle, recherche d'emploi ou poursuite d'études. Les taux

<sup>7</sup> Selon les documents présentés par le Président.

<sup>8</sup> Ces ateliers, organisés principalement en fin de S1, regroupent quatre ou cinq étudiants, principalement de L1 et M1 pour des formations de deux heures. On en compte environ 25 par an, la difficulté principale étant de les faire connaître aux étudiants. Ils sont doublés par des permanences régulières, d'accès plus souple pendant la pause méridienne car sans inscription préalable, avec une fréquentation très inégale selon les périodes de l'année (environ 75 étudiants concernés). Enfin, le dispositif est complété par des interventions dans les composantes qui touchent un beaucoup plus grand nombre d'étudiants (près de 600 en 2014).



d'insertion disponibles (Licence pro et M2), au demeurant satisfaisants (de l'ordre de 85 à 90 %, pour un taux de réponse de l'ordre de 60 %), ne concernent que 1 873 étudiants, et ne touchent qu'à la marge les 3 555 étudiants de L3. Il serait souhaitable que cette information chiffrée soit généralisée à l'ensemble des formations et qu'elle soit inscrite dans le tableau de bord de chaque composante pour faire évoluer les formations en éclairant les conseils de perfectionnement sur les débouchés offerts par la filière.

La prise en compte du handicap, compte tenu des moyens qui lui sont alloués, est satisfaisante. 404 étudiants ont été suivis en 2014 à travers différents ateliers (transcription braille, langue des signes, tutorat). La pratique du sport est également un point fort de cette université avec 14 679 étudiants inscrits en 2013-2014, 974 en UE d'ouverture et 857 en UE transversales mises en place par l'UT2J, avec le développement en cours d'un plateau dédié au centre du campus qui sera opérationnel en 2016, ainsi qu'une gestion positive au niveau de la Comue.

## II – Vie étudiante

Les élus étudiants dans les conseils de l'université bénéficient d'une reconnaissance pour leur engagement. Cette reconnaissance se caractérise, dans le cadre d'une UE d'ouverture, par un bonus de 0,50 points qui s'ajoute à la moyenne du semestre. Bien que cette mesure marque une nette amélioration, il reste regrettable qu'elle ne s'accompagne pas de l'attribution d'*European credit transfer system* (ECTS) et qu'elle ne permette pas de reconnaître l'engagement étudiant comme compétence dans son cursus. Néanmoins, la valorisation de l'engagement étudiant mise en place à l'UT2J a suscité de l'intérêt auprès des élus étudiants et accentué leur implication au sein des conseils de l'université.

Malgré ces progrès, l'UT2J souffre toujours d'une désaffection des élus étudiants dans les conseils d'UFR : dans certains collèges, la participation des étudiants aux élections atteint à peine 1 à 2 % de l'effectif concerné. Ceci révèle un point faible de l'établissement, l'absence d'une charte de l'élus étudiant. Tout comme la participation aux conseils n'est pas reconnue comme une compétence à part entière, les absences aux cours qu'elle génère ne sont pas officiellement reconnues comme normales. Il s'agit là d'un réel problème à prendre en considération.

Contrairement à la situation de 2010 qui se caractérisait par un refus de participation des étudiants à la vie politique de l'université, sur décision de leurs organisations majoritaires, il est important de souligner désormais la mise en place et l'implication d'un VP étudiant au sein de l'établissement. Bien que celui-ci ait un vrai rôle au sein de l'université (consulté sur tous les points concernant la vie étudiante, il est membre de droit de la COMVUC et invité à la CFVU comme au CA), le VPE reste néanmoins mal intégré à l'équipe présidentielle dans la mesure où il ne participe pas aux bureaux de l'université. S'il existe une volonté réelle de l'établissement de s'ouvrir à la vie étudiante et de renforcer les liens avec les élus étudiants, le VPE devrait se trouver encore mieux intégré à cette équipe.

Le Fonds de solidarité et de développement des initiatives étudiantes (FSDIE), avec un budget de 220 000€ contribue pleinement à l'amélioration de la vie étudiante. Ses conditions d'attribution ont été modifiées en février 2015, au bénéfice de l'aide sociale, afin d'éviter des reliquats qui atteignaient 30 % les années précédentes. Aujourd'hui, il existe donc 2 types de FSDIE au sein de l'établissement, dotés chacun d'une enveloppe de 110 000€ : un FSDIE pour les projets des étudiants et des associations, permettant de financer les déplacements, les hébergements ainsi que le week-end de formation pour les élus et responsables d'associations, et un FSDIE d'aides sociales permettant aux étudiants ayant peu de moyens d'obtenir des aides pour l'utilisation des transports collectifs ou pour leur l'installation sur Toulouse (à hauteur de 150€), pour la passation du BAFA (avec une prise en charge à 50 % par l'établissement), ou encore pour l'attribution d'un ticket alimentaire. Cet assouplissement des conditions d'attribution du FSDIE devrait permettre d'améliorer la vie étudiante sur le campus du Mirail.

Si de nombreux services sont concernés par la vie étudiante au sein de l'université (la MIE qui est un lieu convivial et d'échanges à la fois pour les étudiants et pour les associations, le centre d'initiatives artistiques du Mirail (CIAM) par sa gestion de la Fabrique au sein de laquelle les associations peuvent réserver des locaux, le Service universitaire des activités physiques, sportives (SUAPS) par ses nouvelles salles et les nombreuses activités sportives qu'il propose), il est regrettable toutefois de constater que la santé étudiante ne soit pas l'un des axes majeurs de cette université. Le service de médecine préventive (SIUMPPS) étant peu intégré à l'UT2J du fait de son caractère interuniversitaire, il est compliqué pour les étudiants d'y prendre un rendez-vous. Cela s'explique également en raison du nombre trop réduit d'assistantes sociales et de l'absence d'un médecin attitré sur le campus du Mirail. En outre, l'observation de l'augmentation de la précarité (niveau de sollicitation de l'épicerie sociale, des médecins, des assistantesses sociales, par exemple), montre qu'il manque une politique énergique en la matière, alors que le "centre de santé" permet de mieux répondre aux besoins en augmentant les recettes<sup>9</sup>. Il faut que l'université porte les besoins sensibles de ses étudiants auprès du Crous et de la Comue dont c'est l'une des compétences, car cette question de la précarité est vraisemblablement plus vive dans certains établissements comme l'UT2J que dans d'autres.

<sup>9</sup> Un centre de santé de l'université agréé par la sécurité sociale reçoit de cet organisme un remboursement pour les consultations (gratuites) des étudiants. Cela lui permet de payer le personnel engagé (médecin, infirmières) et, généralement, de faire quelques bénéfices. Plus le nombre d'étudiants qui consultent est élevé, plus l'université peut rentrer dans ses fonds.

# Valorisation et culture scientifique

## I – Valorisation des résultats de la recherche

La politique de valorisation engagée depuis une dizaine d'années peut être analysée d'un point de vue interne, mais aussi évaluée de l'extérieur. Les structures existent avec un VP valorisation et diffusion des savoirs, une commission valorisation qui apporte son soutien à 6 projets dans le cadre de l'appel à projet « émergence de produits et de services innovants », un service valorisation et partenariats qui relève de la DAR. Toutes les activités sont menées de front par des équipes motivées et dynamiques, mais encore trop petites.

Parmi les acquis, il faut noter l'implication de l'établissement dans le comité scientifique de l'alliance SHS ATHENA et la création de 2 laboratoires communs avec des entreprises : le RIMEC entre le LLA et l'entreprise EUROPA et le LETRA, entre OCTOGONE et ARCHEAN TECHNOLOGIE. Une convention avec la SATT Toulouse Tech Transfer inclut la mise à disposition d'un ingénieur d'études de l'UT2J. Huit brevets ont été déposés, 2 marques, 3 logiciels et 3 entreprises incubées, ce qui est un bon début dans une structure de transfert qui s'intéresse prioritairement aux développements de la recherche industrielle. Par ailleurs, l'université participe au mouvement de l'innovation technologique. L'initiative vient souvent de l'extérieur, avec en particulier le réseau d'appui régional à l'innovation, MEDELI, soucieux de valoriser et mettre en synergie les compétences des SHS. Le salon « Innovative SHS » de 2014, auquel a participé l'UT2J, est une variante régionale de la rencontre organisée à Paris par le CNRS et l'Alliance Athéna, et un bon exemple (à développer et multiplier) de ces lieux où se rencontrent compétences ALLSHS et besoins des entreprises. Par ailleurs l'UT2J a également présenté ses innovations à l'occasion de 2 autres salons (ICS et RUE) et dans 2 congrès (Congrès CURIE des professionnels français de la valorisation et Congrès AUTM des professionnels américains de la valorisation). La MSH-T est, dans cette perspective, le partenaire le plus reconnu.

