



## Université Toulouse 2 - Jean Jaurès - UT2J

### Rapport Hcéres

► **To cite this version:**

Rapport d'évaluation d'un établissement. Université Toulouse 2 - Jean Jaurès - UT2J. 2010. hceres-02026098

**HAL Id: hceres-02026098**

**<https://hal-hceres.archives-ouvertes.fr/hceres-02026098>**

Submitted on 20 Feb 2019

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

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



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

Section des établissements

# Rapport d'évaluation de l'Université de Toulouse 2 – Le Mirail





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

# Rapport d'évaluation de l'Université de Toulouse 2 – Le Mirail



Le Président de l'AERES

Jean-François Dhainaut

Section des établissements

Le Directeur

Michel Cormier



# Sommaire

Présentation	5
I – Présentation de l'établissement et de la conjoncture universitaire	5
II – L'université de Toulouse 2 – Le Mirail en quelques chiffres	5
Recherche	7
I – Le potentiel de recherche de l'établissement	7
II – La stratégie de recherche de l'établissement	7
III – La mise en œuvre et le suivi de la stratégie de recherche	7
IV – La formation à la recherche	8
V – La politique de publications	8
VI – La mise en place d'une stratégie de valorisation	8
Formation	9
I – Le pilotage de l'offre de formation	9
II – La nature de l'offre de formation	9
1 ● Le panorama quantitatif des formations	9
2 ● Filières, IUT et instituts professionnels	10
III – Les dispositifs d'accompagnement de l'étudiant	10
1 ● Information, orientation, professionnalisation	10
2 ● Un point fort : SED et ENT	11
IV – La formation continue et la formation tout au long de la vie	12
1 ● La formation continue	12
2 ● La validation des acquis de l'expérience (VAE)	12
3 ● Pilotage et gouvernance	12
V – La politique documentaire	13
Vie étudiante	15
I – Le pilotage central de la vie étudiante	15
1 ● Formation des élus et reconnaissance de l'engagement étudiant	15
2 ● Élections étudiantes	15
II – La participation des étudiants aux décisions de la vie de l'établissement	15
1 ● Comité de pilotage de la vie étudiante et vice-président étudiant (VPE)	15
2 ● Participation des étudiants aux conseils	15
III – La qualité de la vie associative et l'importance de la vie culturelle	15
1 ● Associations étudiantes et Maison des associations	15
2 ● Fonds de solidarité et de développement des initiatives étudiantes (FSDIE)	16

IV – Le SUAPS, le service de médecine préventive et celui de l'aide sociale	16
V – Dispositifs d'aide du CROUS et des collectivités territoriales	16
Relations extérieures	17
I – Un PRES dont les fonctions sont perçues comme minimales	17
II – Les relations avec les EPST et les EPIC	17
III – Les relations avec les collectivités territoriales	17
IV – Les relations avec les milieux socio-économiques	18
Relations internationales	19
Gouvernance	21
I – Le système d'organisation et de pilotage de l'établissement	21
II – Le pilotage et le développement des technologies de l'information et de la communication	22
III – La politique de gestion des ressources humaines au service des objectifs de l'établissement	22
1 ● Le pôle gestion des personnels	22
2 ● Le pôle gestion des compétences	23
3 ● La création d'un pôle financier	23
IV – L'organisation et le pilotage de la politique budgétaire et financière au service du projet d'établissement	24
1 ● L'absence d'une logique de pilotage par les objectifs	24
2 ● Des outils d'analyse et de suivi insuffisamment exploités	24
V – La politique immobilière : gestion, maintenance et développement de l'ensemble du patrimoine	24
VI – Hygiène et sécurité	25
VII – Le développement de la capacité d'auto-évaluation au service d'une meilleure efficacité de l'action	26
Affirmation de l'identité de l'établissement : La Fabrique culturelle	27
Conclusion et recommandations	29
I – Les points forts	29
II – Les points faibles	30
III – Les recommandations	30
Liste des sigles	31
Observations du président	35
Organisation de l'évaluation	39

# Présentation



## I – Présentation de l'établissement et de la conjoncture universitaire

L'université de Toulouse 2 Le Mirail s'inscrit de manière originale dans le paysage universitaire français, parce qu'elle offre la possibilité de deux lectures sensiblement différentes, non exclusives l'une de l'autre. D'un côté, elle est l'une des principales universités françaises, dédiée essentiellement aux sciences humaines et sociales, mais incluant aussi deux IUT ainsi qu'un département de mathématiques-informatique. D'un autre côté, elle est aussi une institution à l'histoire récente particulièrement tourmentée, pour des raisons externes et internes. L'événement extérieur majeur est l'explosion de l'usine AZF, en septembre 2001, qui a profondément marqué l'université, humainement et matériellement. L'université est aussi affectée, au quotidien, par un environnement urbain difficile, qui freine une utilisation optimale des locaux, notamment en fin de journée. À l'intérieur, Toulouse 2 est régulièrement l'une des universités les plus en pointe lors des protestations universitaires. Cela s'est vérifié encore ces dernières années, en particulier lors de l'année 2008-2009, au cours de laquelle l'agitation universitaire a perturbé pendant plusieurs mois le fonctionnement normal des activités. En dépit du retour à une activité normale, Toulouse 2 reste durablement marquée par ces épreuves, à l'intérieur de l'université dans les esprits, mais aussi à l'extérieur dans son image, locale et nationale. Ces crises et difficultés récurrentes ont permis cependant de vérifier une autre caractéristique de Toulouse 2 : sa capacité à relancer son activité. Déjà, en 2001, grâce à l'engagement de tous, les cours n'avaient été suspendus que quelques semaines en dépit des dégâts causés par l'explosion AZF. En 2009-2010, malgré l'empreinte laissée dans les esprits par les événements de l'année antérieure, non seulement la vie universitaire a retrouvé son cours normal, mais la volonté de s'inscrire dans une démarche dynamique de construction d'un projet universitaire fort pour le prochain contrat quadriennal est affirmée. Autre élément positif : l'évolution de l'environnement politique local, progressivement plus attentif à l'université, comme l'illustrent la construction, engagée dès 2006, d'un édifice nouveau, La Fabrique, destiné à la création et à l'expression artistiques, ainsi que la volonté, de la part de la nouvelle équipe municipale, d'une prise en charge globale du quartier de l'université. Cet optimisme doit cependant être tempéré par l'observation du fonctionnement du PRES. Pour Toulouse 2, cet outil majeur de la coordination interuniversitaire ne fonctionne pas dans des conditions satisfaisantes et appelle une refonte, pour répondre aux attentes de l'université dans plusieurs domaines.

Cette situation est d'autant plus regrettable que Toulouse 2 est confrontée à de nombreux problèmes, soit largement inhérents au domaine des SHS, tels que la baisse des effectifs ou la difficile structuration de la recherche dans certains secteurs, soit plus spécifiques à cette université, notamment par l'impact des mouvements sociaux.

## II – L'université de Toulouse 2 – Le Mirail en quelques chiffres

À la rentrée universitaire 2009-2010, l'université comptait 22 792 étudiants dont 1 782 à l'IUFM intégré à l'université. Elle est structurée en 5 UFR (Histoire, arts et archéologie ; langues, littératures, civilisations étrangères ; lettres, philosophie et musique ; psychologie ; sciences, espaces, sociétés), 2 écoles internes (IUFM et l'École supérieure d'audio-visuel), 3 instituts (Institut de formation des musiciens intervenant à l'école, Institut pluridisciplinaire pour les études sur l'Amérique latine à Toulouse et Institut régional du travail) et 2 IUT (l'un à Blagnac, l'autre à Figeac). L'effectif enseignant se compose, selon les indicateurs d'évaluation fournis par l'établissement (chiffres 2008), de 890 enseignants, dont 667 enseignants chercheurs - EC (192 professeurs et 475 maîtres de conférences) et 131 PRAG. L'effectif des titulaires et contractuels de type personnels de soutien et ITA est de 667 emplois, dont 174 de catégorie A, 151 de catégorie B et 342 de catégorie C.







## I – Le potentiel de recherche de l'établissement

L'université de Toulouse 2 soutient 21 unités de recherche (UR) labellisées, dont 9 UMR, 11 EA et une jeune équipe. À cela s'ajoutent deux équipes non labellisées, l'une en italien l'autre au sein de l'IUT de Figeac, ainsi que des équipes internes à l'IUFM. La recherche s'appuie sur trois structures fédératives, la Maison des sciences de l'homme et de la société de Toulouse (MSHST), l'Institut de recherche pluridisciplinaire en arts, lettres et langues (IRPALL) et l'institut des sciences du cerveau. Un nombre important d'équipes est installé dans la Maison de la recherche ; d'autres sont hébergées dans des structures provisoires, appelées à disparaître avec la construction, programmée d'un nouveau bâtiment. L'ensemble des centres de recherche de l'université accueille 635 EC, 65 chercheurs des EPST et EPIC et 118 IATOS et ITA, avec, pour ces derniers, une pyramide des âges appelée à poser rapidement un problème de remplacement. Grâce notamment à l'appui du CNRS, les UMR disposent d'un personnel administratif et technique qui fait défaut à la plupart des équipes d'accueil qui ont recours aux services de leur département disciplinaire.

## II – La stratégie de recherche de l'établissement

L'équipe dirigeante de Toulouse 2 affiche une politique volontariste en matière d'organisation de la recherche. Cette politique est nécessaire, compte tenu des retards pris, notamment dans l'organisation d'une direction de la recherche. Elle sert le renouvellement de l'image de l'université. L'équipe peut compter sur l'appui de la délégation régionale du CNRS, soucieuse de l'ancrage territorial de son action. Elle souhaite résolument se situer dans un cadre interuniversitaire, comme l'illustre l'exemple de l'Institut fédératif d'études et de recherches interdisciplinaires santé société, constitué en partenariat entre les trois universités, ainsi qu'avec le PRES, l'INSERM, le CNRS et le CHU. Cette démarche est incontestablement freinée par un PRES dont la conception des missions est manifestement trop minimaliste, au regard des attentes de Toulouse 2. Les affirmations sur le souci d'excellence et d'innovation entrent en contradiction avec la stratégie qui consiste à développer de manière indifférenciée et simultanée tous les secteurs de recherche de l'université.

Un effort de visibilité des champs scientifiques a été entrepris par la définition de neuf axes, mais cet effort est pour le moins fragilisé par une présentation étirée autour de deux pôles, l'érudition et l'expertise, tous deux situés hors du champ de la production de savoirs nouveaux.

## III – La mise en œuvre et le suivi de la stratégie de recherche

Des instances, des lieux et des structures sont impliqués fortement dans ce domaine. En effet l'université a cherché à se donner les moyens d'un pilotage collectif de la recherche : dans le cadre du CS, au fonctionnement régulier en dépit des perturbations internes à l'université ; par des réunions régulières de commissions ou d'une "conférence" interne de la recherche et par l'adoption d'un logiciel, GRAAL, capable de fournir un ensemble d'indicateurs pertinents.

La Maison de la recherche est le lieu d'hébergement d'unités de recherche (UR) de tous statuts (UMR et EA). L'unité mixte de service (UMS) déploie son activité au profit de l'ensemble des UR et joue pour celles-ci un rôle important d'appui logistique et administratif, en particulier pour le montage des projets et la gestion des contrats. Disposant de 10 personnels du CNRS et de 21 personnels de Toulouse 2, elle est très appréciée des chercheurs, mais son cadre d'intervention peut être source de confusion entre les responsabilités du CNRS et celles de l'établissement. La MSHST est un regroupement immatériel, sur programmes, d'unités hébergées ou non dans la Maison de la recherche. Elle ne bénéficie pas de l'unité de service propre que souhaitent certains. Les incertitudes ou confusions sont aggravées par le manque de continuité des positions successives de la direction SHS du CNRS, au niveau central. Une simplification de l'organisation des structures de recherche et une clarification des responsabilités s'avèrent nécessaires. Conjointement à la mise en place d'une direction de la recherche à l'université, la fusion de la Maison de la recherche et de la MSHST devrait être envisagée, l'UMS étant alors rattachée à cette structure unifiée.

Cet effort de pilotage est en lui-même très positif et ses résultats doivent être appréciés en tenant compte du fait qu'il est engagé depuis assez peu de temps. Ils sont néanmoins assez inégaux. L'importance du fléchage recherche des postes à pourvoir doit encore être plus affirmée, face aux stratégies de recrutement des départements disciplinaires. L'université n'a pas encore achevé la mise en place d'une direction de la recherche et, en dépit de l'étroitesse des liens avec la délégation régionale du CNRS, il conviendrait qu'elle ait une conscience plus claire de la nécessité d'une organisation autonome de son service, y compris dans l'intérêt de son partenariat avec cet organisme sur la longue durée.

La politique en matière de structures de recherche oscille entre divers impératifs : le soutien aux unités fortes, en particulier les UMR, le souci de ne laisser aucune discipline ou structure sur le bord du chemin, et enfin la sensibilité aux pressions des sous-disciplines.

L'appui à la recherche est une réalité positive, mais l'université doit encore largement construire une politique dotée d'objectifs clairs et d'une stratégie pour les mettre en œuvre capable de s'affirmer face aux pressions de toute nature. Si le soutien au laboratoire de recherche pluridisciplinaire du Nord-Est Midi-Pyrénées (unité non labellisée) à l'IUT de Figeac et l'affectation, volontariste, d'un poste de rang magistral à cet IUT témoignent de la volonté d'implanter une recherche crédible dans l'ensemble des domaines de l'université, en revanche le grand nombre des centres fait ressortir une forme de "départementalisation" disciplinaire de la recherche. Cet aspect, illustré par le soutien à une autre équipe non reconnue en italien, est confirmé et même aggravé par la perspective de création d'une nouvelle EA en psychologie, qui relève d'une logique disciplinaire ancienne, voire de la simple gestion de cas personnels par division de structures, plutôt que de l'impulsion à des démarches transversales, ce qui serait le minimum au sein d'une même discipline.

