



HAL
open science

Université de Toulon

Rapport Hcéres

► **To cite this version:**

| Rapport d'évaluation d'un établissement. Université de Toulon. 2017. hceres-02026465

HAL Id: hceres-02026465

<https://hal-hceres.archives-ouvertes.fr/hceres-02026465v1>

Submitted on 20 Feb 2019

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

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

HCERES

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

Établissements



Rapport d'évaluation de l'université de Toulon

Campagne d'évaluation 2016-2017 (Vague C)

Rapport publié le 15/11/2017

HCERES

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

Établissements

Pour le HCERES,¹

Michel Cosnard, président

Au nom du comité d'experts,²

Stéphane Mottet, président du comité

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

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

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

Sommaire

Sommaire	3
Présentation	5
La stratégie et la gouvernance	7
I - Un positionnement stratégique encore à conforter	7
1 ● Un choix d'association désormais clair	7
2 ● Une identité à faire exister en collaboration avec ses partenaires	7
II - Un écosystème particulièrement favorable à mieux exploiter	8
III - Une gouvernance associant les composantes	8
1 ● Un comité des directeurs actif	9
2 ● Des composantes incitées à développer les ressources propres, au risque de la dispersion	9
IV - Une identité reconnue mais à mieux afficher	10
La recherche et la formation	11
I - Une structuration de la recherche à poursuivre	11
1 ● Un renforcement des cotutelles avec AMU, mais un partenariat à renforcer au sein d'AMPM	11
2 ● Des écoles doctorales appréciées	12
3 ● Des pôles thématiques toujours insuffisamment structurés	12
4 ● La DIREP, guichet d'appui à la recherche à nouveau reconstruit, nécessitant une structuration plus forte	13
II - Une offre de formation plus en adéquation avec l'identité de UTLN et les nouveaux besoins	13
1 ● Une offre de formation plus différenciante	13
2 ● Des dispositifs à rationaliser	14
III - Une documentation à l'écoute des usagers	14
1 ● L'accès aux bibliothèques universitaires : une réflexion à poursuivre	14
2 ● Des ressources qui s'adaptent aux besoins	14
La réussite des étudiants	17
I - La réussite des étudiants, un enjeu majeur pour l'UTLN	17
1 ● Des taux de réussite en licence encore faibles, malgré de nombreuses actions	17
2 ● Une politique d'orientation des lycéens à consolider	17
3 ● Le suivi de l'insertion professionnelle des diplômés à repenser	17
II - Une vie étudiante dynamique	18
1 ● Une implication des étudiants à maintenir	18
2 ● La santé des étudiants : des dispositifs renforcés	18
3 ● Une offre culturelle et sportive intéressante mais plus faible sur le site de Draguignan	18
La valorisation et la culture scientifique	21

I - Une valorisation des résultats de la recherche à mieux piloter pour bénéficier pleinement du potentiel territorial	21
II - Une diffusion des savoirs réelle mais peu visible	21
Les relations européennes et internationales	23
I - Des actions à renforcer	23
II - Une politique internationale à définir en cohérence avec la stratégie de l'établissement	23
Le pilotage	25
I - Un pilotage de qualité qui appelle une vision stratégique pluriannuelle	25
1 ● Un pilotage efficace grâce en particulier au rôle tenu par la direction du pilotage	25
2 ● Un dialogue de gestion de qualité	25
3 ● Une programmation pluriannuelle faiblement engagée	25
II - Les grandes fonctions du pilotage assurées, mais limitées à la gestion du court-terme	26
1 ● La gestion des ressources humaines assurée, mais menée au fil de l'eau	26
2 ● Une gestion du budget maîtrisée, un peu timorée toutefois en matière d'investissement	27
3 ● Un patrimoine immobilier surdimensionné	27
4 ● Une politique cohérente sur le champ numérique, qui pourrait être plus ambitieuse en matière de ressources en ligne	28
Conclusion	31
I – Les points forts	31
II – Les points faibles	31
III – Les recommandations	32
Liste des sigles	33
Observations du président	35
Organisation de l'évaluation	39

Présentation

L'université de Toulon (UTLN), créée en 1968, est une université pluridisciplinaire (hors santé), à dominante essentiellement technologique et tertiaire. Elle compte aujourd'hui plus de 9 100 étudiants, 474 enseignants et enseignants-chercheurs (dont 78 professeurs et 231 maîtres de conférences), et près de 300 personnels Biatss, sur trois sites (La Garde, centre-ville, Draguignan) sur une surface totale de près de 95 000 m². L'UTLN comprend neuf composantes : six unités de formation et de recherche (UFR), un Institut d'administration des entreprises (IAE), un Institut universitaire de technologie (IUT) et une école d'ingénieur SeaTech³. Le nombre d'étudiants, après une baisse (contraire à la tendance générale en région PACA), est reparti à la hausse sur la période récente. Le budget de l'UTLN, passée aux responsabilités et compétences élargies (RCE) le 1^{er} janvier 2012, atteint 83 millions d'euros⁴.

La situation régionale de l'UTLN est particulière. La région PACA comprend en effet deux académies, Aix-Marseille et Nice, Toulon étant rattachée à cette dernière⁵, et compte quatre universités : l'université d'Avignon et des pays de Vaucluse (UAPV), l'université de Nice, Aix-Marseille Université (AMU, issue de la fusion des trois universités d'Aix-Marseille), et l'université de Toulon. AMU et Nice sont chacune porteuse d'un IDEX (Amidex⁶ pour AMU et UCA Jedi⁷ pour l'université de Nice). Dans ce paysage complexe, l'UTLN a fait le choix d'une double association :

- une association principale au sein de l'Association Aix-Marseille Provence Méditerranée (AMPM), qui comprend AMU, l'UTLN, UAPV, l'École centrale Marseille et l'Institut d'études politiques (IEP) d'Aix-Marseille ;
- une association secondaire avec l'université de Nice, avec laquelle elle partage en particulier une Espé (École supérieure du professorat et de l'éducation).

L'université de Toulon a traversé en 2009 une crise de gouvernance sans précédent dans l'histoire de l'enseignement supérieur français. La page est désormais tournée, et l'UTLN a la volonté d'avancer sur des fondements solides et de prouver qu'elle a évolué. Les aspects gouvernance et procédures ont été au cœur des actions menées ces dernières années. A la lecture des documents transmis par l'établissement, le comité a identifié un certain nombre de problématiques et de thèmes à aborder, en lien avec les priorités affichées : gouvernance adaptée, développement d'une identité forte, consolidation de l'ancrage territorial, développement d'axes de recherche pertinents, amélioration des taux de réussite en licence. Tous ces points recoupaient en grande partie les attentes exprimées en mars 2017 par l'université auprès du Hcéres.

Le comité souhaitait tout d'abord porter son attention sur le positionnement stratégique de l'établissement. L'UTLN a en effet choisi de mettre en avant un axe identitaire « Sociétés Méditerranéennes et Sciences de la Mer ». A l'heure où les regroupements se concrétisent, et où la question des petites et moyennes universités est traitée de manière spécifique⁸, la construction d'une identité forte semble indispensable pour une université de taille huit fois moins importante que sa voisine AMU et située dans un environnement complexe.

Sur le plan de la recherche, l'établissement dispose de 14 laboratoires. Il compte deux écoles doctorales (« Sociétés Méditerranéennes et Sciences Humaines » en Sciences Humaines et Sociales et « Mer et Sciences » en Sciences et Technologie) et trois pôles thématiques (Mer, environnement et développement durable - MEDD - ; Échanges et sociétés méditerranéennes - ESMed - ; Information, numérique, prévention INP). Le sujet de la structuration de la recherche et de son articulation avec ses partenaires (en particulier AMU) appelait une analyse fine. La recherche étant un point fort de l'AMPM, à laquelle est associée l'UTLN, la question se posait du positionnement de ces pôles thématiques vis-à-vis de la structuration de la recherche d'AMU (sur ce point, une grande partie des interrogations figurant dans le précédent rapport AERES semblait encore assez pertinente).

L'UTLN propose près de 80 diplômes nationaux dans quatre domaines (arts, Lettres et langues ; droit, économie et gestion ; sciences humaines et sociales ; sciences, technologies, santé) dont 20 en alternance, essentiellement en appui sur des partenariats avec les entreprises du territoire (dix en droit, économie, gestion, neuf

³ L'UTLN comprend aussi une Espé associée.

⁴ Source : RAE, p. 2.

⁵ L'UTLN dépend donc du Crous de Nice.

⁶ Aix Marseille Université Initiative d'excellence.

⁷ Initiative d'excellence : Université Côte d'Azur « *Joint, excellent and dynamic initiative* ».

⁸ Sur ce sujet, cf. le rapport IGAENR « petites et moyennes universités », mars 2017.

en sciences, technologies, santé et un en sciences humaines et sociales). Confronté à un taux de réussite parmi les plus faibles de France pour les licences générales (21,4 % contre 27,5 % au niveau national), l'établissement qualifie désormais la réussite des étudiants de « priorité absolue ». L'analyse des différents dispositifs mis en place dans le cadre de la formation, la question de leur cohérence, de leur lisibilité et de leur efficacité était une interrogation importante pour le comité.

En matière de relations internationales, la mobilité internationale des étudiants est caractérisée par une asymétrie des échanges assez marquée : le taux d'étudiants entrants est particulièrement élevé en master et en doctorat. Par contraste, le nombre de sortants paraît faible. Au-delà d'une liste de coopérations et de doubles diplômes, la cohérence globale de la politique internationale, et l'existence ou non d'une ligne directrice claire, demandaient un examen approfondi.