Les Presses de l'Université du Midi, autrefois « du Mirail », ambitionnent d'élargir leur champ d'intervention, principalement vers ceux des membres de la Comue qui n'ont pas d'outil de ce type. Une volonté légitime, qui s'appuie sur un savoir-faire reconnu, une restructuration en marche pour mieux décliner les collections, une orientation vers le numérique (avec Revue.org) pour les revues et les ouvrages (trois collections étant même en tout numérique), une équipe affectée à la diffusion, des outils de distribution efficaces vers la France et l'étranger - notamment Canada et Espagne- (AFPU-D, SODIS, Gallimard), qui en font le 5<sup>ème</sup> éditeur universitaire français en volume, le plus présent, par exemple, pour la publication de synthèses et d'essais liés aux questions des concours de l'enseignement secondaire. Pour un nombre de volumes stable (60 par an), l'effectif des 11 personnes est tout juste suffisant.

L'UT2J, en dépit du fort engagement des responsables des opérations de valorisation et diffusion, reste un acteur insuffisamment présent dans les échanges et le partenariat avec les entreprises dans le champ des compétences en ALLSHS. Et d'une manière plus générale, la présence des SHS aux interfaces dans des projets avec les sciences exactes est insignifiante. Aussi les partenaires extérieurs souhaitent-ils que l'établissement en tant que tel (on ne compte que 3 représentants de l'UT2J, sur 170 en Région, dans le réseau qui travaille avec l'Agence Régionale de l'Innovation et du Développement Economique Midi-Pyrénées) prenne davantage conscience de la place de ce type de partenariat.

## II – Diffusion, enrichissement du patrimoine, développement de la culture artistique, scientifique et technique

L'UT2J dispose d'atouts considérables pour valoriser ses différents domaines de compétences et affirmer sa singularité culturelle : une activité culturelle déjà ancienne élaborée principalement par le CIAM, fortement ancrée dans la vie associative et dotée depuis quelques années d'équipements de haute qualité (La Fabrique) ; une activité de valorisation de la culture scientifique très dynamique, fortement impulsée par la DAR et le service de promotion de la recherche scientifique (CPRS) et étroitement implantée sur le campus, mais également à l'extérieur du campus par l'intermédiaire des nombreuses manifestations qu'elle inscrit sur le territoire (Cafés Savoirs, conférences, actions grand public nationales, telle que la Fête de la Science ou les Journées Nationales de l'Archéologie, contribution aux grands rendez-vous régionaux ou locaux tels le Festival Novela, etc.). Des opérations de diffusion sont également menées avec l'ESAV hors Toulouse, à Montauban, Albi ou Foix.

A cela viennent s'ajouter des programmations proposées par certaines des composantes comme l'ESAV, une action culturelle disséminée sur le campus et organisée par différents acteurs (SCD, associations étudiantes, MIE...) qui permet diversité et enrichissement de l'offre faite aux étudiants et personnels de l'université, mais qui profite aussi

aux publics extérieurs (l'Université du Temps Libre par exemple), ainsi que les Presses Universitaires du Midi qui ont amorcé leur réorganisation avec détermination et souci d'innovation, une bibliothèque universitaire et ses différentes unités documentaires qui doit également valoriser les contenus et les savoirs. Cette activité de production participe pleinement de la construction identitaire de l'UT2J, en tant qu'université culturellement riche et tournée vers la valorisation des savoirs et de la création, pour le public du campus comme pour les publics extérieurs.

Néanmoins, ces différentes actions, aussi riches soient-elles, souffrent d'un déficit de cohérence, lié à la multiplicité des acteurs, des lieux, et des publics auxquels elles sont destinées. La maturité culturelle de l'institution nécessite assurément une structuration plus soutenue de cette production culturelle qui s'organise de toute part, une réflexion sur l'interdisciplinarité qui est au cœur du projet culturel d'une université ALLSHS, la constitution et l'affirmation de choix culturels (et donc aussi de renoncements), et leur recomposition autour d'axes de programmation qui viendront renforcer l'élaboration d'une stratégie culturelle et doter toutes ces initiatives d'une meilleure lisibilité auprès de ses publics et de ses partenaires. Ainsi pourra-t-on pleinement faire de ces programmations un moyen de dynamisme et de cohésion en interne, façonnant l'avenir d'une institution à laquelle il est de plus en plus demandé de valoriser ses contenus vers le plus large public, en prenant appui sur l'expertise scientifique de ses équipes de recherche et ses professionnels de la médiation.

La formalisation d'une réflexion sur les articulations entre les différentes sources de production culturelle (CIAM, SCD et autres lieux de ressources documentaires, services de valorisation de la recherche scientifique, etc.) soulignant la variété des contenus et des formes de médiation, la diversité des rythmes de programmation, les différents publics touchés ou à atteindre, permettrait de mieux appréhender la cohérence du projet culturel de l'université et de valoriser le travail accompli par de multiples acteurs. La mise en place d'une grille de programmation montrant son architecture et ses différents lieux de production offrirait au public une meilleure lisibilité de l'offre et permettrait une meilleure communication autour d'une « saison culturelle » de l'institution, riche des événements organisés aussi bien dans le domaine de la recherche que dans celui de la formation, de la production éditoriale ou de la création artistique.

Sans doute cette nouvelle étape de mise en cohérence devra-t-elle s'accompagner d'une réorganisation par l'institution des différents pôles et des multiples acteurs liés à cette production, de manière que l'on puisse en saisir immédiatement le projet politique, et que des interlocuteurs soient aisément identifiables par de potentiels et avérés partenaires (aux premiers rangs desquels le musée d'art moderne -Les Abattoirs- et le théâtre du Capitole), pour lesquels il existe, dans ces collaborations, un enjeu fondamental de développement des publics mais qui peinent parfois encore à comprendre le fonctionnement de cette institution foisonnante. Au moment où se développent de plus en plus au sein de l'université les initiatives et les enthousiasmes, il est important de renforcer la coordination générale de ce projet culturel, d'établir ou de renforcer les passerelles entre les différentes sources de production, de canaliser les énergies et de les faire fructifier sans étouffer l'élan créatif et le désir d'innovation. Dans cette perspective, le triptyque Culture-Recherche-Formation gagnerait à être repensé pour être mieux articulé dans ses offres de programmation.

Par ailleurs, la politique culturelle de l'université ne saurait se développer sans le souci constant de concourir, avec des moyens et une dynamique propres à ce domaine, à la construction de l'identité de l'université. On prendra soin donc de développer ou de renforcer les actions en collaboration avec les antennes en région, d'accompagner et de coordonner les différentes initiatives mises en œuvre par les unités de production culturelle et de nommer explicitement des référents culturels à différents niveaux de responsabilité. C'est la condition d'une politique culturelle élaborée et singulière, qui rassemble et capitalise les énergies en les mettant au service d'une institution et d'un public renouvelé.

# Relations internationales

## I – Les relations européennes et internationales en matière de recherche et d’enseignement supérieur

La politique européenne et internationale occupe une place importante dans la stratégie de l’UT2J et l’on constate des progrès significatifs au cours des dernières années. Toutefois, on doit relever la difficulté d’obtenir des données chiffrées permettant de mesurer véritablement cette activité. Le processus de définition de cette politique comme son pilotage sont conduits par le VP RI en lien avec la commission des RI qui se réunit deux fois par an et dans laquelle prennent place des élus des deux conseils, les directeurs des écoles doctorales et des UFR, ainsi que des représentants étudiants et, plus récemment, les correspondants de toutes les composantes. La mise en œuvre de la politique appartient au service des RI en collaboration avec ses correspondants dans chacune des composantes, surtout en ce qui concerne l’accompagnement pédagogique des mobilités étudiantes. La capacité de réponse de ce service a été enrichie, il y a quelques mois, par la création d’un pôle de projets européens et internationaux, ce qui porte à 10 personnes dont trois contractuels son potentiel en ressources humaines.

Prolongeant les efforts en cours, des progrès dans l’harmonisation de la politique des RI en matière de recherche et d’enseignement sont encore possibles.