#### IV – La formation à la recherche

L'université Toulouse 2 est établissement support pour trois écoles doctorales, couvrant chacune plusieurs mentions de spécialités, notées A, avec une excellente qualité de l'adossé scientifique mais un suivi et une insertion des docteurs moins bons. En collaboration avec les ED, la division des études doctorales assure la gestion et le suivi de l'ensemble des doctorants. Ces derniers sont au nombre de 830, en baisse sensible depuis le pic de 2006-2007 (1 010). Ce mouvement n'est pas propre à Toulouse 2 et peut être sain s'il correspond au renoncement ou à l'élimination d'inscrits depuis trop d'années. En revanche, le nombre de soutenances (87 en 2008-2009 selon le rapport d'auto-évaluation de l'établissement), faible par rapport au nombre des inscrits et au potentiel d'encadrement de l'université, doit retenir l'attention. Si l'encadrement des docteurs et leur accueil dans les laboratoires paraissent satisfaisants, le problème des financements demeure très sensible. Les allocations ou contrats de recherche sont attribués dans le cadre de procédures spécifiques à chaque ED, privilégiant toutes une logique d'évaluation par rapport à une logique de répartition entre disciplines ou laboratoires. Globalement, malgré une certaine progression des bourses CIFRE, seul un quart des doctorants bénéficie d'un dispositif de financement, la moitié de l'effectif est salariée, en situation stable ou précaire, et les ressources du quart restant ne sont pas connues. Le rôle du PRES est limité à l'organisation de doctorales depuis 2008, ainsi qu'à la labellisation globale des thèses toulousaines, et les ED disposent de moyens trop faibles pour une action significative. Ces constats invitent à un réexamen d'ensemble des conditions de préparation des thèses, depuis l'admission en thèse au sortir du master, qui doit mieux prendre en compte les conditions de préparation, jusqu'à l'accompagnement des docteurs vers un avenir professionnel.

#### V – La politique de publications

Les Presses universitaires du Mirail comptent parmi les plus importantes presses universitaires françaises. Leur production est importante (62 volumes en 2008 dont 34 ouvrages et 28 numéros de revues), couvre tout le champ des SHS et porte, pour la moitié des ouvrages, sur des travaux externes à l'université. La fabrication est presque entièrement externalisée, ce qui permet au service de fonctionner avec un effectif très réduit. En dépit des marges concédées aux diverses étapes de la distribution, les résultats financiers sont satisfaisants : les ressources proviennent beaucoup plus des ventes (80 %) que du PPF (20 %) et le budget du service permet la prise en charge de deux salaires sur les 7 ETP du service. En dépit de ses limites, la distribution par l'Association française des presses d'université paraît devoir être poursuivie. La vente directe en ligne pourrait encore progresser sans remettre en cause les structures en place et il serait surtout souhaitable que Toulouse 2 fasse en sorte que les autres institutions universitaires prennent conscience de l'intérêt de cet outil de diffusion. Toulouse 2 souhaiterait qu'un PRES rénové inclue cette dimension de la politique universitaire dans son champ d'action.

#### VI – La mise en place d'une stratégie de valorisation

Une politique de valorisation a été engagée à partir de 2006-2007, par la création d'une mission valorisation. Celle-ci a su définir des objectifs pertinents pour la valorisation dans le domaine des SHS : l'objectif le plus large est la visibilité et la diffusion de la production scientifique, et le second objectif, ponctuel est d'ordre financier. D'où deux niveaux d'intervention : l'accompagnement de projets pour valoriser la recherche au sens le plus large et l'aide à la rédaction des contrats pour défendre et promouvoir les intérêts de la propriété intellectuelle. Le montant des ressources issues de la propriété intellectuelle a été de 9 K€ en 2008, la moyenne étant de 7 K€ entre 2005 et 2008. Le taux de recettes, en K€, par chercheur est de 0,53 la même année, en augmentation par rapport à 2005 (0,46).

# Formation



La répartition des étudiants par cursus de formation en 2008-2009 est la suivante : 64,6 % en L ; 31,8 % en M et 3,5 % en D. L'évolution depuis 2004-2005 montre une diminution des effectifs en L de 23,6 % et des D de 2,2 %. L'augmentation en master de 37,2 % tient à l'intégration de l'IUFM. En 2008, le nombre de diplômés en licence a été 3 189 (2 721 en L généraliste et 468 en L professionnelle) et le taux de boursiers en L1 était élevé avec 38,9 %. Le nombre de diplômés en M, la même année, était de 1 039 et 107 diplômés en D. Sur 4 335 diplômés nationaux en 2008, 144 ont réalisé une mobilité à l'international au niveau L ou M, validée dans le cadre de leur cursus dans l'établissement, soit 3,32 %, en baisse par rapport à 2005 (246 sur 4 691, soit 5,24 %).

## I – Le pilotage de l'offre de formation

Malgré la déclaration de l'établissement, dans son auto-évaluation, selon laquelle les choix de politique de formation sont centralisés (rencontres systématiques de chaque composante) et sa volonté légitime d'y parvenir, dans les faits, le pilotage s'effectue très largement au niveau des disciplines, c'est-à-dire le plus souvent dans le cadre des départements puisque la majorité des UFR sont pluridisciplinaires. Cette manière de procéder a pour effet une absence de pilotage réel, avec des conséquences sur un accroissement, par empilage, du nombre de formations et un panorama de l'offre difficilement décryptable pour l'étudiant primo entrant.

Cette question revêt aujourd'hui un caractère de gravité qui doit être souligné. Divisions au sein du conseil des études et de la vie étudiante (CEVU), démissions collectives du vice-président (VP) de ce conseil et des rapporteurs des commissions "Formation - Orientation - Insertion" et "Vie étudiante", difficultés de transmission des dossiers : cette situation de crise, dont la VP du CEVU, récemment élue, essaie de sortir l'université, avec diplomatie et détermination sans éluder les difficultés, est sans doute liée à l'agitation universitaire de l'année dernière, mais cette genèse ne saurait être une excuse, pour aucun des acteurs dont la responsabilité est engagée. La formation supérieure est l'une des missions fondamentales de l'université et aucune rhétorique ne peut justifier les pratiques de blocage des rouages universitaires au regard de l'enjeu que représente l'avenir des jeunes générations. Le CEVU doit être le lieu de la discussion et du débat, si important dans le monde universitaire mais il doit aussi être un des lieux où se détermine l'offre de formation de l'établissement, pour le bien des étudiants, premiers pénalisés par ces blocages du fonctionnement institutionnel.

## II – La nature de l'offre de formation

### 1 • Le panorama quantitatif des formations

L'empreinte disciplinaire et la forte autonomie des départements se retrouvent très fortement dans l'offre de formation. La progression numérique des diplômés professionnels s'inscrit dans ce cadre bien plus qu'elle ne vient le bouleverser. Présenté de manière valorisante par l'université, le panorama quantitatif des formations se prête à plusieurs lectures. Il peut être jugé impressionnant : 25 L généralistes dont une création en "tourisme, hôtellerie, alimentation", 26 L professionnelles ; 18 M généralistes ; 44 M professionnels. L'offre est donc très diversifiée, avec par exemple 6 M2 professionnels en études audio-visuelles ou 8 M2 professionnels en psychologie. Cette offre peut être lue, légitimement, comme l'expression d'une grande diversité de compétences. On peut y voir aussi le souci de rechercher les diverses opportunités du marché du travail. Mais on peut aussi effectuer d'autres lectures : celle d'un désajustement entre la progression de l'offre et la baisse des effectifs, qui ont décliné d'environ 20 % depuis 2004-2005 (de 26 000 à 21 000, hors IUFM, en 2009-2010). Certes, des licences généralistes sont nécessaires, nombre de spécialisations sont légitimes, en langues et dans d'autres domaines. Par ailleurs, tronc commun et options minimisent la dispersion effective des cours. En dépit de ces facteurs, l'offre de formation reste marquée par le poids des départements disciplinaires, et une logique de... l'offre, construite sans réflexion d'ensemble sur la répartition des moyens, plus soucieuse des compétences et des inclinations du corps enseignant que des attentes des étudiants en termes de formation et de débouchés.

Ces observations, qui ne concernent pas les filières professionnelles des IUT, appellent une réflexion globale, sur l'ensemble de l'offre de formation. Cette réflexion doit inclure le site toulousain, ainsi que les autres sites, en particulier ceux de Cahors, Foix et Montauban : les logiques territoriales et les financements des collectivités ne sauraient suffire à justifier le maintien de formations professionnelles isolées à très faible effectif dont le caractère "pointu" exige précisément l'intervention de spécialistes toulousains. La refonte annoncée de l'offre de formation ne saurait se limiter à sa lisibilité. Il faut raisonner en termes de finalités, en mettant les étudiants au cœur de la réflexion, c'est-à-dire en combinant la volonté de dispenser une formation générale solide et le souci de former à des compétences adaptées au marché du travail. L'université ne manque pas d'atouts pour conduire cette refonte : elle dispose d'informations, issues d'enquêtes auprès des étudiants ou des travaux de la direction de l'évaluation, des études et de la prospective (DEEP) de Toulouse 2, qu'il lui faut exploiter ; elle doit aussi s'appuyer sur l'engagement professionnel d'EC soucieux de la qualité de leurs enseignements et du devenir de leurs étudiants, mais dont les idées et les efforts de mise en place de "bonnes pratiques" restent trop isolés faute de coordination ; le concept de "parcours étudiant" est sans doute pertinent. Il est urgent d'engager le chantier.

## 2 • Filières, IUT et instituts professionnels

L'École supérieure d'audio-visuel (ESAV), pôle d'excellence reconnu dans le milieu du cinéma et de la télévision, forme les étudiants aux pratiques et à la recherche en audio-visuel. L'ESAV, créée en 1978, a été transformée en IUP en 1991 pour décerner le titre d'ingénieur maître. L'école accueille aujourd'hui, après sélection en formation initiale et continue, plus de 200 étudiants, au niveau L3, M1 et M2.

Bénéficiant d'un réseau d'anciens élèves actifs et impliqués dans la vie de l'école, l'ESAV a développé de nombreux partenariats. Seule composante universitaire française à être membre du Centre international de liaison des écoles de cinéma et de télévision, l'ESAV organise chaque année la "Corrida audio-visuelle" une rencontre et confrontation pédagogique avec une dizaine d'écoles de cinéma du monde entier.

Installé en centre-ville de Toulouse depuis 2003, dans des locaux neufs et adaptés, l'ESAV se développe sur sa dynamique propre. Un tout nouveau directeur succède au fondateur historique de l'école : c'est probablement un moment privilégié pour revisiter et amplifier les liens avec l'université mère, dans le domaine de la recherche ainsi que dans celui de la formation. L'ESAV est un point fort de l'université. Elle peut aussi devenir un point d'appui pour la professionnalisation de certains parcours plus classiques.

Toulouse 2 comprend deux IUT, l'un à Figeac et l'autre à Blagnac, dont les périmètres d'activité participent à inscrire cette université, essentiellement dédiée aux sciences humaines et sociales, dans le champ des disciplines technologiques et industrielles, ce qui constitue une originalité.

L'Institut de formation des musiciens intervenant à l'école (IFMI) prépare en deux ans au diplôme universitaire de musicien intervenant (DUMI), diplôme qui permet en particulier d'accéder à des cadres d'emplois de la fonction publique territoriale. Il recrute chaque année une vingtaine d'étudiants sélectionnés. À l'IFMI de Toulouse, l'obtention du DUMI permet l'attribution d'une licence de musique "Enseignement artistique et interprétation". Une préparation conjointe, en trois ans, au DUMI et au diplôme d'État de professeur de musique et de danse est organisée avec le Centre d'étude supérieur musique et danse de Toulouse et le département Musique de l'université. Des échanges de pratiques pourraient être développés avec l'IUFM et il serait utile d'établir un suivi de l'insertion des diplômés.

## III – Les dispositifs d'accompagnement de l'étudiant

### 1 • Information, orientation, professionnalisation

Ce domaine est marqué par un foisonnement d'initiatives. Le service d'information et d'orientation universitaire (SIOU) informe, conseille et accompagne les étudiants et futurs étudiants pour construire leur projet de formation et les aide à préparer leur insertion professionnelle : journées portes ouvertes pour les lycéens, salons, information et conseil individualisé, mise à disposition de ressources documentaires, lettre d'information périodique, conférence thématique, journées "Destination emploi". Un accent important est mis sur les stages en milieu professionnel : offre et recherche de stage en lien avec les responsables de stages des départements et UFR, ateliers CV et lettre de candidature, rencontre avec des professionnels. En première année de certaines licences des unités d'enseignement (UE) "d'aide à la construction d'un parcours de formation" sont proposées en TD par petits groupes, organisées conjointement par les départements des UFR et le SIOU.

Créé en novembre 2009, CAP Pro est un service d'appui à la direction orientation, stages, insertion dont l'objectif est de promouvoir le développement de la professionnalisation, des stages et de l'alternance, et de faciliter l'appropriation de l'approche par compétences. Il doit aussi dynamiser les échanges avec les milieux socioprofessionnels, favoriser le développement de partenariats et de réseaux. Il faut noter l'important travail accompli d'enregistrement des licences et des masters au registre national de certifications professionnelles. Quand il est bien réalisé, ce travail oblige les équipes à expliciter les apports théoriques et pratiques que le diplômé devrait être capable de mobiliser (savoir-faire) en situation professionnelle à l'issue de sa formation. C'est une entrée par les compétences qui permet de faire évoluer le regard des équipes pédagogiques sur leur propre formation.