Enfin, le budget de l'établissement présente une dépendance importante aux subventions de l'État (qui couvrent près de 86 % des recettes de la section de fonctionnement) : le sujet sensible de sa soutenabilité financière à moyen terme justifiait une attention particulière du comité, sur des questions essentielles de réorganisation et de mutualisation, et sur la volonté affichée de l'UTLN de développer fortement ses ressources propres.

La stratégie et la gouvernance

Après avoir consacré ces dernières années une énergie et un temps important à remettre en ordre sa situation, l'UTLN entend désormais renforcer son statut d'université de plein exercice. Dans un environnement complexe et mouvant, à proximité de grandes universités, l'UTLN a parfaitement identifié que sa pérennité reposait pour beaucoup sur la solidité de son identité, désormais exprimée au travers de l'axe « Sociétés Méditerranéennes et Sciences de la Mer ». Reconnue et appréciée de ses partenaires, l'UTLN se revendique université de territoire⁹, et cherche désormais à se forger une identité propre, qui lui permette d'être rapidement identifiée et reconnue sur ses points forts. La définition de pôles thématiques se voulant structurants, en recherche comme en formation, est l'un des moyens retenus pour y parvenir, sans que la démarche soit complètement aboutie. Si le choix d'association au sein d'AMPM a eu le mérite de clarifier le positionnement stratégique de l'UTLN, il soulève néanmoins un certain nombre de questions. Par exemple, dans sa volonté, louable, de se créer une signature, l'UTLN oublie parfois de faire jouer les synergies possibles avec ce voisin prépondérant.

I - Un positionnement stratégique encore à conforter

1 ● Un choix d'association désormais clair

La situation géographique, académique et institutionnelle de l'UTLN ne facilite pas le positionnement stratégique de l'établissement : elle est en effet rattachée à l'académie de Nice mais plus proche géographiquement de la ville de Marseille.

D'une part, un choix stratégique, partagé par la communauté, a conduit à une association principale au sein d'AMPM malgré des propositions et ouvertures de l'Université de Nice¹⁰. Le regroupement AMPM s'appuie sur quatre conventions bilatérales, entre AMU et respectivement UTLN, UAPV, IEP Aix-Marseille et l'École centrale Marseille, avec comme chef de file AMU¹¹. Ce regroupement repose sur une logique de projets. Ce choix s'explique avant tout par un nombre d'axes de collaboration en recherche plus important avec Marseille qu'avec Nice (la totalité des unités mixte de recherche (UMR) de Toulon étant en cotutelle avec AMU).

D'autre part, l'association secondaire avec Nice, qui pourrait sembler brouiller le signal à côté de l'association principale, est essentiellement due à la présence d'une Espé partagée entre l'université de Nice et l'UTLN, au cœur de la relation entre les deux universités. D'autres partenariats existent entre l'UTLN et l'université de Nice, principalement autour de l'entrepreneuriat étudiant ou l'observatoire de la vie étudiante, mais l'animation de ces partenariats est faible, ce qui se traduit par une convention d'association allégée et simplifiée, en cours de signature au ministère.

Les propositions de l'UTLN en termes de maquettes ou de réorganisation des laboratoires (cf. *infra, Recherche et Formation*) témoignent de la volonté de travailler plus étroitement avec AMU, sans pour autant aller jusqu'à une stratégie partagée. Ce choix ne semble pas empêcher l'établissement de travailler en bonne intelligence avec l'université de Nice sur certains dossiers précis (en particulier sur la question du site de Draguignan, cf. *infra*).

2 ● Une identité à faire exister en collaboration avec ses partenaires

La présence de l'UTLN au sein de la coordination territoriale AMPM marque une volonté de collaborer avec son voisin. Néanmoins, l'université de Toulon ne peut se contenter d'une position attentiste. Au sein d'AMPM, l'UTLN semble surtout se limiter, pour l'instant, à des collaborations bilatérales avec AMU, et assez peu avec les différents associés, même si des actions communes existent. La convention d'association reste d'ailleurs générale et peu engageante, construite autour d'un projet, mais sans réelle mise en commun. Le renforcement de l'association AMPM apparaît ainsi comme un sujet dont l'UTLN aurait vocation à s'emparer, en étant force de proposition. Le comité considère que l'UTLN a intérêt à renforcer ses liens au sein d'AMPM, en renforçant les coopérations et les possibilités de mutualisation avec AMU (qui dispose dans de nombreux domaines d'une expertise de très haut niveau) et en développant des partenariats plus forts avec les autres membres d'AMPM, en particulier UAPV. Certaines démarches, encourageantes, ont d'ailleurs déjà eu lieu : citons par exemple, dans le domaine de l'Information et de la

⁹ Source : RAE, p.6.

¹⁰ Source : relevé de conclusions, séance plénière du conseil d'administration du 10 juillet 2014.

¹¹ Cf. le décret d'association du 23 février 2016, portant association du site AMPM.

Communication, le problème d'une licence « suspendue » à Toulon, réglé par un partenariat avec UAPV, et qui a donné lieu à une réflexion pédagogique cohérente.

L'UTLN doit trouver des moyens de développer des complémentarités en bonne intelligence avec AMU, pour pouvoir créer une signature spécifique et propre. Pour l'UTLN, revendiquer des niches est en effet difficile, car AMU couvre l'intégralité des champs en formation. Plus spécifiquement, l'identité « Mer » de l'UTLN est aussi l'un des points forts d'AMU.

Si la fusion des trois universités d'Aix-Marseille a créé une université dont la taille peut éclipser ses voisins, elle a aussi fait s'éloigner la perspective d'une éventuelle fusion plus large englobant Toulon. La présence d'AMU oblige donc l'UTLN à faire des choix, au niveau master et doctorat en particulier : l'université de Toulon ne pourra pas tout faire, sous peine de disperser ses moyens et de perdre en visibilité.

L'UTLN se revendique « université de territoire » au sein de l'Alliance « Universités de recherche et de formation » (anciennement groupe des petites et moyennes universités), elle essaie de faire reconnaître les spécificités des universités dites « moyennes », à côté de ces grands ensembles, une situation dont elle est un parfait exemple. Ce positionnement d'université de proximité et de territoire semble pertinent et à développer, en s'appuyant sur un environnement local qui lui est très favorable.

II - Un écosystème particulièrement favorable à mieux exploiter

L'UTLN bénéficie d'un écosystème local dynamique qui lui est particulièrement attaché. En témoigne la reconnaissance par la ville de Toulon¹² de l'importance cruciale de l'activité de l'UTLN pour son développement. Cet attachement transcende les coupures entre public et privé et entre collectivités territoriales et acteurs de la recherche, ce qui ressort très largement lors des entretiens. Les collectivités territoriales comptent ainsi parmi les plus grands défenseurs de l'établissement et de son autonomie dans le contexte régional et ses IDEX. Les partenaires locaux de l'UTLN lui reconnaissent réactivité, flexibilité et fort ancrage territorial. Pour eux, une meilleure visibilité de l'établissement est un point clé, qui passe par une identité différenciante et affirmée, qui apparaît nettement sur l'axe Mer et technologie, mais de manière moins claire sur la partie Sciences Humaines et Sociales, imparfaitement transcrite aux travers des « Sociétés Méditerranéennes », ceci d'autant que cette attente est similaire à celle des entreprises du tissu régional.

Cet écosystème propice semble encore imparfaitement mis à profit, ce qui transparait -indirectement- dans la faiblesse des ressources propres de l'établissement, et ce d'autant que ses partenaires préfèrent se positionner sur le financement direct de projets. Ces partenaires semblent attendre un positionnement plus fort (voire un leadership) de l'établissement sur un certain nombre d'axes clefs (à titre d'illustrations : attractivité pour les étudiants au-delà du seul territoire, formations en droit adaptée aux évolutions des métiers de la mer, etc.). L'UTLN pourrait mener une réflexion sur les leviers que constituent ces relations, tout en s'attachant en parallèle à mieux répondre aux attentes formulées par ces partenaires.

Par ailleurs, l'UTLN recommande à l'établissement d'intégrer à son positionnement partenarial le schéma régional de l'ESR et de l'innovation récemment mis en place par la région PACA. Ce besoin est d'autant plus criant que la structuration territoriale des activités d'enseignement supérieur, de recherche et d'innovation est maintenant claire et fortement polarisée par les deux IDEX régionales.

De même, l'absence de partenariats engageants avec les EPST (CNRS, IRD) et EPIC (Ifremer), au-delà de la reconnaissance des UMR, est préoccupante (faible traduction en termes d'emplois par exemple). La participation de ces institutions à la vie de l'établissement est en effet indirecte et donc marginale¹³, même si l'on peut noter divers engagements encourageants. Ainsi, le CNRS participe au conseil d'administration (CA) de l'université, l'Ifremer est très présent au travers du site de la Seyne sur Mer, et l'IRD, avec le CNRS, participent au laboratoire MIO (Institut méditerranéen d'océanologie, illustration de partenariat équilibré avec AMU).

Le comité suggère à l'UTLN de réfléchir à des projets concrets permettant d'impliquer davantage ses différents partenaires naturels.

III - Une gouvernance associant les composantes

Le conseil d'administration est un réel lieu de débat. Le Président dispose d'une délégation de pouvoirs élargie (sur le modèle d'AMU et de l'université de Nice), accordée en début de mandat. Il informe le CA sur l'usage de cette

¹² Toulon Provence Méditerranée, TPM, déjà projetée dans son avenir de métropole.