Pour piloter l’ensemble du dispositif RI, l’UT2J dispose d’un système d’information permettant le suivi d’une partie des actions de coopération menées en son sein. Le détail des actions de coopération en matière de recherche, ainsi que celles qui concernent la mobilité entrante et sortante des personnels et des étudiants hors Erasmus, a été intégré dans ce système et montre qu’entre 2011 et 2014, l’UT2J est fortement engagée dans des projets ERASMUS (avec, notamment, le coordination de 2 masters ERASMUS MUNDUS), ainsi que dans quelques actions liées au 7<sup>ème</sup> PCRD. De plus le site internet de l’établissement accorde une place significative, en français, anglais et espagnol, aux RI, constituant ainsi un moyen d’information assez complet et utile pour les étudiants étrangers souhaitant suivre une formation dans l’établissement, ainsi que pour tous les étudiants et enseignants-chercheurs qui désirent mettre en œuvre des actions de mobilité entrante ou sortante.

L’intégration de l’offre de formation de l’établissement dans l’espace européen de l’enseignement supérieur, notamment grâce à la généralisation des crédits ECTS et à la validation des périodes d’études à l’étranger, crée des conditions favorables pour le développement de sa dimension internationale dans ce même espace. L’établissement assure quelques cours en anglais et en espagnol. La proportion d’étudiants étrangers (15 %), appartenant à 154 nationalités différentes, est proche de la moyenne nationale (14,5 %, en 2014) ; ceux-ci proviennent d’Europe, d’Afrique et d’Asie, en proportion pratiquement égale, l’Amérique (13 %). Il faut remarquer que 35 % des doctorants inscrits en 2014 étaient des étrangers. En revanche, la proportion de PR et MC étrangers restait, en 2013, en dessous de celle des établissements du même type.

En termes de formations internationalisées, l’UT2J participe à un bon nombre de doubles diplômes de licence, de masters et de doctorat, avec une ou plusieurs universités étrangères, dans le cadre de conventions spécifiques qui définissent les conditions de leur mise en application. D’autres attendent la validation des instances ou se trouvent en cours d’élaboration. Le nombre de cotutelles de doctorat a augmenté ces dernières années (de 85, en 2011, à 96, en 2014 : 11 % du total des inscrits), et 18 thèses en cotutelle ont été soutenues en 2013 (13 % du total de soutenances). Les trois sites délocalisés à l’étranger obéissent davantage à un projet de rayonnement international que comme réponse à des besoins véritables, exception faite du site de Kuala-Lumpur. Sur ce site qui compte 560 inscrits, l’ISTHIA, en collaboration avec une université privée malaisienne, a signé un accord de partenariat qui porte sur la mise en place de licences professionnelles et d’un master tourisme-hôtellerie à destination de l’économie locale. La formation donne lieu à un double diplôme et permet à une soixantaine d’étudiants malaisiens d’être accueillis à Toulouse en L3, tandis que des étudiants toulousains peuvent effectuer une partie de leur formation à Kuala-Lumpur.

Pour le reste, les 22 étudiants du site de Madrid permettent de maintenir un accord hérité du passé, tandis que les deux masters délocalisés à Hanoï, au sein d’une université vietnamienne (psychologie et sociologie, soit 48 inscrits au total), répondent aussi à un héritage des années 2000. La question peut d’ailleurs se poser d’une articulation possible entre ces masters et la nouvelle Université des Sciences et Technologies de Hanoï (USTH), dont le consortium de soutien est administré par la Comue.

L'UT2J a l'intention d'élargir ces formations. Une analyse plus approfondie de leur mise en œuvre au cours de ces dernières années, permettrait de garantir la qualité pédagogique et le bon fonctionnement des structures, tout en contribuant à mieux définir les contours de cet élargissement.

L'UT2J encourage et soutient la mobilité européenne et internationale des étudiants et des personnels. La mobilité des étudiants et enseignants-chercheurs, entrante et sortante, s'effectue dans le cadre de conventions Erasmus, ainsi que d'autres programmes et accords bilatéraux, soit un total de 360 conventions de partenariat avec trois axes géographiques privilégiés : l'Espagne, l'Amérique et l'Asie. Les données, transmises après visite au comité, révèlent une bonne mobilité des enseignants-chercheurs et des autres personnels. Entre 2011 et 2014, le nombre d'étudiants en mobilité sortante a subi une hausse très importante (de 281 à 464), comblant ainsi le déficit antérieur entre les entrants (plus nombreux) et les sortants, signalé par le rapport d'évaluation AERES de 2010. Pour ce qui concerne les 223 accords signés dans le cadre d'Erasmus (le seul pour lequel on ait eu accès sur place à des données par composante), non seulement, dans un bon nombre de cas, leur activité est peu significative, ce qui a amené l'établissement à en fermer une soixantaine, mais il y a, en outre, des variations importantes entre composantes quant à la proportion d'étudiants en mobilité sortante : celle-ci se concentre dans les UFR, et parmi celles-ci, elle est très élevée en LLCE et pratiquement nulle en psychologie (malgré les 18 % d'étudiants étrangers et les 18 accords signés). Un déséquilibre identique se vérifie pour la mobilité entrante : les UFR de LLCE, LPM et HAA font preuve d'une meilleure attractivité.

Parmi les mesures d'appui à la mobilité sortante, outre la diffusion d'informations et l'appui de correspondants des composantes et du service RI, sont mis en œuvre les dispositifs suivants : une allocation de financements spécifiques (Mirail-Mundi et AMID), destinée à appuyer les étudiants qui n'obtiennent pas de bourse d'Erasmus, de contrats bilatéraux ou du Conseil Régional ; l'obligation d'un séjour dans un établissement d'enseignement supérieur étranger ou d'un stage dans un autre pays, dans le cadre de plusieurs formations ; la signature de nouveaux accords avec des universités offrant des cursus en anglais ; l'obligation pour les étudiants de L de s'inscrire aux cours de langues vivantes, le nombre de langues étrangères enseignées approchant la vingtaine.

Il y a cependant du retard dans le paiement des bourses, certaines difficultés dans l'élaboration et la mise en œuvre du plan d'études, ainsi que dans le processus de validation des ECTS obtenus, ou à obtenir, à l'étranger. En ce qui concerne l'appui à la mobilité entrante, il faut noter l'information trilingue sur le site internet, l'offre de formation en FLE, les cours enseignés en anglais et en espagnol, la présence de bureaux permanents en Chine et au Brésil, ouverts dans le cadre de la Comue, l'accueil par le service RI et par les correspondants des composantes et l'activité de l'EIMA (*Erasmus International Mirail Association*). Cette dernière a cependant des difficultés à trouver des étudiants français disponibles et en nombre suffisant pour répondre à l'offre de parrainage des étudiants en mobilité entrante. Une amélioration de la prise de conscience chez un plus grand nombre d'étudiants et d'enseignants-chercheurs de l'établissement, des avantages de la mobilité sortante et de la rencontre avec les étudiants en mobilité entrante, est encore possible.

L'initiative d'une action européenne et internationale significative en matière de recherche appartient surtout aux unités de recherche appuyées par la DAR. Il existe diverses modalités de mise en œuvre de cette action : projets conjoints avec des laboratoires étrangers, mobilité entrante et sortante des chercheurs et enseignants-chercheurs, contrats de recherche de l'union européenne (7<sup>ème</sup>PCRD), publications cosignées, auxquelles l'établissement participe comme coordinateur ou partenaire, quoique de façon diverse selon les unités de recherche.

D'une manière générale, le secteur RI gagnerait à disposer d'un jeu complet d'indicateurs, notamment financiers, pour mesurer plus concrètement ses activités.

# Pilotage et gestion

## I – Prospective pluriannuelle

L'UT2J bénéficie d'une disponibilité d'analyses et de données de grande qualité, pour une prospective pluriannuelle qui reste à élaborer.

En nommant un VP délégué aux moyens et à la prospective, le président a d'emblée affiché une exigence de projection pluriannuelle adossée à la DEEP. Celle-ci alimente le dialogue de gestion avec les UFR qui reçoivent le bilan très complet de leur activité dans une présentation ergonomique. Les circuits et les outils sont en place mais l'objet du dialogue lui-même devient presque accessoire compte tenu des marges disponibles pour les composantes, du fait de leur structuration qui empêche toute mutualisation, plus que de la disponibilité potentielle de crédits. On s'interroge dès lors sur l'énergie nécessaire et l'efficacité de ce dialogue « en abyme » (services centraux avec UFR puis UFR avec départements) sur des budgets dont le caractère acquis de la reconductibilité est essentiellement un gage de sécurité pour les composantes. S'agissant des postes, un dialogue sous forme de navettes avec la VP du CA en charge des ressources humaines permet de maîtriser les dépenses de personnels à partir d'un dispositif de sous-consommation d'emplois (150 ETP en 2015, dont 37 emplois mis en réserve) ce qui permet de contenir l'augmentation des dépenses de personnels (0,08 % compte financier 2014), mais sans s'appuyer sur une prospective formalisée de la carte des formations à trois ans. Forte de son contrôle de gestion, du suivi de ses emplois et d'une bonne situation financière, l'université dispose de tous les autres atouts pour élaborer une telle programmation sur les trois années à venir en rapprochant le coût de l'emploi, en particulier pour établir le coût complet des formations avec leurs heures complémentaires, de celui de sa politique immobilière.