Le CEVU et la commission formation, orientation et insertion en cours de réactivation, devront s'appuyer sur ce foisonnement d'initiatives et de bonnes volontés, pour organiser, coordonner et renforcer ces dispositifs ; en particulier en les finalisant pour lutter contre l'échec et l'abandon en cours de formation, notamment en licence. Il serait souhaitable d'associer les étudiants à l'évaluation et au suivi des différentes initiatives.

## 2 • Un point fort : SED et ENT

Le rapport d'évaluation de l'AERES relatif à l'offre de formation "licence" signale à deux reprises le SED comme "assurément un point à ne pas oublier (du) dispositif d'aide à la réussite".

Avec le renouvellement récurrent de ses effectifs et l'hétérogénéité marquée de ses publics étudiants, le "savoir-faire collectif" de l'université pour mettre en œuvre l'enseignement à distance, articulé avec la montée en puissance de l'environnement numérique de travail (ENT) semblent clairement un point fort et un atout spécifique pour la réalisation de la stratégie principale de l'université : "une formation universitaire de qualité au service de la réussite de tous". Il serait opportun que le foisonnement d'initiatives donne lieu à une réflexion globale et à une coordination interne de manière à améliorer sa cohérence et sa lisibilité interne tant auprès des étudiants que des instances de l'université.

### Le service d'enseignement à distance (SED)

Ce service est accessible à tous les étudiants inscrits à l'université et porte sur un tiers de l'offre de formation : 530 UE dans 20 L, 8 M1 et 2 M2. C'est un service payant, dont les tarifs sont attractifs et dégressifs, avec des réductions pour certains publics (par exemple 74 € pour une année de licence pour les boursiers). Les étudiants peuvent panacher enseignement en "présentiel" et enseignement à distance. Ils disposent des services en ligne de l'ENT ainsi que d'autres services sur la plate-forme IRIS : forums, foire aux questions, tutorat, etc.

Plus de 60 % des étudiants du SED proviennent de la région Midi-Pyrénées, 35 % des autres régions françaises et moins de 5 % d'autres pays. Le SED affiche environ 3 800 inscriptions, en moyenne ces dernières années (85 % des étudiants s'inscrivant pour trois UE ou plus), sur 21 000 étudiants (hors IUFM), mais l'observatoire de la vie étudiante (OVE) n'en comptabilise que 2 937. Le SED est l'un des plus importants centres universitaires d'enseignement à distance.

Les étudiants doivent venir à Toulouse pour les examens de fin d'année. Le taux de présence aux examens (non fourni) est bien plus faible que celui des étudiants en "présentiel". Mais le taux de réussite (60 %), calculé sur le nombre d'étudiants présents aux examens, est seulement un peu plus faible que celui des autres étudiants.

La question d'un accès "ouvert" pour le "dépôt de documents" par les enseignants, directement sur la plate-forme IRIS, est à l'étude. Le SED aide aussi les équipes pédagogiques à produire des enregistrements sonores et vidéo (CD audio, cours en ligne, etc.).

Les heures que les EC consacrent à ces activités de production, de suivi des services en ligne ou comme "correspondant SED" sont difficilement comptabilisées dans les calculs des services faits. Le fonctionnement du SED repose sur l'énergie et l'implication des personnes concernées.

Un travail avec l'OVE sur les inscrits au SED (les présents aux examens et les reçus), croisé avec certaines caractéristiques des étudiants (lieu de résidence, statut professionnel) et les modalités de formation à distance effectivement utilisées (présences aux regroupements, usages des services en ligne) devrait faciliter une démarche qualité. Par ailleurs des synergies sont à étudier avec l'IUFM dont les compétences en matière de formation ouverte et à distance (FOAD), d'*e-learning*, de classe virtuelle, semblent reconnues par le rectorat qui lui a confié la conception de modules de FOAD pour le déploiement de l'ENT de l'académie. Le savoir-faire du SED pourrait aussi être mobilisé pour l'accompagnement des enseignants stagiaires et néo-titulaires sortant de l'IUFM.

## L'environnement numérique de travail (ENT)

Un important dispositif de "conduite et accompagnement du changement - ENT" guide le déploiement d'une nouvelle version de l'ENT centralisée. La majorité des étudiants a maintenant un compte ENT actif avec diverses fonctionnalités : actualités administratives et pédagogiques de sa composante et vie du campus ; messagerie, outils de travail collaboratif, stockage et partage de documents ; relevé de notes et dossiers scolaires, ressources pédagogiques et numériques du SCD, des universités numériques thématiques et de Canal U (chaîne de TV). L'accès à l'ENT est possible par WIFI sur la majeure partie du campus et extranet. Le dispositif de "conduite et accompagnement du changement - ENT" devra s'enrichir d'un chapitre sur l'observation des usages de l'ENT qui apparaissent encore relativement limités.

## IV – La formation continue et la formation tout au long de la vie

### 1 • La formation continue

Confrontée à une situation financière difficile, l'université a lancé depuis deux ans environ, une refondation du service de la formation continue (FC). Une nouvelle équipe de direction est chargée de redéfinir les missions et les objectifs du service, les relations avec les UFR et le CEVU mais aussi avec les partenaires extérieurs : PRES, conseil régional, milieux économiques et associatifs, et enfin de repenser les procédures administratives et financières, diminuer la masse salariale. Il bénéficie du soutien de l'université pour apurer le passé et se préparer au passage aux "Responsabilités et compétences élargies" (RCE). "L'enjeu est de retrouver un modèle économique de gestion viable et de produire des services", selon le rapport d'auto-évaluation de l'université.

Le service, d'une trentaine de personnes, réalise 400 000 H/stagiaire pour un budget de 3 M d'euros ; en pleine réorganisation, il doit réduire sa masse salariale et bénéficie du soutien de l'université pour apurer le passé. Ses principales activités sont la préparation du diplôme d'accès aux études universitaires : 600 personnes, en cours du soir, SED ou multimédia et 150 reçus par an. Les "parcours demandeurs d'emplois" financés par la région et organisés avec les départements et les UFR sont passés de 10 à 35 en quatre ans et ils accueillent 250 stagiaires en 2009-2010. La remise en ordre de l'offre de formation propre au service, certains DU et stages courts, montre la volonté de développer et rationaliser les activités du secteur sanitaire et social, les formations au management, à la gestion de groupe, au développement durable, ainsi que la formation de formateurs. Le service souhaite créer une offre visible et ciblée de formation en langue. Il a repris la gestion de l'alternance (apprentis, contrats de professionnalisation, etc.), soit 130 contrats, tout en réfléchissant à définir le rôle et la mission d'une cellule d'aide et soutien à l'apprentissage, et son articulation avec un éventuel centre de formation d'apprentis interuniversitaire.

### 2 • La validation des acquis de l'expérience (VAE)

Chaque année plus de 120 dossiers préalables et environ 70 dossiers VAE sont déposés ; 40 validations totales et 20 validations partielles sont actées. L'accompagnement des candidats se généralise : ateliers méthodologiques, mise en place de circuits pérennes par la désignation de correspondants VAE dans les UFR. "La VAE... est un bon levier de prise de conscience de l'approche compétences de notre offre de formation... et de rapprochement de la formation continue vers la formation initiale" (rapport d'auto-évaluation de l'université).

La validation des acquis personnels ou professionnels permet l'accompagnement de 500 personnes par an candidates à la reprise d'études : cette activité donne lieu notamment à la coproduction avec les départements et UFR d'un catalogue de dispositifs d'accompagnement des adultes en reprises d'études.

### 3 • Pilotage et gouvernance

Les orientations affichées par l'université et le service FC sont très positives. Mais aucun bilan global d'activités n'a été fourni, seulement des tableaux de suivi partiels. L'université ne semble pas disposer encore des outils de pilotage de ses ambitions. Par ailleurs les responsables du service se sentent insuffisamment associés à la gouvernance de l'université.

Les évaluations de l'AERES de l'offre de formation licence et master indiquent que "même si le SED y contribue d'une certaine façon, il serait important de mieux intégrer la formation continue". Le rapport d'auto-évaluation de l'université indique quant à lui que "la formation tout au long de la vie est un point fort de la politique de l'université". Mais il signale dans la même phrase que son pilotage est aussi un "point faible" : "la formation continue n'est pas assez généralisée et incluse dans la structuration de l'ensemble de l'offre de formation". L'évaluation sur site confirme ce constat.



## V – La politique documentaire

L'ensemble des bibliothèques universitaires occupe 20 955 m<sup>2</sup>, dont 14 600 m<sup>2</sup> pour la bibliothèque centrale, et offre un total de 2 516 places de lecture, dont 1 544 pour la seule bibliothèque centrale. En fait seule la bibliothèque centrale et celle de l'IUFM sont intégrées au SCD. Les bibliothèques de proximité, disciplinaires, sont simplement associées tout en participant au catalogue commun et en étant accessibles avec une carte unique de lecteur. Les bibliothèques de recherche sont indépendantes à tous points de vue. L'offre est d'environ 800 000 ouvrages et 10 000 titres de périodiques, les lieux de travail sont assez vastes et bien équipés en WIFI. Les faiblesses de l'offre documentaire sont néanmoins patentées. En dépit de progrès récents, les horaires d'ouverture (52 h 30) restent très inférieurs à la moyenne nationale. Il n'est pas admissible qu'une grande bibliothèque universitaire soit entièrement fermée le samedi. Cette insuffisance s'accompagne de disparités : tout en ayant du personnel géré par le SCD (58 emplois sur les 201 du service), les bibliothèques de proximité sont moins ouvertes que la bibliothèque centrale. L'éclatement des lieux provoque une importante dispersion des moyens, humains et financiers : le budget du service, de l'ordre de 1,5 M d'euros en 2010, en progression de près de 10 % depuis 2009, doit consacrer 350 000 euros, soit environ un quart de ses ressources, aux frais de personnel et cela alors même que les acquisitions ne constituent que la moitié des dépenses et que le parc informatique à la disposition des étudiants est insuffisant et largement obsolète. Par ailleurs, la charte documentaire, élaborée en 1987, constitue davantage une formalisation de pratiques que l'expression d'une politique de rénovation véritable. Il conviendrait que soit mise en place une politique d'achats résolument fondée sur les besoins et les demandes des usagers, en particulier des étudiants de niveau L, à la place d'une prédominance excessive des logiques de spécialisation, encore souvent prégnantes. Le SCD de Toulouse 2 participe au centre d'acquisition et de diffusion de l'information scientifique (CADIST) sur le monde ibérique et latino-américain et doit donc, à ce titre, assurer une mission de catalogage. Les retards accumulés en ce domaine mettent en lumière une productivité anormalement faible du service.

La situation d'ensemble du SCD doit beaucoup à des pratiques singulières, sinon exorbitantes, notamment dans le calcul des horaires de service, qu'il importe de réviser rapidement. Il apparaît donc indispensable que le personnel mesure pleinement que le SCD, partie intégrante de l'université, doit exercer son activité au service des missions de celle-ci. L'une des actions prioritaires pourrait être le développement de l'offre de formation, déjà existante mais limitée, à la méthodologie documentaire. La direction de l'université et celle du SCD doivent unir leurs efforts pour faire de ce service l'outil d'études et de recherches dont doivent disposer étudiants et personnels de Toulouse 2.

Enfin, le réseau des dix bibliothèques de l'IUFM (correspondant aux anciennes écoles normales), ne regroupe que 150 000 ouvrages, mais s'attache à répondre aux besoins des formations dispensées sur chaque site. L'interuniversitaire pourrait sans nul doute être plus développé, notamment pour l'achat de ressources électroniques.





# Vie étudiante

## I – Le pilotage central de la vie étudiante

### 1 • Formation des élus et reconnaissance de l'engagement étudiant

Il n'existe pas aujourd'hui de formation spécifique dispensée aux élus étudiants de l'université. Cela constitue un frein indéniable à leur compréhension des enjeux universitaires et peut partiellement expliquer leur faible présence dans les conseils. Il est urgent que l'université mette en place ces formations pour que les élus étudiants puissent exercer leurs missions au sein des conseils.

Les étudiants élus dans les conseils de l'université ne bénéficient pas à l'heure actuelle de reconnaissance d'aucune sorte pour leur engagement. Un travail sur cette question doit être effectué pour que la reconnaissance de l'engagement soit prise en compte par l'établissement.

### 2 • Élections étudiantes

Une campagne de communication est effectuée par les services de l'université, pour donner aux étudiants les informations pratiques nécessaires. Les élections se déroulent sur deux jours. Le taux de participation oscille entre 15 et 20 %, ce qui reste peu élevé mais place Toulouse 2 parmi les bons élèves au niveau français. Le vote se fait de manière traditionnelle dans l'enceinte de l'université.

## II – La participation des étudiants aux décisions de la vie de l'établissement

### 1 • Comité de pilotage de la vie étudiante et vice-président étudiant (VPE)

Il existe sur le papier une commission de la vie étudiante mais son rapporteur et certains de ses membres ont démissionné. La nouvelle VP en charge du CEVU remet en place un organe permettant un pilotage de la vie étudiante. Le travail fourni par le pôle associations et initiatives étudiantes (PAIE), qui regroupe l'ensemble des associations étudiantes, doit être souligné, du fait de l'importance de son soutien aux étudiants de Toulouse 2.

L'université de Toulouse 2 n'a pas de VPE, l'organisation majoritaire chez les étudiants refusant politiquement la mise en place d'un VPE.

### 2 • Participation des étudiants aux conseils

La participation des élus étudiants est un vrai problème au sein de l'université. C'est avant tout un problème politique puisque l'organisation majoritaire chez les étudiants ne vient en conseil que pour recueillir des informations avant de quitter la salle. Les élus des autres organisations n'étant présents que de manière épisodique, la participation des étudiants aux conseils est donc très insatisfaisante.