¹³ Cf. *infra*, partie recherche.

délégation au début de chaque conseil. Le CA soutient unanimement le positionnement de l'UTLN en tant qu'université de territoire et de plein exercice. L'adhésion à l'association AMPM a certes suscité quelques craintes sur les conséquences d'éventuelles mutualisations, mais a bénéficié d'une adhésion importante.

1 ● Un comité des directeurs actif

L'université a décidé un portage politique fort de ses projets, qui transparait dans sa gouvernance : de nombreux vice-présidents délégués (huit VP délégués, dont quatre sur des fonctions nouvelles¹⁴), chargés de piloter des domaines administratifs, techniques et financiers, ont été nommés ; un comité des directeurs de composantes (CD) se réunit régulièrement¹⁵. Par ailleurs, des contrats d'objectifs et de moyens (COM) ont également été mis en place avec les composantes depuis 2012¹⁶.

Le CD est un organe important : il a une assise statutaire, et se réunit tous les 15 jours. Ses modalités de fonctionnement semblent s'être améliorées ces dernières années : les dates sont connues à l'avance, l'ordre du jour est généralement communiqué en amont de la réunion, et chaque réunion fait l'objet d'un compte-rendu. L'instance joue son rôle dans la phase de préparation des décisions. De nombreuses informations passent par le CD, qui est aussi l'occasion de recueillir les avis de l'ensemble des directeurs¹⁷. C'est donc un lieu d'information et d'échanges très libres sans qu'ils soient toujours consensuels. S'il n'est pas un lieu de prise de décision partagée, le CD a indéniablement amené de la fluidité dans les relations entre directeurs de composantes.

2 ● Des composantes incitées à développer les ressources propres, au risque de la dispersion

L'université, inquiète pour sa soutenabilité financière et sa trop grande dépendance aux ressources de l'État, a décidé d'accroître les ressources propres (le montant des ressources propres représentait 7 % des ressources de la section de fonctionnement en 2016, au même niveau qu'en 2015, ce qui reste particulièrement faible¹⁸) et de diminuer les dépenses de fonctionnement, par le biais notamment de la mutualisation de l'administration des sites.

Pour l'établissement, le développement de ses ressources propres est une priorité, qui a vocation à irriguer tous les domaines de l'université : relations internationales, valorisation, patrimoine immobilier, etc. Les composantes sont fortement associées à cette démarche : leurs « socles » (dotations pérennes fournies par l'établissement) étant condamnés à diminuer, l'idée est de les responsabiliser et de les inciter à développer des ressources propres, pour qu'elles puissent retrouver des marges de manœuvre.

Le comité s'interroge néanmoins sur les conséquences d'un tel choix. Permettre aux composantes de conserver l'intégralité des ressources dégagées a certes un caractère incitatif fort mais entraîne un risque d'émiettement des marges, et risque de priver l'université d'une force de frappe financière au service de sa politique.

D'autres mesures visant à réduire les dépenses et impliquant les composantes, ont été mises en place. Ainsi, l'université a décidé dès 2013 de mutualiser certaines fonctions exercées par les composantes, conduisant par exemple à la mise en commun des salles de cours. Cette volonté a abouti à la création de cinq directions administratives de site (DAS), pôles techniques permettant de professionnaliser les métiers exercés par les composantes et de mutualiser leurs moyens. Si la mise en place des DAS a pu entraîner une perte de proximité, cette mutualisation offre en contrepartie un gain en souplesse (elle évite les discontinuités de service). Que ce soit sur le site de La Garde (avec trois composantes) ou en centre-ville (qui comprend quatre composantes), le système fonctionne plutôt bien, et a même réussi à lever certaines réticences initiales.

Toutefois, cette réforme structurelle reste inaboutie, car si deux DAS couvrent chacune une partie d'un site (centre-ville et La Garde), trois DAS en revanche sont uniquement dédiées à une composante : IUT, SeaTech et UFR de droit. Le comité encourage vivement l'université à poursuivre cette réforme en fusionnant les deux DAS de site avec les DAS de composantes.

¹⁴ Source : RAE, p.11.

¹⁵ Les directeurs sont par ailleurs invités à tous les conseils centraux.

¹⁶ L'exercice des responsabilités et compétences élargies acquises en 2012 impliquait que l'établissement signe avec l'IUT et l'école d'ingénieurs SeaTech un contrat d'objectifs et de moyens (COM). L'université a étendu progressivement les COM tout d'abord au SUAPS, puis aux autres composantes et services.

¹⁷ Le CD est très souvent ouvert aux directeurs de services, en fonction de l'ordre du jour.

¹⁸ Source : compte financier 2016, rapport agent comptable.

IV - Une identité reconnue mais à mieux afficher

L'UTLN a réalisé, parfois difficilement, un travail significatif pour afficher un axe identitaire différenciant, propre à mettre en avant son ancrage territorial. Cet axe, « Sociétés Méditerranéennes et Sciences de la Mer » présente l'avantage de bien représenter l'équilibre entre SHS et Sciences Dures. Il est, également, bien perçu par les partenaires naturels de l'établissement. Cependant, le comité considère que le travail de structuration de l'axe identitaire a généré un intitulé qui rend difficile l'identification de la dimension technologie (axe de force majeur) de l'UTLN. De fait, l'appropriation interne de l'axe se révèle ardue, traduisant au final un consensus *a minima*. La dimension Méditerranéenne, seul terme réellement différenciant de cet axe identitaire, apparaît particulièrement difficile à exploiter.

Cette situation explique vraisemblablement pourquoi la mise en œuvre d'une stratégie de communication semble délicate et que, malgré de très bonnes initiatives tactiques (par exemple la mise en valeur de chercheurs de l'université dans la presse, en écho systématique aux moments forts d'actualité nationale et internationale), de nombreuses faiblesses subsistent (navigation du site web en anglais nécessitant la maîtrise de la langue française, utilisation de l'ancienne appellation de l'université sur des bâtiments récents de centre-ville, logo non remis à jour pour refléter l'axe identitaire, etc.).

Il apparaît au comité que cet axe identitaire pourrait constituer rapidement un levier fort de la politique de communication de l'établissement, moyennant une mise à jour marginale de la phraséologie réintégrant mieux la valence technologique, l'élaboration d'une feuille de route pluriannuelle pour la communication et la mise en place d'un tableau de bord pour mesurer les progrès de la visibilité.

La recherche et la formation

La recherche et la formation de l'UTLN se structurent autour de son axe identitaire « Sociétés Méditerranéennes et Sciences de la Mer ». Cette stratégie porte l'ambition de différencier l'UTLN des deux IDEX d'Aix-Marseille et de Nice.

I - Une structuration de la recherche à poursuivre

Au plan de la recherche, le souhait affiché de l'établissement est de mettre en œuvre une stratégie plus cohérente, dite 1-2-3 : un axe (autour de la mer), deux écoles doctorales (« Sociétés méditerranéennes et sciences humaines » en Sciences humaines et sociales et « Mer et sciences » en Sciences et technologie), trois pôles thématiques (Mer, environnement et développement durable - MEDD - ; Échanges et sociétés méditerranéennes - ESMed - ; Information, numérique, prévention INP), en adaptant la gouvernance pour mieux structurer la politique scientifique.

- 1 ● Un renforcement des cotutelles avec AMU, mais un partenariat à renforcer au sein d'AMPM

La recherche représente actuellement un tiers du budget global de l'UTLN (27 % de la masse salariale et 12 % du budget de fonctionnement¹⁹).

L'UTLN a renforcé ses cotutelles en développant trois unités supplémentaires en cotutelle avec AMU (MIO, IMSIC et Cergam)²⁰. La nouvelle cartographie de la recherche se recentre autour de 14 unités de recherche (281 personnes dont 263 enseignants chercheurs) :

- sept unités communes -soit trois unités de plus qu'au précédent contrat- avec AMU (cinq UMR CNRS-AMU - CPT, DICE, IM2NP, LSIS, MIO²¹, deux EA IMSIC, CERGAM²²), pour lesquelles l'UTLN apporte 16 % des permanents (de 7 % pour le LSIS jusqu'à 32 % pour IMSIC) ;
- une unité commune avec l'université de Nice (l'EA LAMHESS²³) (contre trois au précédent contrat) ;
- six EA propres (Babel, CERC, COSMER, IMATH, MAPIEM, LEAD²⁴) (contre huit au précédent contrat).

L'association de l'UTLN avec AMU s'est traduite par une convention bilatérale au sein d'AMPM. Née dans un climat où chacun des partenaires travaillait ses propres préoccupations (recherche d'identité pour l'UTLN, fusion des universités pour AMU), la convention d'association porte sur des questions de stratégie (politique scientifique coordonnée de site ; soutien aux grands équipements et plateformes scientifiques) ou opérationnelles (peu nombreuses, comme le suivi annuel de l'insertion professionnelle des docteurs).

L'UTLN ne pourra développer seule un service d'appui à la recherche²⁵ qui soit expert sur l'ensemble des nouvelles missions et organisations en région, nationale et européenne, on peut apprécier cet effort de structuration de la recherche avec AMU, qui permet aux membres des unités de recherche en cotutelle de l'UTLN de bénéficier du support d'AMU. Toutefois, la convention entre l'UTLN et AMU est nettement en retrait des activités ou des enjeux

¹⁹ Source : RAE, p.30.

²⁰ La stratégie développée par l'UTLN ne l'a pas conduite à participer à l>IDEX de Nice, et deux co-tutelles d'unités de recherche avec Nice ont été abandonnées (GRM et I3M) par rapport au précédent contrat, en cohérence avec le positionnement stratégique de l'UTLN (cf. Rubrique Stratégie et gouvernance).