## II – Fonction ressources humaines

La fonction ressources humaines a été professionnalisée, mais elle peut être davantage mobilisée pour un accompagnement institutionnel de l'évolution des services.

Même si sa composition interne avec ses 6 pôles apparaît confuse lorsqu'elle n'est pas commentée, la direction des ressources humaines a bien mis à profit les préconisations des évaluations diverses à l'occasion du passage aux RCE, notamment celle de l'IGAENER. La direction des ressources humaines (DRH), qui dispose de son propre pôle de contrôle de gestion, établit un suivi des dépenses de la masse salariale très complet dans le cadre d'un travail collaboratif rodé avec la direction des systèmes d'information (DSI) et la DEEP. La DRH sait en analyser les variations, est en capacité de proposer plusieurs scénarios et des mesures qu'elle a chiffrées au VP moyens et à la VP CA. L'affectation des postes d'enseignants et des heures complémentaires est réalisée dans le cadre de plafonds débattus en CA et d'un référentiel d'équivalents horaires, sur les taux d'encadrement constatés et analysés (titulaires et contractuels) *via* l'outil local (SAGHE) de gestion des heures d'enseignement créé par la DEEP. Sa performance est directement liée à la qualité de l'appropriation de l'outil par les composantes, grâce à l'animation par la DEEP du réseau des utilisateurs, cette appropriation restant encore nettement perfectible. Le cadrage de la campagne des emplois consiste à lister 14 axes très génériques, sans classement réel de priorités concrètes, et sans mise en avant de cibles en termes de redéploiements ou d'élargissement du recrutement. L'essentiel de la campagne est un long processus itératif bilatéral entre la VP du CA et les composantes et au sein des nombreuses instances jusqu'au vote en CA qui n'aboutit qu'à quelques unités de redéploiements. Néanmoins, l'effort de pilotage au prix de cet investissement lourd des personnes est reconnu. La constance des axes permet d'afficher certains résultats comme le repyramidage des emplois, l'octroi progressif de congés pour la recherche et la formation, ou encore l'équilibre hommes/femmes, et d'ajuster le mieux possible, en fonction des viviers, la nécessaire sous-consommation (150 emplois tous personnels confondus en 2015). Depuis deux ans également, s'agissant des BIATSS, ont été mis en œuvre trois chantiers majeurs relançant le dialogue social : la refonte et l'actualisation de l'attribution de la nouvelle bonification indiciaire (NBI), la politique indemnitaire pour les catégories A, B et surtout C, axe prioritaire pour la revalorisation. Le troisième chantier, celui du repyramidage, s'appuie sur la mise en regard des niveaux d'emplois et des fonctions.

Alors que le constat est fait, de manière unanime au cours des entretiens, d'une difficulté quasi systémique à engager des réformes organisationnelles (plusieurs projets ont été retirés malgré des études sérieuses), la direction de l'université ne se saisit pas, pour élaborer une stratégie méthodique, des deux leviers majeurs dont elle dispose pourtant à un bon niveau, afin de faire évoluer ses schémas d'organisation des services : la démarche éprouvée de qualité des procédures initiée par la DEEP (pôle qualité) et celle de cartographie des emplois conduite dans le cadre du repyramidage par la DRH (pôle accompagnement des projets). Pour lancer une réforme d'organisation d'un

service, l'université aurait intérêt à inverser sa démarche en commençant par la déclinaison des procédures de travail avec les agents concernés et, parallèlement, la conduite d'entretiens individuels pour accompagner les personnels. Par exemple, alors même qu'une réorganisation de la fonction finances est attendue et indispensable pour le passage à la gestion budgétaire et comptable publique (GBCP) et fait l'objet d'une étude externalisée, la DRH n'a pas encore été saisie pour établir de manière pluriannuelle l'évolution professionnelle des 80 agents dont tout ou partie de l'activité est affectée à la gestion financière des composantes. Or, repyramidage, définition des critères de promotion, formation continue, constituent des mesures d'accompagnement fortes, indispensables pour motiver les personnels dans l'évolution des services.

Le dialogue social, réel, gagnerait à être davantage professionnalisé. La difficulté de la communauté universitaire à accepter des réformes de son organisation, dont les représentants peuvent confirmer par ailleurs la nécessité, ne doit pas pour autant masquer la réalité de ce dialogue, que ce soit au sein des différentes instances, dans les groupes de travail, ou à partir d'audiences toujours accordées par l'équipe de direction. Ce paradoxe n'est pas le seul dans cette université qui souffre d'une image que les représentants des personnels comme les élus rencontrés estiment imméritée, compte tenu des résultats, tout en continuant à différer l'ouverture de dossiers sensibles comme celui du temps de travail. Cette question du temps de travail non réglementaire n'est toujours pas réglée, alors que nombreux sont les personnels qui dépassent leurs horaires notamment en raison du renouvellement immobilier du campus. Des approches progressives comme l'harmonisation et la refonte de 13 circulaires internes sur les autorisations d'absences par la DRH témoignent d'avancées réelles ; de même l'amélioration des conditions de travail des personnels avec l'emménagement sur le nouveau campus devrait être l'occasion d'une ouverture à la négociation. D'une manière générale, les cadres de l'université gagneraient à professionnaliser et diversifier leurs méthodes de négociation sociale. Enfin, le service commun de l'action sociale et culturelle constitue également un levier pour l'amélioration du climat social qui justifierait qu'il soit davantage étoffé.

### III – Fonction financière et comptable

La situation financière de l'établissement est globalement saine et stable. Les dépenses sont contrôlées, en particulier la masse salariale, grâce à la sous-utilisation du plafond des emplois État. Mais cette situation doit-elle perdurer ?

Le compte financier 2014 de l'université fait apparaître un résultat positif de 3 722 365 €. Toutefois, il faut noter des effets d'aubaine (récupération de TVA, mise en réserve de nombreux postes d'enseignants-chercheurs, récupération de recettes de formation continue), ce qui montre que les marges de manœuvre financière sont en réalité limitées d'autant plus qu'une augmentation notable des heures complémentaires a été mise en évidence entre 2010 et 2013 (de 100 812 à 120 585 heures)<sup>10</sup> à la suite, notamment, d'un contrôle opportun d'une partie de ces heures.

Une amélioration de la qualité comptable depuis 2010 est à noter. La levée des réserves des commissaires a été faite pour 2013, exceptée celle sur l'inventaire physique qui perdure.

Bien que l'université dégage un résultat positif, il n'a pas été présenté au comité une vision claire de la soutenabilité financière des projets de fonctionnement et d'investissement. Cette préoccupation est d'autant plus prégnante que, dans le contexte de la gestion entière du PPP à partir de 2017, l'établissement est engagé sur certaines redevances (R4 nettoyage, R3-a maintenance, 50 % R3-b frais financiers)<sup>11</sup>.

La procédure budgétaire implique un long dialogue très formalisé. Lors de la préparation du budget, une lettre d'orientation de la présidence, adressée à l'ensemble des services, et composantes, définit les principales orientations mais reste assez générale et ne comporte pas d'analyse rétrospective. La construction même du budget primitif n'est pas explicitée.

Les fonctions financière et comptable sont assurées par deux services distincts bien identifiés. Toutefois, la direction des affaires financières n'a pas toutes les prérogatives habituelles d'une telle division : elle ne pilote pas l'exécution du budget. Plusieurs services (comme la DAR et la Direction du Patrimoine immobilier et de la gestion du campus, DPIGC) gèrent une part très importante du budget<sup>12</sup>. De même, l'université n'a pas mis en place de service facturier. Cette situation entraîne, par exemple, des taux d'exécution très bas<sup>13</sup> dans certains services et limite donc

<sup>10</sup> Bilan social 2013

<sup>11</sup> Annexe du compte financier 2013, p. 13

<sup>12</sup> Rapport d'autoévaluation

<sup>13</sup> Comptes financiers 2012-2013-2014

les marges de manœuvre. Une réforme en profondeur de la fonction financière est donc nécessaire : l'université UT2J se doit de prendre ses responsabilités pour être à la hauteur de ses ambitions.