## III – La qualité de la vie associative et l'importance de la vie culturelle

### 1 • Associations étudiantes et Maison des associations

Les associations étudiantes sont aujourd'hui nombreuses à l'université. Elles sont de plusieurs types :

- les foyers : associations de filières, bénéficiant d'un local où les étudiants peuvent trouver conseils, projets ou bien encore restauration sommaire ;
- les associations de doctorants actives pour la plupart ;
- les associations à but culturel très présentes, notamment théâtrales ;
- les associations de type défense des étudiants.

Le PAIE fait le lien entre les associations et les autres services de l'université, notamment pour la question des locaux et du matériel. La mise en place de charte ou de label des associations serait opportune pour faciliter ce lien.

La Maison de l'étudiant à Toulouse 2 a été saccagée par deux fois lors des mouvements étudiants. Cette maison regroupait les associations et permettait aux étudiants de bénéficier d'un lieu de vie. Aujourd'hui, aux yeux des étudiants, le projet de remise en place d'une telle maison semble difficile, du fait de l'expérience traumatisante du saccage.

## 2 • Fonds de solidarité et de développement des initiatives étudiantes (FSDIE)

Le FSDIE fonctionne bien, il encourage les initiatives étudiantes, qu'elles soient le fait des associations ou des étudiants à titre individuel. Chose intéressante à noter, le FSDIE possède une collection de costumes de théâtre qui servent aux associations théâtrales, très présentes dans le paysage associatif de Toulouse 2.

## IV – Le SUAPS, le service de médecine préventive et celui de l'aide sociale

Le SUAPS fonctionne de manière satisfaisante : il développe une politique sportive de qualité, adaptée à la population étudiante de l'université. Toutefois, ses liens fonctionnels avec la VP du CEVU mériteraient d'être précisés.

Rattachés au service interuniversitaire relevant de Toulouse 3, les services de médecine préventive et d'aide sociale sont peu intégrés à l'université Toulouse 2. Ils mettent en œuvre les orientations du directeur du service interuniversitaire dans des domaines où, manifestement, l'université Toulouse 2 n'a pas défini de stratégie particulière. Concernant la visite médicale à tous les niveaux de la licence, orientation fixée par le directeur, 40 % des étudiants convoqués ne s'y plient pas.

## V – Dispositifs d'aide du CROUS et des collectivités territoriales

Le CROUS travaille avec l'université dans le cadre d'une convention de partenariat. Le CROUS dispose de 500 places dans deux résidences sur le campus. L'offre de logement va du studio au T3 avec une spécificité d'accueil pour les étudiants parents. Le CROUS dispose aussi d'une résidence spécifique pour les étudiants en situation de handicap lourd, à l'extérieur du campus mais ouverte aux étudiants de Toulouse 2.

Le CROUS intervient également par le biais du Fonds national d'aide d'urgence (FNAU), délivré de manière ponctuelle ou continue sur l'année. Il est à noter que 40 % du FNAU se traduit par une aide alimentaire.

Par ailleurs, au niveau des collectivités, on peut noter deux réalisations : une caution logement étudiant qui a été mise en place par la région pour permettre un meilleur accès au logement privé, et un tarif spécifique dans les transports créé par la ville de Toulouse à destination des étudiants.

# Relations extérieures



## I – Un PRES dont les fonctions sont perçues comme minimales

L'université de Toulouse 2 est l'un des six membres fondateurs du PRES Toulouse université, créé en 2007, qui compte par ailleurs onze membres associés. Il s'agit d'un PRES régional qui a pour missions de coordonner les études doctorales et de valoriser les activités de recherche, de promouvoir la visibilité et l'attractivité internationale, de développer des projets de formation transversaux, et, de manière générale, doit servir les relations entre ses membres et la mutualisation des activités pour améliorer le service public universitaire. Ses statuts témoignent d'une défiance certaine envers le "risque" d'extension de son action ou de ses prérogatives au détriment des universités, puisque chaque établissement fondateur dispose d'un droit de veto. Le PRES est organisé en sept départements, dont un relatif à la "valorisation", créé en 2009. Dans les faits les réalisations sont limitées : le PRES est porteur de financements dans le cadre de l'opération Campus ; une charte commune des thèses a été adoptée en 2007, un titre de "docteur de l'université de Toulouse" a été créé et des doctorales, destinées à favoriser l'insertion professionnelle des docteurs, sont organisées depuis 2008. L'ensemble des interlocuteurs de Toulouse 2 rencontrés – dans le domaine de la formation, de la recherche comme dans les services – déplorent que le PRES ne soit pas plus entreprenant, alors même que leurs activités se situent déjà au niveau interuniversitaire ou ont vocation à s'y déployer. La nécessité d'un PRES fort, très largement ressentie, implique une véritable refondation de celui-ci, sur bases juridiques nouvelles et avec des volontés partagées, permettant de répondre aux besoins formulés par l'université Toulouse 2.

## II – Les relations avec les EPST et les EPIC

Même si l'université entretient des relations avec plusieurs partenaires, notamment l'Institut national de recherches archéologiques préventives dans le cadre d'un projet de Maison de l'archéologie, le principal d'entre eux est le CNRS. Les responsables, et tous les acteurs de la recherche s'accordent à souligner le caractère étroit, confiant et fructueux de ces relations, au niveau régional. La convention d'application entre le CNRS et l'université précise les conditions de développement de la politique scientifique concernant les UMR, la gestion de ces unités s'effectuant à égalité entre Toulouse 2 et le CNRS.

## III – Les relations avec les collectivités territoriales

Le conseil régional s'est engagé dans des projets universitaires dès 1992, avec l'opération U 2000. Il souhaite de plus en plus être considéré comme un partenaire et non comme un simple bailleur de fonds. Soutenant les pôles de compétitivité et l'économie de la connaissance, il appelle la constitution d'un PRES de nouvelle génération et regrette que le projet d'université numérique en région (UNR) soit bloqué pour des raisons extérieures à Toulouse 2. L'université a su s'appuyer sur cette volonté politique pour développer son action au niveau de l'ensemble du territoire régional, l'IUT de Figeac, créé en 2000 et doté de formations ciblées, étant une expression heureuse de cette politique. Le partenariat avec la mairie de Toulouse n'est pas nouveau, mais il est appelé à se développer, aussi bien pour l'aménagement du Mirail, dans le cadre du Grand projet de ville (GPV), le soutien à La Fabrique qu'à l'occasion de manifestations culturelles. Le conseil général de la Haute-Garonne est impliqué dans la reconstruction du Mirail, mais globalement, les relations avec les départements ne sont pas mises en valeur, y compris pour les sites départementaux de l'IUFM. De manière générale, l'université de Toulouse 2 apparaît comme un partenaire positif, qui pourrait s'employer à fédérer davantage des énergies territoriales.

## IV – Les relations avec les milieux socio-économiques

Depuis la refonte des statuts, la représentation des entreprises au sein du CA de l'université est assurée par un chef d'entreprise et non plus par une organisation patronale. Celle-ci tient à souligner les apports positifs, en termes de formation et d'emploi, de l'université de Toulouse 2 au tissu économique régional. De manière générale, les relations universités-entreprises se renforcent progressivement. Déjà solides pour les IUT, notamment à Blagnac, elles s'appuient sur diverses structures internes à l'université, en particulier le bureau d'aide à l'insertion professionnelle des étudiants et la formation continue. Les stages en entreprise progressent dans plusieurs secteurs mais gagneraient à faire l'objet d'une politique incitative de la part de l'université. La collecte de la taxe d'apprentissage est elle aussi en progrès : 452 K€ en 2008 contre 378 K€ en 2007, 320 K€ en 2006 et 325 K€ en 2005. Plusieurs initiatives témoignent d'un intérêt croissant pour les entreprises : journées avec les entreprises, sessions de formation, création d'une junior entreprise, incitation au regroupement d'associations d'anciens de manière à créer un phénomène de réseau. Les responsables universitaires engagent ainsi, de manière pragmatique et sans doute efficace, une démarche de prise en compte des attentes étudiantes en termes de passage de la formation vers un débouché professionnel. On peut cependant regretter l'absence d'instances de politique systématique de consultation extérieure sur les débouchés possibles, notamment en direction des milieux de l'entreprise, lors de la création de nouveaux diplômés professionnels.

# Relations internationales



Appuyées sur la tradition d'accueil de la ville, notamment en direction du monde ibérique, ainsi que sur l'attractivité du site toulousain, les relations internationales (RI) constituent un aspect important de la vie universitaire. La politique de l'université, conduite par un VP des RI, se veut attentive à l'amélioration du système de pilotage, notamment par une coordination renforcée avec les services et les composantes, en fait surtout les départements lorsque les UFR sont pluridisciplinaires. L'insertion dans les grands programmes et réseaux – affaires étrangères, francophonie, Europe – et la mise en place d'une politique diversifiée en matière d'enseignement et de diplômes, depuis la délocalisation, sous diverses formes, jusqu'au soutien à des filières nationales tiennent lieu de stratégie. Il ne se dégage pas de domaine géographique prioritaire. L'Espagne et le monde ibérique conservent une importance certaine, par des implantations traditionnelles (Madrid, Burgos), un partenariat dans le cadre de l'Euro-région (Saragosse), ou la participation à divers programmes (ECOS), mais l'orientation dominante est plutôt, outre l'Europe, celle des pays émergents, dans le Sud-Est asiatique en particulier. L'université de Toulouse le Mirail a réussi à implanter, sur des sites *a priori* peu attendus mais pertinents en termes d'aires de recrutement, Kuala Lumpur et Hanoi, des masters de tourisme hôtellerie dans des conditions de partenariat soucieuses du profil du diplôme comme de l'intérêt de l'université. Notons qu'en dépit de l'extension du champ d'intervention de l'IPEALT à l'ensemble du continent américain, l'Amérique du Nord ne fait pas l'objet d'une réelle attention.

S'agissant du domaine des SHS, les chiffres confirment l'attractivité certaine de l'université : plus de 3 600 étudiants sont étrangers, dont 20 % des étudiants de master et 30 % des doctorants, 150 thèses préparées en cotutelle. La faiblesse est en revanche du côté des départs, avec seulement 230 étudiants Erasmus, auxquels s'ajoutent des stages à l'étranger. La mobilité étudiante est freinée par la faiblesse des bourses, les aides complémentaires étant destinées exclusivement aux boursiers. Le système d'aide à la mobilité étudiante établi en interne ne peut avoir qu'une portée limitée. La région Midi-Pyrénées apporte des soutiens spécifiques dans le cadre de la coopération décentralisée, dont bénéficient particulièrement les étudiants de l'IUT de Blagnac. Pour les étudiants étrangers qui viennent à Toulouse, le soutien de l'université (locaux, vacances) à une association étudiante qui les aide dans leur installation constitue une initiative efficace. Un travail considérable a déjà été réalisé par l'université, y compris dans l'harmonisation des procédures pour la signature des conventions. Beaucoup reste à faire, pour assurer l'acquis et affirmer l'envergure internationale de l'université. Celle-ci pourra s'appuyer sur la politique intégrée de site mise en œuvre au sein du PRES. Il lui reste à trouver des moyens, financiers ou autres, d'incitation au séjour à l'étranger. Il lui faut aussi mieux mobiliser ses ressources internes. Le service des RI pourrait être davantage associé à la définition de la politique, en ce sens le recrutement du futur directeur est à considérer avec soin, et une attention plus forte devrait être portée à l'aspect pédagogique. Il est positif que les étudiants valident leur futur parcours pédagogique avec un enseignant, mais le réseau des enseignants référents souffre d'un manque certain d'animation et il faudrait surtout que davantage d'enseignants prennent conscience de l'importance de la mobilité internationale dans un parcours étudiant et prennent des responsabilités dans ce domaine. Cette responsabilité doit être l'affaire de toutes les structures, y compris des UFR, et de chacun de ceux dont la mission est de former et d'accompagner les étudiants dès la première année de la licence.

Il importera de faire émerger rapidement les axes majeurs d'une politique qui apparaît encore trop constituée d'exploitation d'opportunités.





## I – Le système d'organisation et de pilotage de l'établissement

La réflexion engagée préalablement à la préparation du prochain projet d'établissement a permis d'élaborer, avec précision, le mode de construction de ce projet. Le schéma d'organisation cherche à concilier le maintien d'un pilotage central fort et efficace, et une large participation des instances élues, des composantes, et des services. Le projet politique de l'équipe de direction constitue le cadre de réflexion et de proposition des différentes instances. Il sera débattu par le "congrès", regroupant les élus des trois conseils et du comité technique paritaire. C'est dans ce cadre que la synthèse des projets de service de chaque composante se traduira dans le projet d'établissement. Il en découlera ensuite un contrat d'objectifs et de moyens entre l'université et chacune de ses composantes. Le choix retenu est approprié à la situation de cet établissement, lequel nécessite un pilotage central ferme et constant, d'autant plus que le passage aux RCE est envisagé au 1<sup>er</sup> janvier 2011. Le suivi de l'exécution du projet et du contrat d'établissement ne devrait pas rencontrer ici de difficultés majeures compte tenu de la qualité et de la diversité des outils de pilotage utilisés.

Aux trois VP des conseils, le bureau de l'université associe le secrétaire général (SG) et six VP fonctionnels désignés par le CA, sur proposition du président. Ils président, lorsqu'elles existent, certaines commissions (ex. : moyens, RI), d'autres étant animées par des rapporteurs (ex. : commission des formations, de la vie étudiante, commission université 2015). Le nombre et la variété de ces instances présentent l'intérêt d'assurer une participation large, représentative des diversités disciplinaires, à la direction et à la vie de l'université. Il convient parallèlement de veiller à ce que cette dispersion ne nuise pas à la cohérence de l'action de l'équipe présidentielle. Si l'on excepte les périodes dites de "blocage", ces instances se réunissent régulièrement et les travaux qui y sont menés témoignent d'un engagement constant des élus qui les composent. Le CA comme le CS se réunit très souvent (9 fois en 2008-2009, déjà 8 fois depuis la rentrée 2009). Il faudra à cet égard veiller à ce que le nombre des conseils et surtout la durée des débats ne nuisent pas à l'efficacité de leurs décisions et ne fassent obstacle à la participation des membres des conseils, et pas seulement des personnalités extérieures.