²¹ CPT : Centre de physique théorique ; DICE : Droit international comparé et européen ; IM2NP : Institut matériaux microélectronique nanosciences de Provence ; LSIS : Laboratoire des sciences de l'information et des systèmes ; MIO : Institut méditerranéen d'océanologie.

²² IMSIC : Institut méditerranéen sciences de l'information et de la communication ; CERGAM : Centre d'études et de recherche en gestion d'Aix-Marseille.

²³ LAMHESS : Laboratoire motricité humaine éducation sport santé.

²⁴ CERC : Centre d'études et de recherche sur les contentieux ; COSMER : Conception de systèmes mécaniques et robotiques ; IMATH : Institut de mathématiques ; MAPIEM : Matériaux polymères interfaces environnement marin ; LEAD : Laboratoire d'économie appliquée au développement.

²⁵ DIREP, cf. *infra*.

partagés par ces deux entités : les projets liés à l'IDEX, l'ingénierie des projets européens ne concernent que les unités en cotutelle. L'UTLN, en renforçant ses coopérations avec AMU, pourrait étendre ces champs à ses autres unités de recherche. Elle aura des difficultés à atteindre le niveau d'expertise d'AMU, sans oublier que les structures opérationnelles intéressant l'UTLN pourraient également concerner l'UAPV. Afin de se préparer aux futurs projets PIA3, et de travailler de manière coordonnée avec les organismes de recherche ou le conseil régional de PACA, le comité suggère à l'UTLN de renforcer sa convention d'association avec AMU, dans une logique plus opérationnelle et structurante, en y associant aussi l'UAPV.

Les rapports d'évaluation des unités de recherche apprécient globalement la qualité de la recherche produite. La participation à des projets ANR et H2020, l'internationalisation et les moyens humains sont les trois principales préoccupations que partagent les évaluations des unités de recherche. A ce titre, les difficultés rencontrées par l'UTLN dans la gestion de sa masse salariale, qui l'a conduite à un gel de sa campagne d'emploi en 2015, comme la quasi disparition des permanents du CNRS (passage de quatre à deux), peuvent inquiéter, à l'heure de départs importants à la retraite dans certaines unités, liés à une pyramide des âges déséquilibrée. Le comité recommande à ce sujet l'élaboration d'un plan stratégique pluriannuel de l'emploi scientifique.

Les rapports d'évaluation des unités soulignent aussi l'ancrage local, particulièrement marqué pour certaines unités (comme Babel et IMSIC en SHS, Cosmer et Mapiem en ST). De nombreuses thématiques des unités de recherche entrent dans l'axe identitaire « Sociétés méditerranéennes et Sciences de la Mer », même si cet axe à large spectre peut se révéler assez peu distinctif pour l'UTLN, dans la mesure où l'université appartient au réseau des 15 universités marines de France, tout comme ses voisines de Marseille et de Nice. L'UTLN souhaite renforcer cet ancrage local, notamment en créant un laboratoire translationnel avec le centre hospitalier de Toulon et l'hôpital Sainte Anne du service de santé des armées. Ce laboratoire²⁶ représente un potentiel important, au vu de la disponibilité des budgets recherche des hôpitaux et des thématiques partagées, telles que la performance sportive, le handicap ou le travail robotique à distance.

2 ● Des écoles doctorales appréciées

Pour contribuer au développement de son axe identitaire et, surtout, de sa dimension d'université de territoire, l'UTLN a fait le choix de deux écoles doctorales à large spectre scientifique. Elle est ainsi accréditée pour deux écoles doctorales en propre, en SHS (ED 509) et en ST (ED 548). Les directeurs des ED soulignent que cette structuration permet de meilleurs échanges entre SHS et ST. L'association des doctorants mentionne l'intérêt de développer un sentiment d'appartenance à l'UTLN avant celui à une école doctorale (ED). Les directeurs des ED reconnaissent pourtant qu'une part de mutualisation des formations scientifiques avec les ED d'AMU pourrait mieux répondre à l'attente de certains doctorants.

La formation doctorale participe à l'ancrage territorial de l'UTLN. Le lien entre la formation doctorale et le tissu socioéconomique local gagnerait à être renforcé, par le biais de la formation, de l'information ou de la mise en place de contrats Cifre. Ces actions pourraient ensuite faciliter l'emploi des docteurs. Le sujet de la communication des ED, tant interne qu'externe, doit en effet être véritablement travaillé, et notamment par la diffusion d'informations plus ciblées vers les doctorants concernant l'insertion professionnelle.

3 ● Des pôles thématiques toujours insuffisamment structurés

La stratégie identitaire de l'UTLN repose dans le domaine de la recherche sur trois pôles thématiques :

- Mer, environnement et développement durable (MEDD) ;
- Échanges et sociétés méditerranéennes (ESMed) ;
- Information, numérique, prévention (INP).

Chacune des 14 unités de recherche est ainsi rattachée à un ou plusieurs pôles thématiques, ce qui complique la gestion de ces pôles (MEDD : 12 unités ; ESMed : 6 unités ; INP : 10 unités). Dotés de faibles moyens d'animation et d'incitation, ces pôles thématiques ont pourtant permis d'aboutir à des rencontres, des publications et co-directions de thèses inter-unités. Un projet européen a été porté par le pôle MEDD, au nom des différentes unités qui y participent, en présentant l'UTLN comme une seule entité.

²⁶ Ce sujet n'apparaissait pas dans le RAE mais a été présenté lors de la visite du comité.

Le rapport 2012 de l'AERES incitait déjà l'établissement à concrétiser l'organisation des pôles et à conforter leur existence ; cela reste malheureusement toujours d'actualité à la date de la visite, même si un règlement intérieur des pôles thématiques semble en projet.

4 ● La DIREP, guichet d'appui à la recherche à nouveau reconstruit, nécessitant une structuration plus forte

La direction de la recherche et des projets (DIREP) vise à être un « guichet unique d'instruction des projets recherche et hors recherche ». Alors que le rapport AERES de 2012 faisait part d'une nouvelle réorganisation de la direction de la recherche, des études doctorales et de la valorisation (DREDV), la DIREP qui lui succède a fait face à un *turn-over* de 100 % sur les 18 mois²⁷ ayant précédé la visite du comité. Dans ce contexte, un sentiment général de perte de compétences est d'autant plus sensible que les unités de recherche de l'UTLN souffrent d'un trop faible engagement dans les projets ANR et internationaux comme H2020. Pourtant, les missions de la DIREP sont très, voire trop larges : portage des réponses aux appels à projets ANR ou H2020, valorisation, relations avec la société d'accélération du transfert de technologies (Satt), lien avec l'incubateur de la région PACA et avec Toulon Var Technopôle (TVT), ainsi qu'avec la structure Var Europe et la représentation à Bruxelles de PACA pour les projets européens.

La présidence annonce le recrutement - récent - d'un chargé de projet, en soutien aux unités de recherche. Le comité s'interroge sur l'efficacité du portage de l'intégralité de ces missions à l'heure où AMU accompagne déjà les nombreuses unités de recherche communes avec UTLN.

De plus la DIREP, tout juste installée, ne dispose pas des tableaux de bords stratégiques qui permettraient à la présidence d'avoir une vision consolidée de ses unités de recherche, dans ses différentes activités de recherche fondamentale, partenariale et de valorisation.

II - Une offre de formation plus en adéquation avec l'identité de UTLN et les nouveaux besoins

1 ● Une offre de formation plus différenciante

Dans le contrat en cours, Toulon propose une offre de formations assez généraliste (près de 90 formations dans quatre grands domaines²⁸) et surtout peu différenciée par rapport à l'offre des autres universités de la région.

Pour le prochain contrat, Toulon souhaite donc adopter une politique différenciante. Il s'agira d'une part d'avoir une offre de formation résultant d'une réflexion collective entre composantes formation et recherche, plus en lien avec les orientations recherches et sa structuration en trois pôles thématiques, et d'autre part de mettre en place de nouveaux parcours pluridisciplinaires associant plusieurs composantes. Une création de masters (ou de parcours de master) est ainsi proposée pour chacun des trois pôles actuels : parcours de master en robotique sous-marine au sein du Pôle « Information, Numérique, Prévention » ; master en sciences marines pour le Pôle « Mer Environnement et Développement Durable » ; master en culture et patrimoine pour le Pôle « Echanges et Sociétés Méditerranéennes ».

Un service dédié à la formation tout au long de la vie (FTLV) a été mis en place, conformément à la recommandation du rapport AERES de 2012. La FTLV se développe, comme le montre, par exemple, l'ouverture en apprentissage d'un master banque finance et d'un diplôme d'ingénieur (en lien avec le CNAM en sciences et technologies des médias numériques) ; d'autres projets de création sont en réflexion pour le prochain contrat. Elle parvient à couvrir son budget de fonctionnement hors masse salariale, dégageant même des bénéficiaires qui sont redistribués aux composantes impliquées dans le développement de l'offre de formation proposée en alternance, contribuant ainsi à la stratégie de développement des ressources propres affichée par l'établissement.

La dimension Innovation pédagogique, peu évoquée dans le rapport d'autoévaluation (RAE), est portée par la direction du système d'information et des usages numériques (DSIUN) et le VP Numérique ; orientée dans un premier temps sur l'innovation par le numérique et la transformation des usages numériques, elle se tourne désormais, avec l'appui du CIPE de Marseille, vers l'accompagnement des enseignants à la pédagogie active et à l'approche par compétence (APC). Le changement des pratiques pédagogiques pourrait être un levier pour l'amélioration de la réussite des étudiants.

²⁷ Sur un effectif total de 18 personnes.

²⁸ Source : RAE, p.17.