## IV – Fonction immobilière et logistique

La question immobilière est, depuis longtemps, au cœur des préoccupations des directions successives de l'université. Elle se traduit en particulier par la création d'une charge de vice-président délégué au patrimoine. La politique immobilière et logistique de l'établissement est claire et sa mise en œuvre s'appuie sur un service patrimoine de 65 personnes (d'acronyme DPIGC), structuré dans le cadre d'une gestion centralisée mais aussi par l'animation des entités externes.

La politique actuelle, pour l'enseignement supérieur, des collectivités territoriales de la région Midi-Pyrénées, fait qu'elles assurent principalement la gestion et l'entretien du patrimoine des sites non toulousains, (il faudra néanmoins veiller à la pérennité de cet avantage). La préoccupation majeure de l'université se porte donc sur le site du Mirail pour lequel est engagé un projet lourd de reconstruction en PPP (246 M€ pour l'investissement initial), financé par le Contrat de Plan Etat Région (70 M€ au CPER 2000-2006 et 35 M€ au CPER 2007-2013), ainsi que 35 M€ déjà utilisés pour l'opération UFR Psychologie et amphithéâtres en 2014.

Ce projet est la dernière opération d'envergure de restructuration-reconstruction du site le Mirail engagée depuis 2000. Au-delà de son aspect patrimonial, il est présenté par la direction comme « le levier nécessaire pour atteindre les nouveaux objectifs en matière de formation, de recherche de haut niveau et de création des conditions de vie étudiante de qualité<sup>14</sup> ». Il peut donc paraître dommageable que sa réalisation ne soit pas l'occasion d'une réflexion plus aboutie sur la structuration des composantes et services de l'université.

Par cet engagement à long terme (27 années), ce PPP représente un changement majeur pour l'université. Sa gestion demande, sans conteste, des capacités partenariales et de coordination, pour le suivi du contrat, d'un point de vue technique, financier, fiscal et juridique. Alors que la première mise à disposition a eu lieu en février 2015, les procédures de gestion viennent tout juste d'être écrites suite au travail de clarification effectué avec la DEEP, l'Agence comptable et la DPIDD et un comité technique a été mis en place.

L'UT2J s'est engagée dans de très nombreux diagnostics et possède donc une très bonne connaissance de son patrimoine immobilier. Toutefois, un schéma directeur de maintenance immobilière n'a pu être établi. Le PPI immobilier 2013-2016 est soumis aux incertitudes financières dues à la fois aux charges annexes du PPP et aux variations du fonds de roulement. Même si 90 % du campus du Mirail seront rénovés d'ici 2016, l'université a besoin d'évaluer le coût de ses projets et, dès à présent, assurer la mobilisation des crédits nécessaires à la réalisation de ses PPI. Dans cette perspective, un dispositif de financement avec la CDC est en cours de formalisation pour établir les diagnostics et le plan de patrimonialisation.

La gestion des salles du campus le Mirail est largement perfectible puisque le service de gestion des salles (SGS) assure celle des 12 amphithéâtres mais seulement de 50 % des salles de cours. Il en résulte que l'établissement n'a qu'une vision partielle de l'utilisation réelle de ses locaux.

La DPIGC comporte un service hygiène, sécurité et environnement, indispensable et très sollicité par les chantiers en site occupé, sous la responsabilité du conseiller de prévention. Ce service assure la prévention des risques professionnels, l'assistance aux personnes, la gestion de la sécurité incendie de l'établissement et la sécurité du campus du Mirail.

## V – Système d'information

La mise en place du schéma directeur des systèmes d'information est en cours avec un volet numérique mutualisé au sein de la Comue.

L'université, à mi-parcours de son schéma directeur, a poursuivi ses objectifs avec la constitution d'un pôle centralisé d'expertise à la DSI qui prend en charge le service d'appui de proximité des sites pour tous les campus, y compris les sites distants et l'Espé, et l'intégration de ses systèmes. La DSI est opportunément pilote, pour l'Agence

---

<sup>14</sup> Axes stratégiques, (lettre du président datée du 19-04-2013 sur l'ENT, rubrique reconstruction, "un campus du XXIe siècle.



de mutualisation des universités et établissements d'enseignement supérieur et de recherche (Amue), de la mise en œuvre d'un référentiel des agents et des fonctions, dans l'objectif de l'interopérabilité de ses applications. Le VP délégué assure la cohésion de la maîtrise d'ouvrages entre la DSI et la DTICE. La DSI intervient sur des champs distincts avec une prise en compte harmonieuse des besoins de l'étudiant et de ceux des services. L'université a su créer, avec le réseau des DSI toulousains, une configuration favorable pour avancer sur le développement numérique mutualisé dans le cadre de l'élaboration d'un portefeuille de projets et d'un socle commun.

# Conclusion

L'UT2J possède de nombreux atouts qui lui permettent d'être un pôle de référence dans les domaines ALLSHS, un opérateur culturel important de la métropole toulousaine et un partenaire incontournable de la Comue : des équipes de recherche actives et reconnues ; une offre de formation diversifiée et ouverte aux nouveaux usages des Tice ; une bonne présence à l'international ; une activité importante en matière de recherche, création et diffusion, dans le domaine des arts ; des écoles et instituts à forte visibilité. Surtout, l'UT2J a su, au cours du dernier contrat, moderniser ses outils de gestion et de pilotage, et la reconstruction du campus du Mirail est l'occasion d'opérer une véritable refondation afin de mieux exprimer ses valeurs et de transformer en énergie positive sa porosité aux événements extérieurs.

Toutefois, un certain nombre d'améliorations restent souhaitables pour que l'université bénéficie pleinement de son potentiel.

La gouvernance gagnerait sans doute à une simplification du circuit décisionnel : limiter les groupes de travail en confiant leur pilotage aux conseils statutaires et éviter l'empilement de dispositifs qui demandent aux responsables un surinvestissement dans une concertation surtout descendante et peu interactive. Dans la même perspective, les UFR demanderaient à être reconfigurées pour éviter une autonomisation excessive des départements, qui prive les UFR de toute possibilité d'exercer une action stratégique dans leur domaine de compétences. Enfin, les outils de pilotage et de gestion sont de bonne qualité mais les données qu'ils sont en mesure de fournir semblent peu relayées auprès des personnels et insuffisamment exploitées par la présidence pour mettre en œuvre une stratégie pluriannuelle, notamment, en matière de finances et de gestion des ressources humaines.

Si l'UT2J possède une forte implantation régionale, il lui faut poursuivre son entreprise de rationalisation des sites : recherche d'une cohérence des formations, d'une spécialisation par pôle, d'un renforcement des effectifs, et sans doute d'un regroupement de certaines formations MEEF à négocier avec le rectorat et la Comue.

Dotée d'un fort potentiel recherche et d'aménagements de qualité qui permettent un bon travail des équipes, l'UT2J souffre cependant, comme la plupart des universités ALLSHS, d'un déficit en personnel de soutien dans les laboratoires, notamment dans les EA. De même, la faiblesse en nombre des dispositifs d'allocation (contrats doctoraux) ne permet de financer qu'un quart des doctorants. En outre, il lui faut continuer à travailler sur la valorisation des produits de la recherche et sur la promotion d'une recherche SHS aux interfaces, dans des partenariats avec les autres établissements de la Comue. Son implication dans la SATT, de ce point de vue, va dans le bon sens.

## I – Les points forts

- Des équipes de recherche très bien évaluées, regroupées dans des espaces de qualité et bien insérées dans les dispositifs de la Comue : MSH-T, SATT.
- Une direction de l'évaluation des études et de la prospective (DEEP) qui tient à disposition de la présidence des tableaux de bord et instruments de gestion de qualité.
- Une bonne santé financière (permise notamment par le gel d'emplois).
- Des instituts et écoles de qualité, de renommée nationale, qui contribuent au rayonnement régional et international de l'UT2J.
- Un potentiel important en matière de culture, de création et d'expression artistique : le centre d'initiatives artistiques du Mirail (CIAM) qui permet le développement de la pratique amateur et la « Fabrique » qui articule le CIAM aux structures de formation et de recherche dans le domaine des arts.
- Un projet de refondation de l'université qui irrigue les axes de développement du contrat d'établissement et vise à faire du nouveau campus du Mirail un ensemble homogène de formation et de recherche doublé d'un véritable lieu de vie.