Deux points de vigilance doivent être mentionnés :

- la fonction de direction administrative de la recherche n'est pas clairement assurée. Elle est prise en charge par une unité mixte de service, commune avec le CNRS. Elle échappe assez largement au pilotage fort que l'université sait assurer sur d'autres fonctions ;
- l'intégration de l'IUFM (le 1<sup>er</sup> janvier 2008) reste très largement à construire, et ceci dans l'urgence, compte tenu du passage aux RCE au 1<sup>er</sup> janvier 2011. Ce sujet pose assez directement la question de la territorialisation de l'université. Le souhait affirmé de maintenir une présence dans les huit départements de la région Midi-Pyrénées est incontestablement un gage de bon ancrage territorial. Néanmoins les contraintes de gestion, qui seront plus visibles après le passage aux RCE, ainsi que les interrogations portant sur les nouvelles modalités de formation des maîtres (notamment des professeurs des écoles) poseront inévitablement, en Midi-Pyrénées comme ailleurs, la question du devenir des antennes IUFM dans chaque département. Le sujet de la territorialisation mérite des analyses et des réponses concertées au sein de toutes les universités toulousaines, dans le cadre du PRES.

Notons enfin que l'université doit aussi absolument affirmer la pertinence du niveau des UFR. Les cinq UFR apparaissent trop souvent comme de simples fédérations de départements d'enseignement, sans capacité d'impulsion et de pilotage. Le cadre des UFR devrait constituer le cadre pertinent pour le développement de la pluridisciplinarité des formations. Il conviendrait d'engager une réflexion pour retravailler le découpage des UFR dans cette perspective.

L'IUT de Blagnac, en dépit de son éloignement disciplinaire de l'université, est bien intégré dans son fonctionnement institutionnel. Ceci est moins flagrant pour l'IUT de Figeac.

## II – Le pilotage et le développement des technologies de l'information et de la communication

La définition de la politique de l'établissement (maîtrise d'ouvrage) est à la charge d'un VP délégué aux systèmes d'information, auprès du VP du CA, et de la commission d'orientation du système d'information (COSI). Pour la mise en œuvre de cette politique l'établissement a mis en place une nouvelle organisation composée de deux directions : direction du système d'information informatisé (DSII) et direction des technologies de l'information et de la communication appliquée à l'enseignement (DTICE). Ces directions sont aussi en appui de la "cellule d'assistance à la maîtrise d'ouvrage" qui apporte conseil et expertise au VP et au COSI. On note la création des bureaux "sécurité" et "informatique et liberté".

Des orientations stratégiques sont affichées par l'établissement et partagées avec les équipes techniques et enseignantes :

- au niveau national, participation à l'université ouverte des humanités ;
- au niveau régional, affirmation de la volonté de participer à une politique de site, fédérée par le PRES et l'UNR Midi-Pyrénées, par exemple dans le développement de l'ENT ainsi que par les projets de "bureau numérique" et de "carte multiservice" ;
- au niveau de l'université : l'intégration de l'IUFM est bien engagée pour les applications administratives, financières et pour l'ENT.

Localement le déploiement d'une nouvelle version de l'ENT pour les étudiants, les enseignants et les BIATOS est le gros projet mobilisateur de l'année. Un plan très complet de "conduite et d'accompagnement du changement - ENT" est en cours de réalisation : information et sensibilisation (avec l'implication du président et des VP de l'université, des responsables de composantes et de services), formations, vidéo et guide. Les statistiques montrent un effet réel de ce "dispositif d'accompagnement" sur l'augmentation des usages ces derniers mois : nombre de connexions (enseignants, étudiants), nombre de documents et de cours (disponibles, consultés, mis à jour).

Malgré l'absence de schéma directeur des TIC, les orientations stratégiques sur les usages et applications sont claires et partagées avec les équipes techniques et enseignantes. Il est plus inquiétant que l'université ne se soit pas dotée d'une charte de bon usage des ressources informatiques, pour les étudiants et pour les personnels. Ceci peut la mettre juridiquement en difficulté, en cas d'usage malveillant ou frauduleux.

## III – La politique de gestion des ressources humaines au service des objectifs de l'établissement

L'organisation et le pilotage de la fonction gestion des ressources humaines (GRH) font l'objet d'une très grande attention au sein de cette université. L'ensemble des processus et des actes de gestion, pour toutes les catégories de personnel (recrutements, carrières, politique indemnitaire, formation, paie, etc.) apparaît de ce fait maîtrisé.

Conformément au projet d'établissement, la direction des ressources humaines a été renforcée et restructurée. Elle s'articule autour de trois pôles : un pôle gestion des personnels, constitué d'un bureau chargé des enseignants et EC, et d'un bureau chargé des BIATOSS ; un pôle gestion des compétences et un pôle suivi des moyens et contrôle de gestion.

Le pôle gestion des personnels correspond aux missions les plus traditionnelles de la GRH dans un établissement. La gestion administrative et financière est assurée avec sérieux, rigueur et professionnalisme.

### 1 • Le pôle gestion des personnels

#### Les personnels enseignants

Concernant les personnels enseignants, Toulouse 2 procède, en s'appuyant notamment sur des indicateurs et des outils de pilotage pertinents, à une politique de redéploiement significative de ses emplois. Ainsi, onze emplois d'EC vacants sur 40 ont été redéployés sur la campagne 2010, pour tenir compte des évolutions de charges d'enseignement et de la politique scientifique de l'établissement. Ces redéploiements intègrent les IUT, comme en témoigne la réaffectation de deux emplois au profit de l'IUT de Blagnac afin de permettre l'ouverture d'un département. Le nombre de recrutements d'enseignants-chercheurs extérieurs à l'université est également très satisfaisant (dernière campagne, 16 PR – sur 27 – et 43 MC – sur 65 – sont des extérieurs). Il convient toutefois, comme indiqué dans la partie Recherche, de rester vigilant sur les fléchages recherche des postes.



## Les emplois BIATOSS

Bien que tout aussi solide dans sa dimension strictement administrative, la gestion des personnels BIATOSS souffre d'une insuffisance en matière de pilotage stratégique. L'université ne s'est pas lancée dans une politique claire en matière d'utilisation de ses moyens. Les redéploiements d'emplois sont marginaux et le souhait, légitime, de rééquilibrer le pyramidage entre les catégories A (25 %), B (25 %), C (50 %) ne s'intègre pas dans une stratégie claire, lisible et partagée par tous les acteurs. Un plan d'action reste à construire.

La principale difficulté tient à l'impossibilité actuellement constatée dans laquelle se trouve l'équipe de direction de conclure l'accord social global proposé aux représentants des personnels BIATOSS. Ce document, composé de huit thématiques, a été proposé afin de trouver une solution au problème récurrent à l'université de Toulouse le Mirail de non-respect des obligations annuelles de travail, consécutives à l'accord national ARTT. Les représentants du personnel au CTP ont fait part de leur refus d'accepter une proposition d'organisation du temps de travail résultant pourtant d'une lecture et d'une interprétation souples des règles nationales. Les personnels estiment qu'une part de leur temps de travail (55 heures annuelles) n'est pas due au service d'affectation mais devrait être consacrée à des missions d'"intérêt général". Cette situation est juridiquement et éthiquement inacceptable, d'autant plus que de nombreux besoins ne sont pas satisfaits (en matière de vie étudiante, de ressources documentaires notamment) alors même que la dotation budgétaire (742 équivalents emploi) est jugée suffisante. Il est impératif qu'une solution équitable soit trouvée, d'autant plus que l'accord social propose aux personnels des dispositions très favorables et intelligentes en matière de rénovation du régime indemnitaire ou de formation professionnelle par exemple.

### 2 • Le pôle gestion des compétences

Ce pôle concerne l'ensemble des personnels, enseignants, EC, BIATOSS, titulaires et contractuels. Il a pour objectif de développer la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences ainsi que la formation des personnels. Ces axes stratégiques forts restent cependant à préciser et demanderont probablement à l'équipe de direction un très grand effort de communication afin de faire partager l'intérêt de cette démarche au-delà des services centraux.

Les travaux engagés de recherche d'une meilleure connaissance des caractéristiques actuelles de chaque poste restent à l'état embryonnaire. Les fiches d'activités des personnels enseignants et EC ne sont pas renseignées ou pas disponibles à la DRH. Concernant les BIATOSS, les fiches de poste, officiellement obligatoires, ne sont pas systématiquement mises à jour, même si le respect rigoureux des entretiens professionnels doit être souligné. La connaissance de l'existant devra être achevée rapidement, faute de quoi la gestion prévisionnelle des compétences ne restera qu'une volonté affichée.

La formation des personnels apparaît aussi comme une priorité, intégrée avec précision dans le projet d'accord social global, dont elle constitue l'axe 6. Le projet de passeport-formation (qui affichera le portefeuille des compétences de chaque agent, induisant un projet de formation), ainsi que la mise en œuvre du droit individuel à la formation doivent être encouragés. Ces initiatives entraîneront une meilleure finalisation des objectifs et un redéploiement des moyens budgétaires. Dans ce domaine, l'université devra s'attacher à éviter une dispersion excessive de ses ressources.

### 3 • La création d'un pôle financier

La création de ce pôle, à la DRH, est une initiative qui doit être saluée. Elle symbolise parfaitement la "mise en ordre" de l'établissement au regard des nouvelles exigences du passage aux RCE. Le transfert de compétences et de moyens du service financier vers la DRH est à cet égard très pertinent. Le plan d'actions RCE, voté par le CA, est un document de qualité, définissant et hiérarchisant les priorités à mettre en œuvre d'ici – et après – le 1<sup>er</sup> janvier 2011. Le suivi des emplois et de leur consommation est bien maîtrisé. La mise en œuvre de l'application Poems, envisagée au plus tard en septembre, permettra d'améliorer la gestion prévisionnelle et, par voie de conséquence, de déterminer avec précision la masse salariale 2011. À cet égard, les travaux engagés en matière de suivi et de prévision sont encourageants. Ils témoignent de la qualité, du sérieux et de la motivation des équipes. Les points de difficultés, notamment l'évolution prévisionnelle du GVT – dont on sait qu'elle constitue l'aspect le plus délicat de la prévision – sont parfaitement identifiés et donc sous l'angle technique, le passage aux RCE peut être envisagé avec confiance.

Concernant la fonction GRH, deux difficultés doivent être réglées. La première concerne la totale intégration des IUT, et plus encore de l'IUFM. L'affichage annoncé doit se traduire dans la réalité, et pas seulement à travers l'unité budgétaire unique en matière de masse salariale. Le passage en paie à façon (convention avec le TPG) nécessite une base GIRAFE unique, à laquelle l'IUFM et l'IUT de Figeac ne souhaitent pas adhérer. Cette situation doit évoluer. La seconde concerne le positionnement du service commun d'action sociale et culturelle (en faveur des personnels). Dirigé par un personnel élu par son conseil, ce service n'est pas suffisamment intégré à la problématique et aux priorités stratégiques de la direction. Il définit ses actions, répétitives, dans un certain isolement auquel il conviendra de remédier.

## IV – L'organisation et le pilotage de la politique budgétaire et financière au service du projet d'établissement

### 1 • L'absence d'une logique de pilotage par les objectifs

Au sein de l'équipe de direction, la fonction budgétaire et financière est prise en charge par le VP délégué aux moyens, lequel assure également la fonction de rapporteur de la commission des finances. La gestion administrative est prise en charge par la direction des affaires financières, sous l'autorité d'un SGA. Comportant dix postes, ce service est totalement disjoint de l'agence comptable. De la sorte, la séparation des services de l'ordonnateur et ceux du comptable est totalement réalisée.

Le budget initial de 2009 se montait à 45 411 073 euros, constitué à 63 % de subventions de l'État. Les ressources propres, qui constituent 21 % des recettes prévisionnelles sont principalement constituées des droits d'inscription (8 %) et des prestations de formation continue. Cette structure de recettes se caractérise par la modestie des fonds propres, justifiée par la faiblesse des ressources liées à la valorisation de la recherche et aux relations industrielles.

La préparation budgétaire relève d'une part d'une lettre de cadrage, préparée par le VP et validée par le bureau. Ce document, très général, ne constitue pas réellement un outil de dialogue avec les 24 unités budgétaires, dont le nombre et les contours paraissent satisfaisants. Le processus réel d'élaboration du budget est très peu formalisé : les composantes font état de leurs projets, de leurs besoins ; les services centraux totalisent ces demandes et le bureau procède à un arbitrage, présenté au CA. De fait, cette répartition de ressources, assez largement reconduites d'une année sur l'autre, n'obéit absolument pas à une logique de pilotage par les objectifs ; la rénovation de ce processus est impérative. La mise en œuvre annoncée des contrats d'objectifs et de moyens, dès 2011, en donnera l'occasion. Il ne faudra cependant pas sous-estimer les réticences ou les résistances qui ne manqueront pas d'apparaître.