2 ● Des dispositifs à rationaliser

De nombreux dispositifs de suivi des formations ont été initiés par exemple la généralisation des outils d'évaluation interne et de diffusion des résultats concernant la qualité des formations, la mise en place de conseils de perfectionnement et d'enquêtes de satisfaction menées auprès des étudiants²⁹. L'établissement reconnaît par contre que les moyens humains affectés au service universitaire d'appui à l'insertion et à l'orientation (SUAIO) sont insuffisants pour assurer un suivi efficace de ces multiples dispositifs.

Dès cette année, l'université de Toulon affiche une politique volontariste sur la question de la réussite, avec un plan d'action affecté de 200 000 euros par an sur trois ans. Un appel à projet « mon université, ma réussite » a ainsi été lancé ; le suivi, l'évaluation et le retour sur les projets financés seront des éléments importants pour la suite du processus d'amélioration de la réussite des étudiants.

Pour assurer un développement cohérent, harmonisé et à coûts maîtrisés des dispositifs associés à la mise en œuvre des parcours de formation, le comité recommande de mutualiser les forces en interne. Cette mutualisation pourrait se faire entre toutes les composantes de l'établissement (UFR, l'IUT et SeaTech), porter sur tous les aspects (personnel, locaux, outils) et permettre d'assurer la généralisation des procédures à l'ensemble des acteurs de la formation (on peut citer en exemple la procédure de candidature en ligne « e-candidat », testée au sein de l'IUT et de SeaTech, ou encore le suivi des conventions de stage en ligne via l'outil « Pstage », testé au sein de SeaTech).

Par ailleurs, l'UTLN doit tirer profit de son statut de membre associé avec AMU et l'université de Nice. La mutualisation avec les partenaires externes pourrait être un levier pour son développement, à l'image de la très bonne initiative qui se met en place dans le champ de l'innovation pédagogique (partenariat avec le Centre d'innovation pédagogique et d'évaluation (CIPE) de Marseille qui propose un plan de formation ouvert à tous les personnels de l'établissement).

III – Une documentation à l'écoute des usagers

La question de la documentation est peu abordée dans le RAE. Le service compte 32 personnels titulaires, auxquels s'ajoutent environ 25 emplois étudiants.

1 ● L'accès aux bibliothèques universitaires : une réflexion à poursuivre

La Bibliothèque universitaire de l'UTLN se déploie sur plusieurs sites :

- sur le Campus de La Garde : le site principal (4 000 m³) et une bibliothèque à SeaTech ;
- en centre-ville : la bibliothèque universitaire (BU) de Droit (2 500 m², souvent pleine) et un centre de documentation (orienté sur l'économie) installé dans le nouveau bâtiment³⁰.

La question des horaires d'ouverture est sensible : une enquête réalisée début 2017 auprès des étudiants a mis en avant une forte demande d'ouverture plus large, à la fois le soir, le samedi, ou pendant les périodes d'examen. Les deux principaux sites sont ouverts 58 heures par semaine, avec un volume plus réduit en été. Un élargissement des horaires était envisagé, mais achoppait sur la question, déjà ancienne, des primes aux personnels de bibliothèque. La gouvernance actuelle a avancé -au moins en partie- sur ce point. La cible affichée (et validée en avril 2017) par le conseil documentaire est d'ouvrir dans un premier temps jusqu'à 20h30 en semaine (contre 19h actuellement) et éventuellement jusqu'à 16h le samedi (au lieu de midi) : une expérimentation devrait avoir lieu à la rentrée 2017. L'enquête menée a aussi mis en avant des demandes d'espaces de travail collaboratif, surtout en centre-ville, la BU Droit datant de 1995. Un projet de réhabilitation (incluant l'achat de carrels³¹, l'installation de prises, etc.) est à l'étude.

2 ● Des ressources qui s'adaptent aux besoins

Après une période difficile, la documentation bénéficie désormais d'une dotation relevée. La politique d'achat n'existe pas en tant que telle : il n'y a pas de commissions d'acquisitions, mais plutôt des discussions de « gré à gré ». Quant à la documentation en ligne, elle s'adapte aux besoins : quelques coupes, justifiées par des statistiques

²⁹ Source : RAE, p. 22.

³⁰ Signalons que l'UFR Droit a conservé en propre deux centres de documentation liés à deux laboratoires.

³¹ Les carrels sont des espaces d'étude ou de travail individuels.

d'utilisation relativement faibles, ont été effectuées (par exemple SPORTDiscus), mais d'autres abonnements ont été pérennisés (par exemple la base CAIRN³², en SHS).

Les étudiants inscrits en PACA bénéficient de la gratuité du prêt dans tous les établissements de la région ; le prêt entre bibliothèques est gratuit pour les étudiants.

L'entente entre les directeurs de service commun de documentation (SCD) en PACA est bonne et repose sur une communication fluide : la directrice du SCD de Nice et la directrice adjointe du SCD d'AMU sont ainsi membres du conseil documentaire d'UTLN, au titre des personnalités extérieures. Historiquement, les liens avec Nice étaient plus forts qu'avec Marseille ; suite à l'association avec AMU, la situation est en train de s'équilibrer.

Dans le cadre du contrat d'association, le projet était de travailler avec AMU sur le système de gestion de bibliothèque mutualisé, un projet de l'Agence bibliographique de l'enseignement supérieur. Le SCD de Toulon dispose en effet d'un système de gestion très ancien, mais AMU semble moins pressée d'avancer sur ce dossier. S'il y a échanges de bonnes pratiques, il n'existe pas de cahier des charges commun.

³² <https://www.cairn.info/>

La réussite des étudiants

La question de la réussite des étudiants est selon les termes mêmes du RAE, « une priorité absolue » de l'établissement. Il reconnaît qu'il est très mal placé dans les classements nationaux de réussite en licence. Les chiffres sont révélateurs : le taux de réussite s'élève à 21,4 % contre 27,5 % au niveau national³³ : « à l'issue de la L1, 30 % des néobacheliers passent en L2, 42 % sortent de l'UTLN, 20 % redoublent et 8 % se réorientent »³⁴.

I - La réussite des étudiants, un enjeu majeur pour l'UTLN

1 ● Des taux de réussite en licence encore faibles, malgré de nombreuses actions

Les taux de réussite restent faibles malgré la mise en œuvre de nombreuses actions, à la suite du précédent rapport AERES, pour favoriser la réussite des étudiants, tant sur le plan de l'orientation des lycéens qu'au cours de leur cursus universitaire, ou encore à leur sortie vers le monde professionnel. Cependant ils s'avèrent relativement peu efficaces, les dispositifs mis en place n'ayant visiblement pas atteint les étudiants visés. Un travail important reste donc à mener au sein de l'établissement, seul ou avec ses partenaires.

2 ● Une politique d'orientation des lycéens à consolider

L'université de Toulon, en partenariat avec le rectorat et les lycées environnants, a développé différents dispositifs d'intégration et d'orientation des lycéens. Le dialogue avec le rectorat et les lycées sur la question de l'orientation des lycéens semble encore insuffisant et pourrait être renforcé, en particulier sur la question des bacheliers professionnels qui s'inscrivent encore très nombreux à l'université (jusqu'à 40 % des effectifs de première année de licence dans certaines filières).

En plus de sa participation à des salons, l'UTLN accueille les lycéens dans ses locaux au cours de journées portes ouvertes, ou lors de journées d'immersion durant lesquelles ils peuvent assister à des cours, TD ou TP. Ces journées sont limitées à deux départements d'IUT et deux UFR (Lettres et Sciences Economiques), et le nombre d'élèves concernés reste faible (environ une cinquantaine en 2015-2016). Par ailleurs, l'université n'a aucune vision sur l'impact de cette opération, entièrement gérée par le rectorat.

L'UTLN, de manière assez classique, organise des journées de pré-rentree pour les étudiants primo-entrants. L'accompagnement se poursuit avec la possibilité de rendez-vous avec le SUAIO dès le premier semestre. Les étudiants peuvent ensuite se rediriger vers un BTS sur les places vacantes, ou intégrer le dispositif « Avenir » qui permet aux décrocheurs précoces de préparer leur réorientation vers une autre filière. L'impact de cet outil reste néanmoins limité, puisque quatre ans après sa création, seule une dizaine d'étudiants a pu en bénéficier en 2016-2017³⁵.

Si cette multiplicité de dispositifs témoigne d'une volonté de l'établissement de progresser, il n'est pas sûr qu'elle soit un facteur de lisibilité et d'efficacité. Le comité recommande de rationaliser le nombre de dispositifs existants pour pouvoir assurer un meilleur suivi et garantir un impact plus important en termes de nombre de bénéficiaires.

3 ● Le suivi de l'insertion professionnelle des diplômés à repenser

Le bilan des actions menées en faveur de l'insertion professionnelle, est assez limité³⁶ : journées « SOS stages » interrompues faute de participation étudiante, mobilisation décroissante des enseignants pour la « semaine des métiers »³⁷. Néanmoins, le portefeuille d'expériences et de compétences (PEC), outil utile pour améliorer la lisibilité vis-à-vis des employeurs, est utilisé et fonctionne dans certaines filières. Le comité suggère de généraliser le PEC à l'ensemble des formations.

³³ A noter aussi, même si cela n'apparaît pas dans le RAE, que la réussite en DUT est, elle aussi, plus faible que la moyenne nationale (71,8 % contre 76,8 %). Source MENESR.

³⁴ Source : RAE, p.25.

³⁵ Source : document de politique en matière de formation, p.3.

³⁶ Source : RAE, p. 34.

³⁷ Source : RAE, p.24.