## II – Les points faibles

- Une gouvernance excessivement complexe, avec démultiplication du système de consultation qui ralentit le processus décisionnel, et une méthode de dialogue social dont l'efficacité reste relative.
- Un taux de non validation d'études (échecs, abandons) encore trop élevé, sans dispositif de soutien suffisant pour prendre en compte les étudiants qui décrochent.

- Des UFR à la cohérence discutable qui ne peuvent jouer aucun rôle stratégique.
- Un schéma organisationnel de la fonction financière qui gagnerait à être revu en profondeur.
- Une intégration incomplète des services documentaires dans un cadre administratif plus centralisé qui ne permet pas une politique documentaire à la hauteur des ambitions de l'UT2J.
- Des relations difficiles avec l'Espé, une gestion des postes, interne à l'Espé, qui reconduit le fonctionnement de l'ex IUFM, et un essaimage des sites en région qui mériterait d'être repensé.

### III – Les recommandations

- Simplifier le processus décisionnel et améliorer l'interactivité dans un dialogue social davantage professionnalisé. Mieux exploiter les données fournies par les outils de gestion en matière de pilotage. À cette fin, mettre à profit les leviers remarquables que sont la démarche qualité et les opérations patrimoniales pour poursuivre les évolutions structurelles nécessaires tant pour les services que pour les composantes.
- Reconfigurer les UFR en lien avec les champs de formation et de recherche, de manière à créer de vraies transversalités, et à permettre aux nouvelles composantes de jouer un rôle stratégique et décisionnel à leur niveau. Mettre en place des dispositifs incitatifs destinés à renforcer la présence des étudiants dans les conseils de composantes.
- Travailler à la maîtrise de son image afin de valoriser le dynamisme et la créativité de l'établissement.
- Renforcer la cohérence des actions en matière de politique culturelle pour leur assurer une meilleure visibilité auprès des partenaires et publics extérieurs. Mieux articuler les 3 axes : culture/recherche/formation.
- Poursuivre la mise en place d'une véritable politique de sites en région pour en assurer l'attractivité et garantir avec les collectivités la viabilité économique et institutionnelle du réseau des délocalisations.
- Poursuivre l'intégration de l'Espé pour la durée du prochain contrat, le rattachement à la Comue paraissant problématique dans l'immédiat. Dans cette perspective, la concertation avec la direction et le conseil d'école sont essentiels pour une transformation réussie de l'ex IUFM en École Supérieure du Professorat.

# Liste des sigles

## A

|         |   |
|---------|---|
| AC      | Agent comptable   |
| Acmo    | Agent chargé de la mise en œuvre des règlements d'hygiène et de sécurité                            |
| ADAENES | Attaché d'administration de l'éducation nationale et de l'enseignement supérieur (grade de l'AENES) |
| AENES   | Administration de l'éducation nationale et de l'enseignement supérieur                              |
| AERES   | Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur                                  |
| Amue    | Agence de mutualisation des universités et établissements d'enseignement supérieur et de recherche  |
| ANR     | Agence nationale de la recherche  |
| Apogee  | Application pour la gestion des étudiants et des enseignements                                      |
| ARTT    | Aménagement et réduction du temps de travail  |
| Astre   | (Logiciel de gestion de la paie des personnels rémunérés sur budget d'établissement)                |
| Ater    | Attaché temporaire d'enseignement et de recherche   |

## B

|        |   |
|--------|---|
| BAFA   | Brevet d'aptitude à la fonction d'animateur   |
| Baip   | Bureau d'aide à l'insertion professionnelle   |
| BDE    | Bureau des élèves   |
| Biatss | Bibliothécaires, ingénieurs, administratifs, techniciens, et personnels sociaux et de santé |
| BQF    | Bonus qualité formation   |
| BQR    | Bonus qualité recherche   |
| BTS    | Brevet de technicien supérieur  |
| BU     | Bibliothèque universitaire  |
| BUIIO  | Bureau universitaire d'information d'insertion et d'orientation                             |
| BVE    | Bureau de la vie étudiante  |

## C

|        |   |
|--------|---|
| C2I    | Certificat informatique et internet   |
| CA     | Conseil d'administration  |
| CADIST | Centre d'acquisition et de diffusion de l'information scientifique et technique |
| Capes  | Certificat d'aptitude au professorat de l'enseignement du second degré          |
| CCI    | Chambre de commerce et d'industrie  |
| CDC    | Caisse des dépôts et consignations  |
| CDU    | Contrat doctoral universitaire  |
| CEF    | Centre pour les études en France  |
| Cevu   | Conseil des études et de la vie universitaire                                   |
| CFA    | Centre de formation d'apprentis   |
| CFVU   | Commission de la formation et de la vie universitaire                           |
| CG     | Conseil général   |
| CHSCT  | Comité d'hygiène et de sécurité et des conditions de travail                    |
| Cifre  | Convention industrielle de formation par la recherche                           |
| Cive   | Conseil des initiatives et de la vie étudiante                                  |
| Cles   | Certification en langues de l'enseignement supérieur                            |
| CM     | Cours magistraux  |
| CNRS   | Centre national de la recherche scientifique                                    |
| CNU    | Conseil national des universités  |
| Comue  | Communauté d'universités et établissements                                      |
| COMVUC |   |
| COP    | Conseiller d'orientation psychologue  |
| Cos    | Comité d'orientation stratégique  |
| Costi  | Comité d'orientation pour les systèmes et technologies de l'information         |
| CPE    | Commission paritaire d'établissement  |
| CPER   | Contrat de projets/plans État-région  |
| CPU    | Conférence des présidents d'université  |
| CRCT   | Congés pour recherche ou conversion thématique                                  |
| CR     | Conseil régional  |

|          |  |
|----------|--|
| Cri      | Centre de ressources informatiques   |
| Crous    | Centre régional des œuvres universitaires et scolaires   |
| CS       | Conseil (ou commission) scientifique   |
| CT       | Comité technique   |
| Cuef     | Centre universitaire d'études françaises   |
| CV       | Curriculum vitae   |
| <b>D</b> |  |
| D        | (LMD) Doctorat   |
| DAR      | Direction d'appui à la recherche   |
| DAEU     | Diplôme d'accès aux études universitaires  |
| DEA      | Diplôme d'études approfondies  |
| DEEP     | Direction de l'évaluation, des études et de la prospective   |
| Deve     | Direction des enseignements et de la vie étudiante   |
| DGESIP   | Direction générale de l'enseignement supérieur et de l'insertion professionnelle   |
| DGS      | Direction générale des services  |
| DPIDD    | Division du patrimoine immobilier et du développement durable  |
| DPIGC    | Direction du patrimoine immobilier et de la gestion du campus  |
| DRH      | Direction des ressources humaines  |
| DRRT     | Délégation régionale à la recherche et à la technologie  |
| DRV      | Direction de la recherche et de la valorisation  |
| DTICE    | Direction des technologies de l'information et de la communication dans l'enseignement   |
| DU       | Diplôme universitaire  |
| DUT      | Diplôme universitaire de technologie   |
| <b>E</b> |  |
| EA       | Équipe d'accueil   |
| EC       | Enseignant chercheur   |
| ECTS     | <i>European credit transfer system</i> (système européen d'unités d'enseignement capitalisables transférables d'un pays à l'autre) |
| ED       | École doctorale  |
| ENT      | Environnement numérique de travail   |
| EPA      | Établissement public à caractère administratif   |
| EPCS     | Établissement public de coopération scientifique   |
| EPS      | Éducation physique et sportive   |
| EPST     | Établissement public à caractère scientifique et technologique   |
| Erasmus  | <i>European action scheme for the mobility of university students</i> (programme européen)   |
| ESAV     | Ecole supérieure de l'audiovisuel  |
| Espé     | Ecole supérieure du professorat et de l'éducation  |
| ETP      | Équivalent temps plein   |
| <b>F</b> |  |
| FLE      | Français langue étrangère  |
| FOAD     | Formation ouverte et à distance  |
| FR       | Fédérations de recherche   |
| FSDIE    | Fonds de solidarité et de développement des initiatives étudiantes   |
| <b>G</b> |  |
| GBCP     | Gestion budgétaire et comptable publique   |
| Gip      | Groupement d'intérêt public  |
| Gis      | Groupement d'intérêt scientifique  |
| GPEC     | Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences  |
| GRH      | Gestion des ressources humaines  |
| <b>H</b> |  |
| Harpege  | Harmonisation de la gestion des personnels (application informatique)  |
| HC       | Heures complémentaires   |
| HCERES   | Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur  |
| HCR      | Haut comité à la recherche   |
| HDR      | Habilitation à diriger des recherches  |