La meilleure illustration de cette absence de pilotage et de politique budgétaires tient dans le non-respect des principes d'annualité et de sincérité budgétaires. Ainsi, la prochaine décision budgétaire modificative (DBM), principalement constituée des reliquats 2009, devrait être d'un montant supérieur à 26 000 000 euros, soit 57 % du budget initial. Le taux d'exécution budgétaire est traditionnellement très faible (63 % sur le budget 2009), entraînant des reports quasiment systématiques. L'université, faute de connaissances et de volonté, n'utilise pas les importantes marges de manœuvre dont elle dispose. Le fonds de roulement, égal à 7 mois de fonctionnement, et ceci de manière chronique, doit impérativement diminuer. L'université dispose de moyens significatifs pour mener une politique d'investissements et de soutiens volontaristes à ses priorités politiques. La situation a d'ailleurs été aggravée par l'intégration de l'IUFM, où le taux d'exécution budgétaire est inférieur à 50 %.

### 2 • Des outils d'analyse et de suivi insuffisamment exploités

Ceci est d'autant plus regrettable que les outils d'analyse et de suivi de gestion, élaborés au sein de la DEEP, sont d'excellente qualité. Un tableau de bord financier, établi par unité budgétaire et décomposé par centres de responsabilités, permet un suivi analytique précis afin de constituer une base de travail partagée entre l'instance politique et les services, tant au niveau central que dans les composantes.

Il convient également de souligner que la DEEP a développé, au profit de la DRH, des indicateurs pertinents de mesure des charges d'enseignement, utilisés pour les rééquilibrages de dotations en emplois entre les composantes, et pour le calcul prévisionnel et le suivi des heures complémentaires, domaine bien maîtrisé dans cet établissement. L'adoption récente du logiciel SAGHE, utilisé précédemment à l'IUFM, devrait accroître et fiabiliser les informations entre la gestion pédagogique, le service des enseignants, et le suivi des heures complémentaires.

Notons en effet sur les questions financières la volonté affirmée de l'agent comptable de développer, au sein de l'établissement, le contrôle interne comptable, destiné à améliorer la fiabilisation et la sécurité des données financières.

## V – La politique immobilière : gestion, maintenance et développement de l'ensemble du patrimoine

La politique immobilière comprend deux axes, l'achèvement de la reconstruction et l'extension sur les réserves foncières encore disponibles, sur le campus de 22 ha. Depuis 2004, l'université a créé une fonction de VP délégué au patrimoine, affirmant ainsi avec pertinence l'importance stratégique de la politique patrimoniale dans le développement de l'établissement. Les décisions politiques sont préparées à partir de deux commissions, l'une s'intitulant "université 2015", l'autre étant la commission Eco-campus. Cette organisation traduit la volonté de l'équipe de direction d'associer au maximum les étudiants et les personnels à sa politique. La prise en charge administrative est assurée par un SGA qui anime et coordonne l'activité du service technique immobilier, du service hygiène et sécurité-environnement, du service

de logistique générale, et de la cellule d'appui au patrimoine. Cette organisation permet de distinguer clairement les différents niveaux d'intervention (maintenance de proximité, maintenance lourde, restructurations, urbanisme...). Toulouse 2, même si elle n'a pas encore pris de décision, n'écarte pas l'hypothèse de demander, dans le cadre de la loi, la dévolution du patrimoine immobilier.

Le campus du Mirail (22 ha), principale source de préoccupation, comporte 215 000 m<sup>2</sup> SHON ; il fait l'objet d'un très important plan de reconstruction, avec le soutien du PRES (expertise, moyens financiers). Les financements sont assurés par le CPER (à hauteur de 70 000 000 euros) auxquels s'ajoutent 175 000 000 euros au titre du plan campus, Toulouse ayant été retenue parmi les 12 grands campus. Actuellement, ce plan n'est qu'un projet, les procédures administratives permettant de désigner un maître d'œuvre n'aboutiront en effet que pendant l'été 2010. Les travaux ne débiteront qu'en 2012, avec un objectif de livraison des derniers bâtiments en 2015. Cet objectif est ambitieux, d'autant que cette opération exigera un gros travail de coordination, du fait de la diversité des modes de financement (un partenaire privé sera désigné pour la part PPP du plan campus). À noter que dans cette opération, qui comportera une importante composante "urbanisme et cadre de vie", l'université souhaite, comme un trait d'union entre le passé et l'avenir, conserver en partie la "trame Candilis" (architecte constructeur du campus et du quartier environnant), qui caractérise l'organisation actuelle des espaces. La qualité de la réflexion, l'importance des moyens mobilisés et la compétence des équipes engagées (soutenus par une assistance à maîtrise d'ouvrage technique et une assistance à maîtrise d'ouvrage en urbanisme), ont permis à l'université de faire évoluer son schéma directeur (voté au CA en septembre 2009), même si elle n'assure pas directement les maîtrises d'ouvrage (prises en charge par la région dans le cadre du CPER).

Les crédits affectés au patrimoine immobilier sont en 2010, de 4 440 000 euros, avec une attention particulière au poste "plan de sécurité et accessibilité". Il traduit incontestablement, dans un cadre contraint, la volonté de l'université d'assurer la sécurité maximale aux usagers et d'améliorer les conditions de travail des étudiants et personnels handicapés. Même si elle diminue considérablement les marges de manœuvre pour d'autres postes de dépenses, cette double priorité fait l'objet d'un très large consensus. De fait, aucun bâtiment n'a donné lieu à avis défavorable de la commission de sécurité. Ceci est paradoxal, dans la mesure où ce campus (construit dans les années 70) semble, à première vue, considérablement dégradé, et, à l'exception des dernières réalisations (UFR Langues, Maison de la recherche), offre un cadre de vie aujourd'hui inacceptable. L'impact de la catastrophe de l'usine AZF, en septembre 2001, a été considérable et contribue en partie à cette situation. Des travaux ont dû être réalisés à la hâte (préfabriqués notamment).

Dans la gestion patrimoniale, méritent d'être soulignés les efforts réalisés en matière d'optimisation de la ressource en locaux d'enseignement. Ont été mis en œuvre des outils (Celcat, logiciel de gestion de salles) qui montrent que les locaux d'enseignement sont quantitativement très suffisants (avec une sous-occupation en début et en fin de semaine). En appui de la politique pédagogique de l'établissement, notamment le plan licence, il sera nécessaire de transférer des surfaces d'amphithéâtres vers des salles plus petites, banalisées ou spécialisées. Plus globalement, une réaffectation des locaux d'enseignement vers la recherche et l'accueil des étudiants est souhaitée. Cette orientation est à encourager.

Le service technique s'est engagé dans une "démarche qualité", visant à améliorer sa réactivité face aux demandes de maintenance légère émanant des utilisateurs. Un tableau de bord permettant de planifier et de gérer les interventions a été mis en place à l'aide du logiciel Pepito. L'établissement a également pu acquérir et exploiter les outils lui permettant d'avoir une très bonne connaissance qualitative de son patrimoine immobilier. Elle dispose de plans numérisés et de diagnostics techniques précis et récents. Il conviendra maintenant d'étendre l'exploitation de l'ensemble de ces outils au-delà du campus du Mirail et en particulier sur les sites de l'IUFM. Ceci rejoint la problématique globale de l'intégration de l'IUFM.

## VI – Hygiène et sécurité

Cette mission est assurée au sein du service hygiène, sécurité et environnement dont le responsable est placé sous l'autorité du SGA chargé du patrimoine. Il est composé de quinze personnes, dont 2 catégories A. Ses missions sont très larges : elles couvrent en effet, en liaison avec le STI, les questions immobilières, la sécurité incendie, les contrôles d'accès, la vidéosurveillance, etc.

La problématique de la sécurité est l'une des questions les mieux partagées au sein de l'établissement. Les travaux de mise aux normes ont toujours fait l'objet de fortes priorités budgétaires, dans un consensus large. Dix agents chargés de la mise en œuvre ont été désignés et permettent de relayer l'action du service dans les composantes.

La question la plus délicate à régler, l'établissement ne disposant pas seul de tous les éléments d'action, concerne la question de l'insécurité des personnes et des biens liée aux "intrusions extérieures", très aisées compte tenu de la situation géographique du campus dans le quartier. L'établissement devra intégrer, en lien avec la ville de Toulouse et les services de l'Etat, cette dimension au sein de son schéma de reconstruction, dans un contexte de très fort attachement culturel à l'ouverture de l'université sur la ville.

## VII – Le développement de la capacité d'auto-évaluation au service d'une meilleure efficacité de l'action

Dotée depuis plusieurs années d'un service études et projets, l'université a renforcé cette structure en 2008 par la création d'une DEEP, regroupant le service études et projets avec le nouvel observatoire de la vie étudiante.

Cette direction a pour mission le recueil et l'exploitation de données, et la construction d'outils de pilotage pour l'ensemble des champs d'activités de l'établissement (enseignement, recherche, GRH, politique immobilière, questions budgétaires et financières, etc.). Elle est dirigée par un ingénieur de recherche, et comporte 8 agents, dont 6 de catégorie A. La DEEP travaille en prise directe avec l'équipe de direction et l'ensemble des VP, chargés de l'auto-évaluation dans leurs domaines de compétence respectifs. Elle constitue un point d'appui solide dans la plupart des domaines de gestion qui ont été évalués. La qualité des relations fonctionnelles avec les autres services (DRH, service des technologies de l'information - STI, direction des systèmes d'information - DSI, DTICE par exemple) montre que les travaux conduits au sein de la DEEP (notamment l'élaboration d'indicateurs, l'aide à la détermination d'objectifs cibles) ont un impact réel sur le pilotage et la gestion de l'université. Trois réserves néanmoins :

- les travaux de cette direction sont peu connus et ne font pas l'objet d'une forte appropriation par les composantes ;
- leur impact est faible en ce qui concerne la politique budgétaire et financière ;
- l'OVE (dénomination impropre, il s'agit en fait d'un observatoire des étudiants et des enseignements) produit des travaux certes solides, mais qui relèvent beaucoup plus d'une photographie, fine et précise, de l'existant que d'une recherche prévisionnelle et prospective. Il est nécessaire de développer cet axe de travail, compte tenu de la situation particulière de Toulouse 2 où les flux d'entrée sont principalement constitués par des reprises d'études ou des réorientations.

L'établissement réfléchit à la professionnalisation de la démarche qualité, un ingénieur qualitatif sera prochainement recruté, et attaché à la DEEP. Un marché est en cours de réalisation afin d'apporter une aide méthodologique. Il s'agit en effet d'un processus complexe qui nécessitera d'importantes actions de communication interne, afin de ne pas rester dans un simple effet d'affichage. Le défi est difficile à relever.

# Affirmation de l'identité de l'établissement : la Fabrique culturelle

En dépit, ou sans doute partiellement grâce à ses difficultés, l'université de Toulouse 2 est en train de construire et proposer une identité originale et forte dans le domaine de la création et de l'expression culturelles, au point de constituer un exemple comme il en existe peu en Europe. Cette politique qui s'affirme aujourd'hui, est en réalité assise sur des bases diverses constituées au fil des années. La première est un potentiel d'enseignement et de recherche important, dans la plupart des formes d'expression artistiques contemporaines (musique, spectacle vivant, photographie, multimédia), sur un service commun art et culture, le centre d'initiatives artistiques de Toulouse 2 le Mirail (CIAM), qui a plus de 30 ans d'existence, sur une école l'ESAV, présentée plus haut, pôle d'excellence en matière de cinéma et de télévision. La seconde est un environnement artistique local et régional très porteur, y compris dans ses structures les plus prestigieuses (orchestre du Capitole). La troisième est constituée par les collectivités territoriales, en particulier la communauté urbaine de Toulouse, qui ont soutenu la construction d'un outil nouveau, La Fabrique. Cet édifice, à l'esthétique externe intelligemment provocatrice, a été inauguré à la fin 2009, au terme d'engagements pris plusieurs années auparavant. Il combine espaces de formation, de recherche, de création et d'expression artistiques (salles d'expositions et espaces de représentations), ainsi qu'une librairie. Situé à l'entrée du campus, il doit aider aussi à la création de liens positifs avec un environnement urbain délicat.

Les responsables universitaires du domaine culturel au sein de l'université comme les animateurs de La Fabrique ont pleinement conscience de la diversité et de la complémentarité de leurs missions : formation et expression artistiques, partenariat et échanges au niveau régional ou à l'international, croisement des disciplines, des expressions artistiques, des cultures et des publics, recherche pluridisciplinaire. Ils savent aussi le sérieux des enjeux, en termes d'insertion locale de l'université, en termes d'image, locale, régionale, ou internationale. La programmation, riche de plus de 120 manifestations annuelles, se veut à la hauteur des défis, en conjuguant l'exigence esthétique et l'ouverture au plus grand nombre. L'accueil en résidence d'artistes extérieurs, notamment étrangers, servira à la fois la création, la formation et l'ouverture d'un large public à des formes et pratiques esthétiques contemporaines. La dotation de fonctionnement reste limitée à 80 000 euros, et elle est complétée par des subventions de la mairie et de la région, ainsi que par des subventions sur opération. La politique culturelle de l'université trouve des relais et des lieux d'expression utiles au niveau régional grâce aux différents sites départementaux de l'IUFM.

La Fabrique constitue l'un des outils majeurs de la reconstruction d'une image positive de l'université, à différentes échelles, depuis le local jusqu'à l'international. Sa construction et ses premiers mois de fonctionnement sont déjà un succès. Pour que celui-ci s'inscrive dans la durée, l'université devra engager plusieurs actions : à l'intérieur, il importe de fortifier le CIAM, pour lui permettre de faire face à des missions sans commune mesure, par leur ampleur et leur diversité, avec son activité antérieure ; à l'extérieur, il faut d'abord obtenir des responsables publics une mise en sécurité du passage entre le métro et La Fabrique, de manière à pouvoir étirer vers la soirée les horaires des manifestations. Il faut aussi obtenir une augmentation sensible des subventions récurrentes, de manière à sécuriser le fonctionnement à un haut niveau de programmation.