L'existence d'un projet professionnel encadré (PPE) au sein des formations en Licence démontre également une volonté d'intégrer les réflexions sur l'orientation et l'insertion professionnelle dans les cursus.

Concernant les stages, aucun suivi précis des étudiants stagiaires ne semble réellement exister, qu'il s'agisse de leur nombre ou des entreprises d'accueil. La chaîne de validation d'une convention de stage (étudiant, entreprise, enseignant, directeur de composante et/ou président) empêche la mise en place d'une base de données centralisée des étudiants stagiaires ; elle prive aussi le SUAIO d'une vision sur la bonne rédaction des conventions. Il serait pertinent de revoir la chaîne de validation des conventions de stages afin d'avoir un meilleur suivi des étudiants stagiaires.

Le suivi statistique de l'insertion professionnelle est entièrement géré par l'observatoire de la vie étudiante de l'UTLN. Les résultats obtenus semblent peu exploités ; ils permettraient pourtant à l'UTLN d'identifier les points forts et les points faibles de sa politique d'orientation et d'insertion professionnelle chaque année.

II - Une vie étudiante dynamique

1 ● Une implication des étudiants à maintenir

L'université de Toulon a fourni un très gros effort, apprécié par les étudiants, sur la vie de campus ces dernières années. L'UTLN a en effet décidé la création de deux temps forts, un premier en septembre et un second au printemps. Durant ces deux semaines, l'ensemble des associations étudiantes sont mobilisées pour organiser des événements sur les campus en collaboration avec les services du bureau de la vie étudiante (SUAC, SUAPS, SVE, etc.). Ces deux temps forts sont aujourd'hui attendus par la communauté universitaire.

L'implication des étudiants dans la mise en place de la politique universitaire et dans la gouvernance est notable : ils sont en effet intégrés dans de nombreuses instances concernant la vie étudiante, et les élus ont trouvé leur place dans les conseils et peuvent peser sur certaines décisions. La formation à destination des élus étudiants en début de mandat est attendue et serait souhaitable.

La place du vice-président étudiant (VPE) reste cependant floue : bien que ce dernier ait la possibilité de prendre part aux discussions et aux politiques en matière de vie étudiante, la répartition des tâches au sein du binôme est parfois difficile à comprendre. En effet le rôle du VPE ne saurait se cantonner à un rôle d'intermédiaire ou de porte-parole, le VPE étant un VP statutaire. Le comité préconise son intégration au comité de direction.

2 ● La santé des étudiants : des dispositifs renforcés

Depuis 2011, la visite médicale est devenue obligatoire pour tous les primo-entrants afin que chaque étudiant passe au moins une visite durant son cursus universitaire. Malheureusement il semble qu'un certain nombre d'étudiants ne se rendent pas à cette consultation. Par ailleurs, l'offre de santé, renforcée récemment sur les campus toulonnais, reste insuffisante sur Draguignan.

Une cellule de veille contre le harcèlement va être mise en place sur l'ensemble de l'université dans les mois à venir. Si l'initiative est louable, l'établissement devra toutefois veiller à une communication efficace afin de sensibiliser l'ensemble de la communauté universitaire sur ces questions.

Le handicap reste une mission importante pour les services de l'UTLN, comme le prouve le plan d'accessibilité sur six ans, financé à hauteur de 2 M€. Les activités sportives adaptées aux personnes en situation de handicap fonctionnent bien et sont un point fort.

3 ● Une offre culturelle et sportive intéressante mais plus faible sur le site de Draguignan

Le sport est en plein essor à l'UTLN. La mise en place d'un contrat d'objectifs et de moyens entre le SUAPS et l'université a permis de structurer la politique sportive de l'établissement (28 disciplines, 1 460 adhérents en 2011, 1 841 en 2015³⁸). Les étudiants semblent très satisfaits de cette offre. Par ailleurs, le nombre d'adhérents à l'association sportive qui sont compétiteurs est lui aussi en progression constante et régulière, de 154 en 2012 à 313 en 2015³⁹. Le site de Draguignan est de ce point de vue moins bien doté.

L'UTLN propose une offre culturelle de grande qualité sur Toulon. Des partenariats ont été développés avec les acteurs territoriaux afin de garantir un accès gratuit (ou quasi-gratuit : 1 €) à la culture pour les étudiants. En

³⁸ Source : Annexe 4.6 du RAE.

³⁹ Source : RAE, Annexe 4.6, p.339.

parallèle, l'UTLN propose diverses activités artistiques. Cette offre semble là encore appréciée des étudiants, qui se mobilisent cependant difficilement sur certaines activités (ateliers théâtre par exemple).

Le campus de La Garde (« Campus historique ») connaît la plus forte animation en termes de vie de campus ; celui du centre-ville commence à s'animer, à la suite de la construction de nouveaux bâtiments et de l'arrivée de nouveaux étudiants. Ces deux campus dits « toulonnais » restent le cœur de l'université.

L'UTLN est présente sur le site de Draguignan, avec une antenne de la faculté de droit (dans un bâtiment mis à disposition par la ville) et l'IUT (hébergé dans un bâtiment du département). Ce site souffre à la fois de son éloignement et du faible nombre d'étudiants de l'UTLN sur place. L'université de Nice étant présente aussi sur ce site, une réflexion de l'UTLN est engagée sur un regroupement des formations, à l'endroit où se trouve l'Espé. Ce regroupement conférerait une meilleure visibilité à l'ensemble. Le projet, certes complexe, serait financièrement neutre, car dans l'intérêt des collectivités. Au vu de la présence de l'université de Nice et de l'Espé à Draguignan, le comité recommande vivement une concertation approfondie avec l'université de Nice pour avancer sur ce dossier.

La valorisation et la culture scientifique

I - Une valorisation des résultats de la recherche à mieux piloter pour bénéficier pleinement du potentiel territorial

Selon l'UTLN les 788 k€ de ressources propres générées en 2015 par les partenariats à visée industrielle (plateformes, sous-traitance, etc.) représentent 25 % des ressources financières des laboratoires (en forte croissance, +35 % en 2015⁴⁰). Leur forte croissance est liée aux besoins des acteurs industriels, qui ont parfaitement identifié l'UTLN comme un établissement accueillant des laboratoires réactifs et bien en phase avec son axe identitaire pour son volet « Sciences de la Mer ».

Ces ressources sont complétées par l'accès au financement de la Satt Sud Est, dont l'UTLN est actionnaire à hauteur de 2,8 %. Le VP Valorisation de l'UTLN siège au conseil de cette Satt. L'UTLN a bénéficié d'environ 3 % de financement de la Satt, soit 545 k€ cumulés pour les projets dont elle est tutelle principale (2,1 M€ si l'on inclut les projets en cotutelle). Par ailleurs, deux technologies, issues du laboratoire MAPIEM, fournissent des ressources significatives de 130 k€ et 144 k€ sur deux ans.

Ce tableau positif est néanmoins contrebalancé par un pilotage très imprécis de l'activité de valorisation. L'établissement n'a pas fourni dans son RAE d'éléments financiers ou une vision consolidée de l'activité pour 2016, ni donné une approche de type « centre de profit », c'est-à-dire identifiant les dépenses internes et externes associées aux ressources générées. Au-delà de cette problématique de gestion, il convient de noter qu'une partie significative (impossible à estimer avec précision car non consolidée par l'établissement) des revenus générés par l'activité des partenariats et des plateformes n'est pas intégrée aux ressources propres, car gérée dans le cadre de la convention de 2008 (renouvelée en 2013) avec Toulon Var Technologies. Cette faiblesse du pilotage pourrait également constituer un risque particulier pour la pérennité des plateformes (au nombre de cinq, dont deux créées en 2016).

Cette fragilité s'étend également aux aspects de valorisation directement gérés par l'établissement (dans un contexte régional où la Satt Sud Est ne participe pas aux transferts de technologie issus des partenariats industriels, gérés en propres par l'établissement). Cette situation provient principalement de la réorganisation (suite à une crise majeure) de la DIREP, menée à bien mais qui a conduit à des pertes d'information. A titre d'illustration, les revenus de licences n'ont pas été facturés de 2013 à 2015 ; ils le sont de nouveau en 2016, pour 40 k€.

Il convient également de regretter que l'établissement ne fasse jamais mention des objectifs du contrat pluriannuel 2012-2017 et ne cherche pas à positionner les résultats de sa démarche de valorisation par rapport à ces objectifs⁴¹.

On observe une relative faiblesse sur le volet entrepreneuriat : seules deux créations d'entreprises sont revendiquées par l'UTLN. De fait, ce volet est très largement animé, et de façon efficiente, par TVT. Or, l'entrepreneuriat serait un des axes possibles de valorisation des SHS, comme le montre l'incubation récente d'une jeune pousse, autour du Yoga, inscrit dans le pôle thématique INP, même si le lien avec l'axe identitaire dans ce cas apparaît ténu.

L'UTLN possède sur ce volet valorisation un gisement qui pourrait être mieux exploité : le comité suggère l'élaboration d'une feuille de route contenant des objectifs chiffrés, et la mise en place d'un mode de report et de consolidation de l'activité de valorisation. Cette feuille de route pourrait être intégrée à la renégociation de la convention pluriannuelle avec TVT, et incorporée aux objectifs du prochain contrat pluriannuel.