|            |   |
|------------|---|
| <b>I</b>   |   |
| Iatss      | Ingénieurs, administratifs, techniciens, et personnels sociaux et de santé          |
| Idex       | Initiatives d'excellence  |
| IEP        | Institut d'études politiques  |
| IFERISS    | Institut fédératif d'études et de recherches interdisciplinaires santé société      |
| IFR        | Institut fédératif de recherche   |
| IGAENR     | Inspection générale de l'administration de l'éducation nationale et de la recherche |
| IGE        | Ingénieur d'étude   |
| IGR        | Ingénieur de recherche  |
| IP         | <i>Internet protocol</i> (adresse identifiant une machine sur le réseau)            |
| IRPALL     | Institut de recherches pluridisciplinaires arts, lettres, langues                   |
| IRD        | Institut de recherche pour le développement   |
| ISCT       |   |
| ISTHIA     | institut supérieur du tourisme, de l'hôtellerie et de l'alimentation                |
| ITA        | (Personnels) Ingénieurs, techniques et administratifs (CNRS)                        |
| IUFM       | Institut universitaire de formation des maîtres                                     |
| IUT        | Institut universitaire de technologie   |
| <b>J</b>   |   |
| JE         | Jeune équipe  |
| <b>L</b>   |   |
| L          | (LMD) Licence   |
| L/L1/L2/L3 | (LMD) Licence, licence 1re année, 2e année, 3e année                                |
| LANSAD     | Langues pour spécialistes d'autres disciplines                                      |
| LEA        | Langues étrangères appliquées   |
| LLCE       | Langues, littératures et civilisations étrangères                                   |
| LLSH       | Lettres, langues et sciences humaines   |
| LMD        | Licence-master-doctorat   |
| LP         | Licence professionnelle   |
| LRU        | Loi relative aux libertés et responsabilités des universités                        |
| LSH        | Lettres et sciences humaines  |
| <b>M</b>   |   |
| M          | (LMD) Master  |
| M/M1/M2    | (LMD) Master, master 1re année, 2e année  |
| MC         | Maître de conférences   |
| MDE        | Maison des étudiants  |
| MEEF       | Métiers de l'enseignement, de l'éducation et de la formation                        |
| MENESR     | Ministère de l'Éducation nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche  |
| MCC        | Ministère de la culture et de la communication                                      |
| MIE        | Maison des initiatives étudiantes   |
| MSH        | Maison des sciences de l'homme  |
| <b>N</b>   |   |
| NBI        | Nouvelle bonification indiciaire  |
| <b>O</b>   |   |
| OVE        | Observatoire de la vie étudiante  |
| <b>P</b>   |   |
| P          | (Master) professionnel  |
| PCRD       | Programme cadre de recherche et développement (programme européen)                  |
| PES        | Prime d'excellence scientifique   |
| PEDR       | Prime d'encadrement doctorale et de recherche                                       |
| PPP        | Partenariat public privé  |
| PR         | Professeur des universités  |
| Pres       | Pôle de recherche et d'enseignement supérieur                                       |
| PES        | Prime d'excellence scientifique   |
| PRL        | Plan réussite en licence  |

## R

|      |  |
|------|--|
| RCE  | Responsabilités et compétences élargies  |
| RH   | Ressources humaines                      |
| RI   | Relation internationales                 |
| Rome | Registre officiel des métiers et emplois |

## S

|           |  |
|-----------|--|
| SAGHE     | (outil de gestion des enseignements)   |
| SCD       | Service commun de documentation  |
| SICD      | Service interuniversitaire commun de documentation                               |
| SCUIO     | Service commun universitaire d'information et d'orientation                      |
| Shon      | Surface hors œuvre nette   |
| SHS       | Sciences humaines et sociales  |
| SIUAPS    | Service interuniversitaire des activités physiques et sportives                  |
| SRESR     | Schéma régional de l'enseignement supérieur et de la recherche                   |
| SRI       | Service des relations internationales  |
| Stic      | Sciences et technologies de l'information et de la communication                 |
| SUAPSPA   | Service universitaire des activités physiques, sportives et de plein air         |
| SUIO      | Service universitaire d'information et d'orientation                             |
| SUFA      | Service universitaire de formation tout au long de la vie                        |
| S(I)UMPPS | Service (inter-)universitaire de médecine préventive et de promotion de la santé |

## T

|       |  |
|-------|--|
| TD    | Travaux dirigés  |
| TIC   | Technologies de l'information et de la communication                                       |
| Tice  | Technologies de l'information et de la communication dans l'enseignement                   |
| TG    | Trésorerie générale  |
| TGU   | Très grandes unités  |
| TOEFL | <i>Test of english as a foreign language</i> (test d'anglais en tant que langue étrangère) |
| TOEIC | <i>Test of english for international communication</i>                                     |
| TP    | Travaux pratiques  |

## U

|       |   |
|-------|---|
| UE    | Unité d'enseignement                      |
| UFR   | Unité de formation et de recherche        |
| UMR   | Unité mixte de recherche                  |
| UMVF  | Université médicale virtuelle francophone |
| UNITI | Idex université de Toulouse               |
| UNR   | Université numérique en région            |
| UNT   | Universités numériques thématiques        |
| UPA   | Unité pédagogique d'architecture          |
| UPR   | Unité propre de recherche                 |
| UPS   | Unité propre de service                   |
| USR   | Unité de service et de recherche          |
| UV    | Unité de valeur                           |

## V

|     |                                       |
|-----|---------------------------------------|
| VAE | Validation des acquis de l'expérience |
| VP  | Vice-président                        |
| VPE | Vice-président étudiant               |

## W

|      |  |
|------|--|
| Wifi | <i>Wireless Fidelity</i> (Fidélité sans fil) |
| WoS  | <i>Web of sciences</i>                       |

# Observations du président



Présidence

PRE/SE/070/2015

Toulouse, le 13 juillet 2015

Le Président

à

Monsieur Philippe TCHAMITCHIAN,  
Directeur de l'évaluation des établissements-HCERES

Monsieur Marc GONTARD,  
Président du Comité d'évaluation,

L'université Toulouse – Jean Jaurès s'est engagée dans l'autoévaluation puis l'évaluation d'une manière volontaire et constructive. Elle considère ces exercices successifs comme faisant partie des outils indispensables à la formalisation du bilan des actions de l'établissement et à la construction de son projet.

Le contenu du rapport et sa richesse permettent de mesurer le chemin parcouru par notre établissement depuis l'évaluation de 2010 et on ne peut qu'apprécier les points aujourd'hui considérés comme faisant la force de l'UT2J. Certes, il demeure des améliorations à réaliser ; à ce titre, les recommandations du comité d'évaluation seront largement prises en compte dans la finalisation de notre projet d'établissement. Remarquons, toutefois, que certaines d'entre elles sont déjà amorcées et seront poursuivies. Il en est d'autres qui relèvent d'appréciations différentes entre le comité d'évaluation et l'UT2J ; elles méritent d'être explicitées.

### Stratégie et gouvernance

L'UT2J a fait le choix, depuis 2008, d'étoffer son équipe présidentielle en associant, au président et aux vice-présidents statutaires, des vice-présidents délégués animant, chacun, une commission. L'actuelle présidence a poursuivi dans ce sens considérant l'importance d'associer le plus grand nombre au processus de construction de la décision, même s'il s'en trouve alourdi. Cependant, après cadrage en bureau de l'université, cela permet de préparer les dossiers en commission pour les soumettre ensuite au débat dans les conseils centraux et de construire des décisions partagées. En cela, le conseil d'administration est bien le lieu de délibérations de dossiers cadrés en amont.

Il est incontestable que les UFR ne jouent pas le rôle que l'on pourrait attendre et ce n'est pas « l'arrêt du déploiement des contrats d'objectifs et de moyens (COM) » qui en représente une des explications. En effet, les appels à projets pédagogiques, recouvrant le périmètre des anciens COM (attractivité internationale, équipement informatique, PPI, voire « autres projets ») ont été reconduits dans le cadre des demandes de moyens annuels en 2013, 2014 et partiellement en 2015. La difficulté vient de l'hétérogénéité des UFR qui les empêche de jouer un véritable rôle au même titre que les écoles internes ; ces dernières, qui ne disposent pas de plus de pouvoir, se saisissent pourtant de toutes leurs prérogatives. En ce sens nous partageons pleinement le point de vue exprimé par le comité portant sur la nécessité de reconfigurer les UFR en lien avec les champs de formation et de recherche, démarche entreprise depuis novembre 2013 et que nous comptons voir aboutir au cours de l'année universitaire 2015-2016.