Le Mirail a su faire surgir et faire vivre, au fil des décennies, un secteur artistique fort. La Fabrique vient lui donner une résonance sans doute sans équivalent en France. C'est là un élément décisif, pour la formation des étudiants dans les disciplines artistiques comme pour la construction d'une identité originale, qui pourrait devenir prestigieuse, sous certaines conditions. La culture ne saurait suffire à définir une université, mais elle peut contribuer à changer les esprits.



# Conclusion et recommandations



L'université de Toulouse 2 compte parmi les grands pôles SHS, dans une ville universitaire importante. Son potentiel de recherche est significatif avec des domaines d'excellence, confortés par la mise en place de structures fédératives comme la Maison de la recherche. Il en découle un fort potentiel en matière d'offre de formations qui souffre toutefois de l'organisation de l'université en de multiples départements et de la défaillance du pilotage central. Par ailleurs, Toulouse 2 est située dans un environnement sensible et fonctionne comme une caisse de résonance des difficultés sociales qui le caractérisent. L'université est un acteur qui montre une volonté ferme de participer à la politique de site par son soutien à l'activité du PRES.

Le premier constat, très positif, est celui de l'observation, non seulement d'un fort potentiel, mais aussi de beaucoup d'énergie, d'engagement, d'envies, chez la plupart des interlocuteurs rencontrés, intérieurs et extérieurs, ainsi que de la fierté des étudiants rencontrés d'appartenir à cette université inventive et citoyenne. Le constat n'est pas marginal, d'autant plus qu'il intervient au sortir d'une année que tous se sont accordés à trouver difficile, et il doit être source d'optimisme et de volonté à l'heure de préparer le projet d'établissement. C'est une grande université dont tout le monde s'accorde à reconnaître le poids, les talents et le caractère stratégique dans les domaines de la formation et de la recherche, et dont le partenariat est largement recherché.

En revanche, il lui faut montrer, ou démontrer, son aptitude à s'inscrire dans des logiques qui sont sociétales bien avant d'être politiques : respecter la règle commune, donner la priorité aux usagers dans l'accès à un service public, faire de l'intérêt de l'étudiant le pivot de la politique de formation. Face à ces principes, les rhétoriques de refus ne sauraient être que le masque de crispations sur des comforts corporatistes ou individuels inacceptables. L'université du Mirail ne manque pas de capacité d'analyse, mais il faut que tous ceux qui y exercent leur activité témoignent d'une vraie conscience citoyenne.

Sur ces bases l'université doit achever la construction d'une gouvernance nouvelle, articulée entre la direction, les services et les composantes afin d'assurer un vrai pilotage de l'institution, avec pour ligne directrice l'accomplissement des missions de service public de l'université. La direction actuelle s'est engagée dans cette voie. Il lui faut poursuivre l'entreprise, avec conviction et ténacité, dans toutes ses implications, en termes d'organisation comme de pilotage d'une politique. C'est là un enjeu interne décisif parce qu'il commande l'avenir même de la capacité stratégique de l'université.

Une cohésion renforcée et une stratégie lisible donneront un poids nouveau à l'université de Toulouse 2 dans son action en faveur de la politique de site forte qu'elle appelle de ses vœux. C'est là l'enjeu externe majeur. Tel qu'il a été créé, tel qu'il a fonctionné depuis 2007, et en dépit de certains résultats, le PRES ne peut être l'outil dont les universités ont besoin pour conduire les actions communes ou transversales appelées à se développer dans tous les domaines, ainsi que pour leur rayonnement et leur visibilité. Toulouse 2 doit porter les aspirations de l'ensemble de la communauté universitaire et contribuer efficacement à faire surgir un PRES de nouvelle génération.

## I – Les points forts

- Une recherche au potentiel important, à forte reconnaissance nationale et internationale et soutenue par un projet immobilier de qualité ;
- Un ancrage réel dans le territoire et un bassin de recrutement des étudiants largement sécurisé ;
- Deux IUT aux formations bien ciblées et une école, l'ESAV, à visibilité internationale ;
- Un savoir-faire collectif des équipes pédagogiques et informatiques dans l'usage des TICE ;
- Une mise en ordre de la fonction RH avec création d'un pôle financier dans la perspective du passage au RCE ;
- Une stratégie de construction d'une identité par la création et l'expression culturelles.

## II – Les points faibles

- Une gouvernance qui peine à trouver un fonctionnement normal, avec une très faible implication des étudiants dans les conseils et des UFR qui ne sont pas de véritables niveaux de pilotage et de gestion ;
- Une absence de pilotage et de politique budgétaires entraînant une faible utilisation des moyens disponibles ;
- Le non-respect des obligations statutaires de service par une partie du personnel ;
- Une baisse et une volatilité des effectifs étudiants, associées à une offre de formation abondante mais trop éclatée, parfois dispersée et sans régulation ;
- Une politique de recherche volontariste mais confuse ;
- Un déficit d'intégration de la fonction documentaire et une insuffisance du service rendu aux usagers.

## III – Les recommandations

- Entreprendre la reconstruction d'un ensemble efficace d'instances de gouvernance, inciter les étudiants à assumer leurs responsabilités d'élus et définir des stratégies de pilotage dans tous les domaines ;
- Construire un projet d'offre de formation en mettant l'étudiant au cœur de la réflexion, pour les formations générales comme pour les formations professionnelles ;
- Approfondir la stratégie en matière de recherche en s'appuyant sur une direction de la recherche ;
- Passer d'une préparation budgétaire reproductive à la mise en place d'une véritable politique prospective, à l'occasion de l'exercice prochain des RCE ;
- Engager une action forte pour la refonte du PRES et impulser une véritable politique de site ;
- Engager une réflexion sur le maillage territorial de l'université en liaison avec les autres établissements du PRES ;
- Soutenir La Fabrique culturelle en l'intégrant mieux au dispositif de recherche et en sollicitant un appui plus fort des collectivités territoriales à son fonctionnement.



# Liste des sigles

## A

ACMO	Agents chargés de la mise en œuvre des règlements d'hygiène et de sécurité
AERES	Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur
AFPU	Association française des presses d'université
AMUE	Agence de mutualisation des universités et établissements d'enseignement supérieur et de recherche
ARTT	Aménagement et réduction du temps de travail

## B

BAIPE	Bureau d'aide à l'insertion professionnelle des étudiants
BIATOS	(Personnels) de bibliothèque, ingénieurs, administratifs, techniciens, et ouvriers de service
BIATOSS	(Personnels) de bibliothèque, ingénieurs, administratifs, techniciens, ouvriers, de service et de santé

## C

CA	Conseil d'administration
CADIST	Centre d'acquisition et de diffusion de l'information scientifique
CESMD	Centre d'études supérieures musique et danse
CEVU	Conseil des études et de la vie universitaire
CHU	Centre hospitalo-universitaire
CIAM	Centre d'initiatives artistiques de Toulouse 2 Le Mirail
CIFRE	Convention industrielle de formation par la recherche
CNRS	Centre national de la recherche scientifique
COSI	Commission d'orientation du système d'information
CPER	Contrat de projets état-région
CR	Conseil régional
CROUS	Centre régional des œuvres universitaires et scolaires
CS	Conseil scientifique
CTP	Comité technique paritaire
CV	<i>Curriculum Vitae</i>

## D

D	(LMD) Doctorat
DBM	Décision budgétaire modificative
DEPP	Direction de l'évaluation, de la prospective et de la prospective
DTICE	Direction des technologies de l'information et de la communication pour l'enseignement
DRH	Direction des ressources humaines
DSI	Direction des systèmes d'information
DSII	Direction du système d'information informatisé dans l'enseignement
DU	Diplôme universitaire
DUMI	Diplôme universitaire de musicien intervenant
DUT	Diplôme universitaire de technologie

## E

EA	Équipe d'accueil
EC	Enseignant-chercheur
ED	École doctorale
ENT	Environnement numérique de travail
EPST	Établissement public à caractère scientifique et technologique
EPIC	Établissement public à caractère industriel et commercial
ERASMUS	<i>European Action Scheme for the Mobility of University Students</i> (programme européen)
ESAV	École supérieure d'audio-visuel
ETP	Équivalent temps plein

## F

FOAD	Formation ouverte et à distance
FC	Formation continue
FNAU	Fonds national d'aide d'urgence
FSDIE	Fonds de solidarité et de développement des initiatives étudiantes

## G

GRAAL	Gestion de la recherche applications des activités des laboratoires
GPV	Grand projet de ville
GRH	Gestion des ressources humaines
GVT	Glissement vieillesse technicité

## I

IATOS	(Personnels) ingénieurs, administratifs, techniciens, ouvriers et de service
IATOSS	(Personnels) Ingénieurs, administratifs, techniques, ouvriers et de service et de santé
IFERISS	Institut fédératif d'études et de recherches interdisciplinaires santé société
IFMI	Institut de formation des musiciens intervenant à l'école
INSERM	Institut national de la santé et de la recherche médicale
IPEALT	Institut pluridisciplinaire pour les études sur l'Amérique latine à Toulouse
IRPALL	Institut de recherche pluridisciplinaire en arts, lettres et langues
ITA	(Personnels) Ingénieurs, technique et administratif
IUFM	Institut universitaire de formation des maîtres
IUP	Institut universitaire professionnalisé
IUT	Institut universitaire de technologie

## J

JE	Jeune équipe
----	--------------

## L

L	(LMD) Licence
L/L1/L2/L3	(LMD) Licence, licence 1 <sup>ère</sup> année, 2 <sup>e</sup> année, 3 <sup>e</sup> année
LLSH	Lettres, langues et sciences humaines
LMD	Licence-master-doctorat
LP	Licence professionnelle

## M

M	(LMD) Master
M/M1/M2	(LMD) Master, master 1 <sup>ère</sup> année, 2 <sup>e</sup> année
MC	Maître de conférences
MDE	Maison des étudiants
MSHST	Maison des sciences de l'homme et de la société de Toulouse

## O

OVE	Observatoire de la vie étudiante
-----	----------------------------------

## P

P	(Master) professionnel
PAIE	Pôle associations et initiatives étudiantes
PEPITO	Pilotage et exploitation du parc immobilier des établissements d'enseignement supérieur de Toulouse
PPP	Partenariat public-privé
PPE	Projet professionnel de l'étudiant
PPF	Plan pluriformations
PR	Professeur des universités
PRAG	Professeur agrégé
PRES	Pôle de recherche et d'enseignement supérieur

## R

RCE	Responsabilités et compétences élargies
RH	Ressources humaines
RI	Relation internationales

## S

SAGHE	Système automatisé de gestion des heures d'enseignement
SCD	Service commun de documentation
SED	Service d'enseignement à distance
SIOU	Service d'information et d'orientation universitaire
SG	Secrétariat général
SGA	Secrétaire général adjoint
SHON	Surface hors œuvre nette
SHS	Sciences humaines et sociales
STI	Service des technologies de l'information
SUAPS	Service universitaire des activités physiques et sportives
SUIO	Service universitaire d'information et d'orientation

## 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
TPG	Trésorier payeur général

## U

UE	Unité d'enseignement
UFR	Unité de formation et de recherche
UMR	Unité mixte de recherche
UMS	Unité mixte de service
UNR	Université numérique en région
UR	Unité de recherche

## V

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

## W

WIFI	<i>Wireless Fidelity</i> (Fidélité sans fil)
------	--



# Observations du président



Toulouse, le 22 juillet 2010

Le Président de l'Université de Toulouse II-Le Mirail

A Monsieur le Directeur de l'AERES

Engagée depuis quatre années dans un travail politique visant à placer l'université de Toulouse II-Le Mirail dans la voie du changement, la présidence de l'université a préparé, avec l'ensemble de ses composantes et services, l'évaluation de l'AERES qu'elle considère comme un outil d'aide à la décision, permettant d'engager dans une démarche endo-formative, les évolutions indispensables de notre organisation universitaire. Or, force est de constater que sur plusieurs points, le rapport d'évaluation de l'Université de Toulouse II-Le Mirail par la section « établissement » de l'AERES posent quelques problèmes, même s'il apporte en parallèle des éléments tout à fait intéressants.

Que l'on ne s'y méprenne pas ! L'établissement a globalement apprécié la qualité de la démarche d'évaluation menée par l'AERES, concernant la section « recherche ». Pour la section « des formations et des diplômes », nous avons regretté réellement l'absence d'échange entre les comités d'experts et l'établissement à un moment du processus. Sur certains dossiers, un échange d'informations aurait de toute évidence permis d'apporter des éclairages indispensables de nature à éviter des erreurs d'appréciation voire des incompréhensions. Bien entendu, sur ces deux sections, il y a des divergences d'analyse, mais l'essentiel n'est pas là car – à quelques exceptions près – les rapports permettent vraiment à l'établissement de mener le travail politique indispensable. En revanche, pour la section établissement, la présidence de l'université tient à souligner les limites du rapport présenté.

## *Des commentaires généraux qui soulignent les limites du rapport.*

Globalement si l'on devait s'en tenir aux conclusions émises à la page finale du rapport organisé de manière classique en trois parties, points forts - points faibles - recommandations, le rapport ne présente pas de problèmes majeurs. Certains points ne sont absolument pas partagés par l'équipe de direction, mais c'est le principe de l'évaluation. Les difficultés concernent surtout le corps du rapport où, du fait d'informations manquantes, d'interprétations abusives ou non étayées, de positions parfois à charge, le sentiment de l'équipe de direction est que l'on ne se trouve pas face à ce que l'on est en droit d'attendre d'un rapport en provenance d'une agence d'évaluation : analyse fondée, démarche constructive, utilisation possible en interne.