II - Une diffusion des savoirs réelle mais peu visible

Cette mission incombe à un chargé de mission pour la diffusion des cultures scientifiques au sein de l'établissement. De fait, l'UTLN, dans son rapport d'autoévaluation, ne fait pas de la diffusion des savoirs un axe prioritaire. Cette situation est relativement paradoxale : d'une part, la dimension d'université de territoire de l'UTLN et la grande adhésion des collectivités territoriales lui en confèrent la légitimité, d'autre part, elle est un acteur bien réel de cette activité, comme en témoignent la manifestation « Journées scientifiques de l'UTLN » qui, depuis 2006,

⁴⁰ Source : RAE, p.33.

⁴¹ Source : RAE, p.47.

anime annuellement le centre-ville de Toulon, et le projet d'« archives ouvertes » avec AMU, visant à contribuer à la diffusion des savoirs.

Au côté de la valorisation, la diffusion des savoirs et de la culture scientifique pourrait devenir un outil au service de la consolidation de l'axe identitaire de l'établissement et de son ancrage territorial. Il est possible que la mise en place d'une Fondation de l'université, évoquée dans le RAE, mais encore au stade de projet, puisse contribuer à plus de visibilité pour cette activité, y compris dans le cadre des 50 ans de l'université en 2018.

Les relations européennes et internationales

I - Des actions à renforcer

L'UTLN accueillait, à la rentrée 2015 (source : RAE, p.55) 1 289 étudiants étrangers, représentant 13,8 % des effectifs (au-dessus de la moyenne nationale), dont 670 viennent du continent africain (soit plus de 51 %), 11,1 % d'Europe et 4,0 % d'Amérique. Le nombre de mobilités d'études entrantes conventionnées s'élève quant à lui à 137 en 2015-2016, en hausse de 21,2 % depuis 2012. L'établissement cherche à modifier la répartition géographique des étudiants entrants : des partenariats ont par exemple été développés avec les pays anglo-saxons, dont le Royaume-Uni, l'Irlande, l'Australie ou le Canada. Pour la période contractuelle actuelle, le RAE signale que « la politique internationale s'est attachée à développer des dispositifs visant à favoriser la mobilité sortante et entrante des étudiants, des personnels et à développer des doubles diplômes »⁴². On constate que le service des relations internationales (SRI) continue de privilégier la dimension « formation », la projection internationale de la recherche revenant dès lors aux composantes ou laboratoires. Les priorités du prochain contrat se résument à (1) développer la mobilité sortante ; (2) renforcer la mobilité venant d'Afrique ; (3) renforcer les ressources propres.

La réalisation phare des activités internationales reste le Vietnam, où l'UTLN est très présente et investie. L'UTLN déploie des formations délocalisées, des doubles diplômes et une équipe de recherche au Vietnam avec l'Université Nationale du Vietnam de Hanoï, l'Université de Commerce du Vietnam, l'Académie de Finance et l'Université de Da Nang. Quelques 200 étudiants de l'université de Hanoi suivent la formation délocalisée dans des cursus licence et masters dont « Assurance-banque-finance » et « Management, gestion des organisations ».

L'UTLN cherchant à accroître ses ressources propres, ce partenariat pourrait apporter une contribution importante. L'IUT a la responsabilité de la plus grande partie du programme de formation et de l'équipe pédagogique ; une partie des recettes est versée à l'université (de l'ordre de 12 000 € par an qui reviennent au SRI). Ce partenariat représente cependant un atout majeur et mérite d'être développé, par exemple en augmentant le volume de cours en anglais (comme semblent le souhaiter les étudiants), ou en mettant en place de nouvelles formations autour du « tourisme ».

Dans le même temps, l'université propose désormais 14 doubles diplômes, à travers des partenariats avec des établissements aux Comores, en Ukraine et en Tunisie, permettant ainsi de recruter des étudiants de qualité pour des Masters en sciences parfois fragilisés par le manque d'effectifs. Des efforts ont été faits pour augmenter le nombre de cours en anglais et la qualité de l'accueil des étudiants entrants. 12 « classes européennes » ont été ouvertes, où les étudiants, en licence ou en master, dans la quasi-totalité des composantes, suivent certains modules en langue étrangère tout en préparant, le cas échéant, une certification linguistique pour ceux qui sont susceptibles de partir à l'étranger. Des bourses à la mobilité sortante ont également été mises en place.

Etant donné le nombre important d'étudiants africains entrants, le service des relations internationales entend développer un axe Afrique sub-saharienne, mais ce projet reste encore à définir. Il en est de même de la génération de ressources propres, notamment par des écoles d'été. Dans ce domaine, comme ailleurs, les projets du SRI restent à concrétiser avec des objectifs clairs accompagnés d'un échéancier visible.

II - Une politique internationale à définir en cohérence avec la stratégie de l'établissement

L'établissement ne semble pas réellement chercher à mettre en place une stratégie internationale coordonnée et fédératrice pour l'ensemble de l'UTLN. Cela transparaît dans les diverses actions mises en place, qui semblent plus répondre à des opportunités que s'inscrire dans une véritable stratégie de développement.

Il faut en particulier souligner une possible tension entre l'axe identitaire affiché par l'université, sur son versant « cultures méditerranéennes » et la mise en œuvre, voire le pilotage de ses relations internationales. Ce qui semble devoir être concrétisé est la dimension méditerranéenne intégrée. Or, il existe, de fait, de réelles

⁴² Source : RAE p.55.

coopérations internationales avec le bassin culturel méditerranée (Italie, Espagne, Tunisie, Maroc), tel que le projet Erasmus+ « SATELIT », qui vont dans la bonne direction.

Le comité suggère que l'UTLN mène une réflexion stratégique sur l'adéquation de sa stratégie de relations internationales à son axe identitaire, afin de mieux mettre en exergue la contribution de cette activité au service de l'axe, et de mieux harmoniser et fédérer le profil international de l'UTLN.

Le pilotage

Depuis la dernière visite AERES, l'UTLN est devenu un établissement très structuré, que ce soit en matière de sécurisation des procédures ou d'outils de pilotage au quotidien. L'université s'est engagée depuis 2011 dans une démarche d'amélioration du pilotage et de la gestion de l'établissement. Une vraie rigueur de gestion s'est mise en place progressivement entre 2011 et 2014, et les progrès en ce domaine sont notables. Dès 2011, dans un climat social tendu et face à un grand désordre budgétaire, l'équipe dirigeante a initié la réforme, poursuivie par les équipes suivantes. Les progrès accomplis sont considérables. Toutefois, l'établissement n'a pas inscrit ses actions de pilotage dans le cadre d'une vision stratégique. Les grandes fonctions liées au pilotage sont donc bien assurées mais essentiellement dans le court terme.

I - Un pilotage de qualité qui appelle une vision stratégique pluriannuelle

Depuis 2011, l'université a restructuré l'organisation et le fonctionnement de l'établissement, en réformant les procédures, en embauchant de nouvelles compétences, en favorisant le dialogue de gestion avec les composantes et les services. Mais l'établissement reconnaît lui-même qu'il reste à construire « une vision pluriannuelle du pilotage »⁴³.

1 ● Un pilotage efficace grâce en particulier au rôle tenu par la direction du pilotage

Conformément à ses engagements du contrat quinquennal, l'université a mis en place en 2013 un service dédié au pilotage, afin de disposer des outils lui permettant de le rendre efficace. La direction du pilotage (DP) y joue un rôle essentiel. Elle dispose de six ETP ; d'une part elle a en charge le contrôle de gestion, à travers un tableau de bord de la gouvernance comprenant 140 indicateurs définis par un comité de pilotage, suivis et mis à disposition de la communauté universitaire, d'autre part, elle orchestre le dialogue de gestion avec les directions et les composantes.

2 ● Un dialogue de gestion de qualité

Le dialogue de gestion s'appuie sur la signature de contrat d'objectifs et de moyens avec les composantes et services de l'université. L'exercice des responsabilités et compétences élargies acquises en 2012 impliquait que l'établissement signe avec l'IUT et l'école d'ingénieurs SeaTech un contrat d'objectifs et de moyens. L'université a étendu progressivement les COM tout d'abord au SUAPS, puis aux autres composantes et services. S'appuyant sur le rôle moteur confié à la DP, ces échanges institutionnalisés ont permis de décloisonner les services, d'établir de nouveaux organigrammes des directions centrales, de définir les missions de chacun des agents de l'établissement. Toutefois, les composantes éprouvent encore des difficultés à articuler leur demande de moyens dans le cadre d'une politique globale de l'université.

L'emploi d'un ingénieur qualité à la DP a permis de développer une démarche projet et de formaliser les processus et procédures de travail. L'université envisage d'ailleurs le recrutement prochain d'un ingénieur qualité supplémentaire pour engager une démarche de certification dans le domaine de la formation tout au long de la vie.

3 ● Une programmation pluriannuelle faiblement engagée

L'université définit la politique de gestion de ses moyens au jour le jour. Il n'existe pas de stratégie pluriannuelle formalisée⁴⁴ : pas de GPEEC⁴⁵ au niveau RH, pas de plan pluriannuel d'investissement (PPI) au niveau de l'immobilier et du numérique, pas de schéma directeur pour le numérique.

Pourtant, les outils permettant la construction d'une vision pluriannuelle fondée sur une analyse stratégique pour aider la direction de l'université à définir sa stratégie sont opérationnels à l'UTLN : tableau de bord de la gouvernance, COM, schéma pluriannuel de stratégie immobilière (SPSI) et schéma directeur immobilier et d'aménagement (SDIA). Des prélèvements plus conséquents sur le fonds de roulement peuvent être réalisés, permettant des investissements afin de générer par la suite des économies en dépenses de fonctionnement⁴⁶.

⁴³ RAE, chapitre 6.

⁴⁴ L'UTLN fait d'ailleurs très peu référence au contrat pluriannuel comme support à cette politique.

⁴⁵ Gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences.