#### Campus Mirail

téléphone : +33 (0)5 61 50 44 99 • télécopie : +33 (0)5 61 50 43 50 • courriel : [presidence@univ-llse2.fr](mailto:presidence@univ-llse2.fr)  
5, allées Antonio Machado • 31058 TOULOUSE CEDEX

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



Cette démarche s'inscrit dans notre ambition de refonder l'université. Notre mandat se situe dans la continuité du projet de reconstruction du campus du Mirail engagé depuis quinze ans ; lancé en 2000, sa première phase a été validée par l'Etat en juillet 2003. Comme le souligne le rapport, l'université ouverte occupe une place importante dans ce dispositif ; mais il faut souligner qu'elle intègre, dès cette époque, un projet global affichant une cohérence d'ensemble. C'est la force d'un projet immobilier longuement mûri qui porte, comme le souligne le rapport, le projet de refondation et « irrigue les axes de développement du contrat d'établissement ».

L'UT2J poursuit aussi une politique qualité, grâce à la DEEP, que la présidence sollicite plus que le rapport ne le laisse entendre. S'il est vrai que la procédure qualité a été revue, passant d'une démarche domaine à une démarche transversale sur les chantiers prioritaires, l'activité de la DEEP auprès des composantes et des services a été poursuivie dans le cadre de l'amélioration continue de l'activité des services. Le renforcement de nos compétences dans de nombreux domaines (gestion financière, immobilière ou ressources humaines), ainsi que les dispositifs de Contrôle Interne Comptable et Financier et la certification de nos comptes sont des démarches qualité qui ont été mises en œuvre pour permettre à notre université d'atteindre ses objectifs. Dans le cadre de la préparation contractuelle, dix projets de services et de composantes ont été élaborés. Enfin, un des axes stratégiques de développement de l'UT2J est fondé sur la poursuite d'une politique qualité pour l'ensemble de ses missions et une annexe de notre projet est dédiée à la politique qualité et à la prospective.

#### **Recherche et formation**

Le rapport souligne avec force les atouts en matière de recherche et de formation de l'UT2J. Elle s'appuie en cela sur la qualité des équipes de recherche reconnue par l'évaluation et un effort réel de réorganisation de ces structures : création d'une DAR et d'une USR (MSH-T). A l'avenir, l'établissement poursuivra les actions entreprises, en particulier dans l'insertion de notre politique de recherche au sein des dispositifs de la COMUE.

Quant aux formations, la richesse de l'offre se double d'une volonté de transversalité favorisée par la bidisciplinarité imposée en L1 et possible en L2 et L3. La mise en place des champs de formation et de recherche en 2014 a pour objectif de conforter cette démarche et de renforcer le lien que l'on souhaite étroit entre recherche et formation.

Le comité d'évaluation est, en revanche, critique sur la politique documentaire de l'UT2J qui fait montre d'une intégration incomplète des services. Le rapport ne prend pas en compte le chemin parcouru dans ce domaine. A l'éclatement des structures de formation a répondu longtemps la balkanisation des services documentaires. Un important travail est conduit depuis 2000 pour regrouper les dizaines de bibliothèques et de centres de documentation en centres de ressources centrés sur les UFR. Prenons, à titre d'exemple, le cas du Centre de ressources des langues (CRL), dont le programme a été établi en 2004 et le projet réalisé en 2012, et qui est l'expression du regroupement de plus de dix bibliothèques. Citons aussi le cas du Centre de ressources Olympe de Gouges (CROG) qui rassemble, depuis 2015, non seulement les services éclatés de l'UFR Sciences, Espaces, Sociétés, mais aussi l'ancienne bibliothèque de l'UFR Histoire, Arts et Archéologie. Ajoutons que le CROG sera aussi intégré fonctionnellement au SCD. C'est donc par étape, en tenant compte de l'expression de la diversité des sensibilités, que nous conduisons une politique déterminée mais mesurée.

#### **Réussite des étudiants**

Au cours de la période contractuelle qui s'achève, l'UT2J s'est fixée comme objectif de placer l'étudiant au cœur du dispositif de formation. Pourtant, la part d'étudiants qui valide son année par rapport aux inscrits est relativement faible. Nous devons bien prendre en compte que ce taux, habituellement utilisé, comprend de fait deux notions distinctes : le taux de présence des inscrits et le

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

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

taux de réussite des présents. Incontestablement, la difficulté repose sur la présence des étudiants aux examens ; force est de constater, qu'il est difficile pour un étudiant de réussir s'il n'est pas présent à tous les examens. En revanche, en 2013, les taux de réussite des présents à tous les examens font état d'une belle réussite (76 % en L1, 83 % en L2, 90 % en L3, 98 % en M1 et 97 % en M2).

Ainsi, un étudiant présent à tous les examens auxquels il est inscrit a de fortes chances de réussir son année. Notre défi sera, dorénavant, de nous concentrer sur les étudiants décrocheurs pour lesquels de nouveaux dispositifs seront proposés.

### Pilotage et gestion

Si le rapport ne porte pas de critique majeure, il appelle l'université à élaborer une prospective pluriannuelle. L'année 2012 et la préparation budgétaire 2013, il est vrai, ont d'abord consisté en une sérieuse reprise en main de la charge d'enseignement dont le coût moyen par étudiant ne cessait de croître, menaçant l'équilibre budgétaire global. Ce travail était rendu d'autant plus nécessaire que notre université connaît une attractivité inédite : plus 5 000 étudiants en quatre ans, le cap des 30 000 devant être atteint au plus tard en 2017. Dépassant le cadre purement réactif, l'université est ensuite entrée dans une démarche prospective, en particulier par une approche soutenable de la construction de sa nouvelle offre de formation. De la même manière, la politique mise en œuvre en matière de repyramidage des emplois, comme celle portant sur la révision de la politique indemnitaire, n'ont été envisagées qu'encadrées par une approche prospective des incidences en matière de masse salariale à long terme ; elles ont su aussi exploiter, au mieux, les outils construits par la DRH et la DEEP à cet effet.

Le rapport fait aussi mention « du temps de travail non réglementaire [question qui] n'est toujours pas réglée ». Si la négociation lancée sur la durée du temps de travail n'a effectivement pas abouti, un profond travail de clarification et d'harmonisation a été mené à la fin de l'année universitaire 2013-2014 ; il ne portait pas seulement sur les autorisations d'absences, mais également sur l'organisation du temps de travail et les congés des personnels BIATSS. Une circulaire a été établie en ce sens, répondant aussi à une forte attente de l'ensemble des personnels et des chefs de services.

Pour terminer, je souhaite remercier les membres du comité d'évaluation pour la qualité de leur travail et l'intérêt qu'ils ont bien voulu porter à l'UT2J. Soyez assurés, Monsieur le Directeur, Monsieur le Président, que ce rapport d'évaluation sera un élément utile à l'élaboration de notre projet de développement.

Veillez agréer, Monsieur le Directeur, Monsieur le Président, l'expression de ma considération la meilleure.



Jean-Michel Minovez  
Président de l'université Toulouse – Jean Jaurès

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

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



# Organisation de l'évaluation

L'évaluation de l'Université Toulouse 2 - Jean Jaurès a eu lieu du 3 au 5 mars 2015. Le comité d'évaluation était présidé par Marc Gontard, professeur émérite (littérature française), président honoraire de l'université Rennes 2.

## Ont participé à l'évaluation :

- Bartolo Campos, professeur émérite, ancien président du conseil scientifique et directeur de la faculté de psychologie et sciences de l'éducation, Université de Porto (Portugal)
- Bernard Coupet, professeur des universités (mathématiques), ancien vice-président Budget et Moyens de l'université de Provence, chargé de la mission Campus d'Aix-Marseille Université
- Anthony Fieret, étudiant (psychologie), vice-président étudiant de l'université Lille-3
- Daniel Luzzati, professeur de linguistique et ancien vice-président de la commission des études et de la vie universitaire de l'université du Maine
- Emmanuèle Payen, chef du service du développement culturel de la BPI/Centre Pompidou
- Pierre Rouillard, directeur de recherche émérite au CNRS, ancien directeur de la Maison de l'archéologie et de l'ethnologie de Nanterre et ancien président du réseau des MSH
- Catherine Vieillard, secrétaire générale de l'académie de Lille

Xavier Lafon, délégué scientifique, Émilie Brière et Julien Lecocq, chargés de projet, représentaient le HCERES.

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

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