D'autre part, lors des visites de l'établissement, le sentiment général partagé par toutes les équipes interviewées a été celui d'une investigation parfois à charge, quelquefois moralisatrice et surtout en décalage avec les thématiques annoncées. Plus important, nous avons eu le sentiment que les sources de documentation abondantes qui avaient été fournies telles que les bilans d'auto-évaluation, les premiers éléments du projet d'établissement, les schémas d'offre de formation, les diagnostics divers n'avaient pas été consultées, ni croisées avec les résultats de ces entretiens. Dès lors, il apparaît un manque de clarification dans la méthodologie utilisée par le comité de visite et des décalages voire des contradictions entre des situations facilement constatables et des propos tenus dans le rapport. Ceci conduit ainsi les auteurs du rapport à affirmer l'absence de stratégie en recherche ou formation par exemple, alors qu'il était aisé d'en constater la réalité mais par contre indispensable d'en évaluer la solidité et les orientations. Une investigation plus assurée et une méthodologie plus rigoureuse auraient certainement permis de réduire une telle erreur d'évaluation. La même analyse pourrait être développée pour d'autres thématiques telles la valorisation, les relations internationales ou la coopération de site.

Au final, ce rapport repose sur une approche de l'évaluation qu'il est difficile d'appréhender et surtout il ne propose pas une vision claire et mobilisable par notre université. La présidence de l'université regrette sincèrement que le rapport adressé à l'établissement n'ait pas la qualité et la pertinence que l'on était en droit d'attendre d'une évaluation sur laquelle la direction comptait sincèrement s'appuyer pour poursuivre avec l'ensemble des équipes, le travail politique nécessaire pour développer au meilleur niveau l'Université de Toulouse II-Le Mirail.

Ces remarques générales faites, il nous a cependant paru nécessaire, dans un esprit constructif, d'apporter des éléments de réponse complémentaires sur quelques-uns des thèmes abordés dans ce rapport.

#### *Des éléments de diagnostic partagés sur plusieurs points*

Dans le rapport, les évaluateurs soulignent pour notre université un certain nombre de points forts : une recherche au potentiel important, à forte reconnaissance nationale et internationale, un ancrage réel dans le territoire et un bassin de recrutement des étudiants largement sécurisé, des écoles et instituts reconnus, un savoir-faire collectif des équipes pédagogiques et informatiques dans l'usage des TICE, une stratégie de construction d'une identité... Nous reconnaissons dans ce premier diagnostic le positionnement de l'université de Toulouse II-Le Mirail : une des grandes universités publiques françaises dans le secteur des Lettres, Langues, Arts, Sciences Humaines et Sociales. Son potentiel scientifique, son identité, sa capacité d'innovation constituent assurément des atouts sérieux. Le projet immobilier de reconstruction du campus principal à un horizon assez proche du fait de l'engagement de l'Etat dans le cadre de l'opération campus et de nos partenaires territoriaux nous ouvre des perspectives ambitieuses.

Sur les autres points abordés dans le rapport, la présidence de l'université partage plusieurs des constats exprimés mais s'étonne qu'aucune mention ne soit faite des actions déjà engagées dans ces domaines. Ainsi en est-il de la gouvernance interne et de la démarche budgétaire. Indéniablement, l'articulation entre le niveau central, les UFR et instituts et enfin les départements doit être repensée. De même, la préparation et l'exécution budgétaire mettent en évidence un modèle trop reproductif en décalage avec les enjeux à venir. Or, depuis deux ans, l'université s'est engagée dans la révision de ce processus budgétaire et a adopté en 2009 un plan d'actions rigoureux en vue du passage aux responsabilités et compétences élargies. Par ailleurs, la question des relations entre les divers niveaux est l'un des points du projet de l'équipe de direction pour la période 2011-14 et devrait s'appuyer sur un renforcement des niveaux 2, UFR, écoles et instituts et la mise en place de manière négociée des « contrats objectifs moyens » pour chacune de ces composantes. Enfin, le rapport souligne la nécessité d'impulser une véritable politique de site. C'est aussi la position de l'université de Toulouse II qui souhaite s'appuyer sur un PRES rénové, établi sur un modèle fédéral de coopération et de transversalité.

#### *Un désaccord sur l'évaluation de notre politique de Formation et de Recherche*

##### **Recherche et valorisation**

Le rapport d'évaluation souligne « une politique scientifique volontariste et confuse ». L'équipe de direction s'étonne de cet avis. En effet, la stratégie de l'université Toulouse II-Le Mirail en matière de politique scientifique a fait l'objet d'une longue concertation entre les membres des unités de recherche, la conférence de la recherche qui réunit l'ensemble des acteurs de la recherche et le conseil scientifique et a été présentée au congrès de l'université. Elle a consisté entre autres éléments à rendre plus lisibles les recherches conduites à l'UTM dans ses 2 secteurs de référence : SHS et ALL. Cet effort de lisibilité s'est traduit par la définition de neuf axes thématiques, comme présentés dans le document d'auto-évaluation. Sur un autre point, le rapport met en cause le couple formé par les deux items « érudition » / « expertise » qui aurait prétention à structurer les activités scientifiques. Il y a là de toute évidence un malentendu car ces deux items ne sont en rien des pôles scientifiques mais constituent des figures heuristiques qui rendent compte de postures présentes dans l'Établissement et dont la légitimité est équivalente.



Par ailleurs, les évaluateurs mentionnent qu'un « grand nombre de centres fait ressortir une forme de 'départementalisation' de la recherche ». Cet avis totalement surprenant nous paraît infondé au regard des rapports des comités d'évaluation des unités de recherche, qui ont abouti à des notations globalement très favorables (22 unités évaluées, dont 18 classées en A et A+) et de la politique menée par l'université visant à structurer efficacement son potentiel de recherche et inciter à des regroupements opportuns sur le plan scientifique. Ces efforts relayés par les directeurs d'unités et l'ensemble de la communauté scientifique ont permis d'aboutir à une structuration de la recherche stable, lisible et reconnue. L'Établissement n'a pas renoncé pour autant à favoriser les dynamiques émergentes, là où elles lui paraissent justifier scientifiquement.

D'autre part, sur la configuration entre direction de la recherche et structures fédératives, la vision proposée par le rapport nous semble très normative et ne prend en compte ni les spécificités de l'université et de son rapport à l'environnement, ni l'histoire particulière de la MSHS-T et de l'UMS. Le modèle suivi par l'université, qui n'est pas analysé dans le rapport alors qu'il a été largement explicité lors de la visite, a été construit en rapport avec cette histoire singulière et pour répondre à deux objectifs majeurs : améliorer la lisibilité et la coordination des moyens en appui de la recherche, renforcer le pilotage de ces moyens par l'établissement et par son conseil scientifique. La Direction de la recherche n'a pas vocation à définir une politique scientifique qui appartient aux instances élues, le Conseil Scientifique en particulier, en concertation avec les acteurs concernés au sein de la Conférence de la recherche. Elle regroupera les moyens mutualisés en appui à la recherche (logistique immobilière, service financier, organisation des colloques, aide au montage de projet, valorisation, ...). Elle sera dotée par l'université et par son principal partenaire, le CNRS, des moyens nécessaires à la réalisation de ces fonctions d'appui. L'établissement n'entend pas abandonner ce modèle de mutualisation déjà présent au sein de l'UMS puisqu'il répond parfaitement à ses attentes et qu'il est le reflet de son identité. Cela le conduira à clarifier les rapports entre l'UMS et la MSHS-T en les dissociant, la MSHS-T étant appelée à abriter des projets transdisciplinaires à l'échelle du site.

Cette vision, partagée par ses partenaires et les acteurs de la recherche, est confortée par la politique de la nouvelle direction du CNRS. L'Université s'est engagée résolument dans un partenariat avec le CNRS qui constitue par la présence des chercheurs comme des ITA une chance pour l'Établissement, partenariat dont elle souhaite le renforcement. Pour autant celui-ci ne vient en rien affaiblir l'université dans sa capacité de définition d'une politique scientifique.

Enfin, sur la valorisation, il est à regretter que les évaluateurs n'aient pas consacré plus de quelques lignes à la politique de valorisation de la recherche qui est pourtant un des axes stratégiques de l'établissement. Il semble par ailleurs que la politique de valorisation ait été confondue avec la politique de diffusion des savoirs, alors même que ces deux missions ont été clairement individualisées.

### **Formations et Vie Etudiante**

L'organisation des rencontres telle qu'elle a été prévue par le comité n'a jamais permis d'exposer précisément la politique de formation de l'université de Toulouse II-Le Mirail. Même si l'on peut admettre que la stratégie de l'établissement en matière de formation est insuffisamment développée et clarifiée, un travail important a été mené par cette commission au moment de la campagne d'habilitations Licences et Masters, travail que le comité était censé connaître par le biais des évaluations AERES-Formations dont le retour a été fait à l'établissement très récemment. Ainsi, s'il est vrai que l'Université Toulouse II-Le Mirail n'a pas assez clairement formalisé puis rendu visibles les grandes orientations de sa politique ou sa méthode de pilotage dans ce domaine, il n'est pas possible d'affirmer qu'elle n'a pas de politique de formation.

La politique de formation menée en 2009-2010 et destinée à se poursuivre sur le prochain contrat quadriennal 2011-2014 s'organise autour de trois objectifs :

- placer l'étudiant au cœur du dispositif de formation. La problématique de l'accompagnement de l'étudiant et de sa réussite en licence a fait l'objet d'une prise en compte au niveau des maquettes Licence du contrat 2011-2014 (intégration des actions licence aux projets de maquettes : PPE, enseignant référent, stages),

- une professionnalisation progressive des formations (augmentation du nombre de formations professionnelles, notamment en Master) et la prise en compte de la dimension insertion professionnelle à tous les niveaux,
- une approche compétences / débouchés qui doit progressivement se généraliser à l'ensemble des cursus. Ainsi, le CEVU de l'université a-t-il défini dès juillet 2009 une organisation de l'offre de formation dans un ensemble de champ de métiers afin de rendre plus lisibles les possibilités d'orientation et d'insertion. Il a également établi dans le cadre de la constitution de son BAIP une approche compétences par les étudiants dans le cadre de l'élaboration de leur projet. L'université s'attache également à doter les étudiants de compétences transversales, notamment par le biais des certifications, C2i et langues.

Les observations faites par l'AERES en février 2010 sur le pilotage des Formations appellent, quatre mois plus tard, une rectification importante. Ainsi l'évaluation des formations est-elle en cours de réflexion dans le cadre de la commission Formations, Orientation, Insertion réorganisée depuis mai 2010. Le travail est bien amorcé pour les Masters Métiers de l'enseignement. La restructuration de l'OVE en septembre 2009 a déjà porté ses fruits, de manière intéressante et exploitable, notamment pour les données en matière d'insertion professionnelle et de suivi des parcours. Ces données sont diffusées aux responsables de formations et exploitées par les composantes.

Enfin, la période pendant laquelle s'est déroulée cette visite (mi-février 2010) correspondait à un moment de reprise en mains de la gouvernance au niveau Formations et Vie Etudiante. La crise de l'année 2009 avait eu pour conséquences des difficultés de gouvernance sérieuses du CEVU. Il est fort dommage que le rapport du comité de suivi n'ait pas tenu compte du travail de réorganisation qui était effectué et qui lui a pourtant été exposé. Or, sur la vie étudiante, le rapport semble considérer l'absence totale d'actions alors qu'au contraire, l'université s'est engagée depuis de longues années dans un travail important sur les initiatives culturelles d'une part et sur le service aux étudiants d'autre part. Certes, la question étudiante et notamment la participation des collectifs étudiants aux instances de l'université demeure un point faible. Mais les évaluateurs ne prennent pas en compte les nouvelles orientations proposées et notamment :

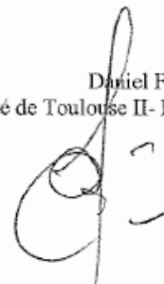
- le travail de concertation avec les syndicats étudiants sur les dossiers importants comme l'évolution du calendrier universitaire,
- le travail sur l'animation et la circulation des initiatives étudiantes dans le cadre de la Maison des Initiatives Etudiantes (MIE). Sur ce point, le rapport du comité de suivi est erroné : si la MIE est actuellement en difficulté à cause de dégradations, il existe un vrai projet de réhabilitation et de réorganisation autour des associations étudiantes et de leurs projets. D'autre part, il est essentiel de souligner le travail accompli avec la mise en place dès 2007, du Pôle des associations et des initiatives étudiantes.

#### ***En conclusion,***

Malgré nos observations qui pourront paraître très critiques sur certains points, je vous prie de croire, Monsieur le directeur, que nous saurons tirer bénéfice des recommandations que vous nous livrez dans ce rapport, notamment dans le cadre de la démarche contractuelle 2011-2014. Nous tenons également à remercier les évaluateurs pour leur engagement et l'intérêt qu'ils ont porté à notre établissement.

Avec mes profonds remerciements et l'expression de ma considération.

Daniel FILÂTRE  
Président de l'Université de Toulouse II- Le Mirail





# Organisation de l'évaluation



L'évaluation de Toulouse 2 Le Mirail a eu lieu du 16 au 18 mars 2010. Le comité d'évaluation était présidé par Gérard **Chastagnaret**, professeur des universités (Université de Provence, Aix-Marseille 1), ancien directeur de la Casa de Velázquez à Madrid.

## Ont participé à l'évaluation :

Joseph **Losfeld**, professeur des universités, ancien recteur d'académie.

Dominique **Martiny**, secrétaire général de l'académie de Nancy-Metz.

Paul **Mehu**, étudiant à l'université de Bretagne occidentale, ancien vice-président étudiant

Paul **Mengal**, professeur des universités, ancien président de l'université Paris 12.

Anne **Stevens**, professeur à l'université d'Aston en Grande-Bretagne.

Hervé **Baussart** délégué scientifique et Elsa **Bedos**, chargée de projet représentaient l'AERES.

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

Delphine **Lecointre** a assuré la PAO.