⁴⁶ Voir *infra*, II.2.

L'établissement semble s'engager dans une gestion pluriannuelle, en énonçant un effort à accomplir en matière de développement des ressources propres dans le cadre de la préparation de son futur contrat quinquennal, mais ne fixe pas de calendrier⁴⁷. Ses orientations stratégiques en matière de collecte des ressources propres reposent sur la réversion aux composantes de la totalité des recettes obtenues, cette opération devant encourager ces dernières à s'investir dans la recherche de fonds. Le comité encourage l'université à mutualiser au moins une partie des recettes propres sur des opérations fédératrices.

II - Les grandes fonctions du pilotage assurées, mais limitées à la gestion du court-terme

Les fonctions telles que les RH, les finances et l'immobilier sont bien assurées au quotidien, mais hors d'un cadre pluriannuel guidant les décisions. La politique concernant le champ du numérique reste à développer en matière de cours en ligne.

1 ● La gestion des ressources humaines assurée, mais menée au fil de l'eau

La gestion des ressources humaines fait intervenir deux directions : la DRH et la DP. Elles sont toutes deux dirigées par des directeurs généraux des services adjoints (DGSA), ce qui montre l'importance de leur rôle respectif au sein du pilotage de l'établissement.

La DRH est responsable des procédures de recrutement, soumises à une procédure juridique précise, allongeant parfois les délais d'instruction. Mais c'est la DP qui pilote le suivi des emplois et de la masse salariale. L'établissement dispose d'une enveloppe d'emplois État qu'elle n'utilise pas dans sa totalité par crainte de dépasser l'enveloppe concernant la masse salariale État⁴⁸. Elle ne sature pas, volontairement, cette dernière, craignant les effets d'une pyramide des âges, défavorable jusqu'en 2017⁴⁹, et une évolution forte du glissement vieillissement technicité (GVT). Cette gestion prudente s'est traduite notamment par une absence de campagne d'emplois en 2015-2016, malgré des dotations en masse salariale obtenues tous les ans depuis 2013⁵⁰. L'université explique ce choix notamment par l'absence de GPEEC, dont le rôle consiste notamment à définir les besoins de qualification à moyen terme ; en l'absence de cette vision prospective, l'université préfère ne pas recruter dans l'immédiat. L'université devrait bénéficier d'une baisse du GVT prochainement et les départs en retraite (plus de 80 personnes d'ici 2020⁵¹) pourraient lui permettre de déployer une politique RH.

Par ailleurs, si le suivi des heures complémentaires reste de la compétence de la DRH, la détermination auprès de chaque composante du plafond des HC est confiée à la DP. La DP et la DRH sont placées à la fois sous la responsabilité hiérarchique du DGS, et fonctionnelle du VP délégué afférent. Cette double tutelle fonctionne bien tant que le hiérarchique et le fonctionnel s'accordent sur les objectifs ; dans le cas contraire, cet équilibre pourrait être rompu.

Bien que prudente dans sa gestion quotidienne, l'université formule trois objectifs en matière de RH : assurer le redéploiement et le repyramidage des emplois, mettre en place une politique de reconnaissance de l'investissement personnel, et élaborer une GPEEC et un schéma directeur des RH⁵².

Le premier point est bien engagé : les organigrammes cibles sont arrêtés pour chaque service et composante, le référentiel des métiers a été voté en comité technique (CT) et au CA, et le plan de formation, doté d'un budget de 100 k€, comporte un volet professionnalisation.

Le second point se réalise dans le cadre du nouveau système indemnitaire RIFSEEP, dont la mise en œuvre fait l'objet de discussions avec les organisations syndicales.

Le troisième point concernant la GPEEC n'est pas encore engagé et aucune date à ce titre n'est arrêtée. Pourtant, l'établissement dispose d'outils informatiques de prévision pluriannuelle d'évolution de la masse salariale,

⁴⁷ Source : déclaration des axes stratégiques pour le prochain contrat, octobre 2016, 3^{ème} paragraphe.

⁴⁸ La sous-consommation des effectifs est importante. Le plafond des emplois État au titre 2 est de 846 ETP en 2016, contre 839 en 2015, le nombre d'emplois non consommé est de 80 ETP en 2016. La masse salariale relevant du titre 2 s'élève à 63,7 M€ en 2016, consommés à hauteur de 98 %, permettant un abondement des crédits de fonctionnement à hauteur de 483 k€ (source : compte financier 2016).

⁴⁹ Source : lettre de cadrage, budget 2015.

⁵⁰ La lettre de cadrage du budget 2015 indique que 3 emplois sont créés en 2013 et 10 emplois en 2014 à l'UTLN. Par ailleurs, le compte financier 2016 précise que 7 emplois État sont créés cette même année ; il précise que 80 ETP sont non consommés en 2016.

⁵¹ Selon la fiche Persée de la DGRH/MENESR 2015, 58 BIATSS auront plus de 62 ans en 2020, et 12 PU ainsi que 16 MCF auront plus de 64 ans en 2020.

⁵² Source : RAE, chapitre 6.1.

qui lui permettrait d'ouvrir quelques emplois⁵³. Le comité recommande à l'université d'engager résolument l'élaboration, de manière concertée, de la GPEEC⁵⁴.

2 ● Une gestion du budget maîtrisée, un peu timorée toutefois en matière d'investissement

Le budget de l'université de Toulon en 2016 est bien maîtrisé dans sa section de fonctionnement et en matière d'investissement. En effet, les différents indicateurs budgétaires de l'établissement sont excellents, qu'ils soient relatifs à la maîtrise des charges, au compte de résultat, à la capacité d'autofinancement ou au montant du fonds de roulement. Ces éléments devraient encourager l'établissement à faire adopter à son instance délibérative un plan pluriannuel d'investissement à la hauteur des moyens dont l'UTLN dispose.

Le budget 2016 est exécuté en dépenses (section 1) à 76,5 M€⁵⁵, dont 83 % correspondent à de la masse salariale. Les recettes de la même année représentent 77,8 M€⁵⁶. La subvention pour charges de service public représente 86 % des recettes de cette section⁵⁷. Parmi les subventions publiques, celles émises par les collectivités publiques représentent seulement 1 % des ressources. L'université, consciente de la faiblesse de ses ressources propres, envisage trois solutions à ce titre : la valorisation du patrimoine immobilier, la création de plateformes technologiques et le développement de la formation tout au long de la vie⁵⁸. Mais aucune étude pluriannuelle n'est entreprise à ce jour fixant la liste des partenaires à contacter et les résultats à obtenir.

Le résultat net comptable baisse légèrement en 2016 (1,3 M€ en 2016, contre 1,44 M€ en 2015), mais la capacité d'autofinancement progresse, passant de 2,5 M€ à près de 2,7 M€⁵⁹, ce qui souligne la forte capacité de l'établissement à dégager des ressources pour investir sans prélever sur le fonds de roulement. Cette faiblesse dans la politique d'investissement est confirmée par le niveau du fonds de roulement (FDR), qui représente 12,5 M€ fin 2016, soit 62 jours de dépenses décaissables de fonctionnement, et par la trésorerie, saine, à 15,8 M€.

Un plan d'accessibilité a été défini en 2015 pour les six prochaines années ; il se traduira par un prélèvement total de 3 M€ sur le FDR⁶⁰. Par ailleurs, les deux opérations retenues dans le contrat de plans État-région (CPER) prévoient une participation de l'établissement d'1 M€. Le fonds de roulement disponible, après ces prélèvements, est d'environ 5 M€, qui pourraient être consacrés à une politique pluriannuelle d'investissement.

3 ● Un patrimoine immobilier surdimensionné

L'établissement dispose de 41 immeubles répartis sur deux sites principaux (Toulon centre et La Garde/La Valette) ainsi que deux sites secondaires (Draguignan et Saint-Raphaël⁶¹).

L'UTLN s'est vu octroyer depuis 2012 une extension de ses locaux affectés de 18 000 m² Shon⁶², ce qui représente une augmentation de 18 %. Ces surfaces entraînent un coût supplémentaire annuel pour l'établissement estimé à 850 k€⁶³, et sont considérées comme surdimensionnées de 8 %⁶⁴ par rapport aux besoins de la communauté universitaire⁶⁵. La surface hors œuvre nette (Shon) de l'ensemble de ces campus représente ainsi 97 125 m²⁶⁶, et le ratio de 4 m² de surface utile brute (SUB) par étudiant⁶⁷ est confortable si l'on compare à celui d'autres universités équivalentes. Cependant pour un peu plus d'un tiers des surfaces, ce patrimoine immobilier est dans un état médiocre⁶⁸.

⁵³ Source : RAE, annexe 6.2.

⁵⁴ Selon le compte financier 2016, la sous-consommation d'emplois est de 80 ETP en 2016 et la sous-consommation de la masse salariale est de 483 k€ en 2016.

⁵⁵ Source : compte financier 2016, document de présentation au CA.

⁵⁶ Source : *ibid.*

⁵⁷ Source : compte financier 2016, rapport de l'agent comptable.

⁵⁸ Source : RAE, chapitre 6.2.

⁵⁹ Source : compte financier 2016, rapport de l'agent comptable.

⁶⁰ Source : RAE, chapitre 7.2.

⁶¹ Les formations présentes à Saint-Raphaël ont été fermées : l'UTLN y a conservé des locaux qu'elle a mis en location auprès d'une école d'infirmières.

⁶² Source : RAE, chapitre 7.1.

⁶³ Source : *ibid.*

⁶⁴ Source : RAE, chapitre 7.

⁶⁵ Source : *ibid.*

⁶⁶ La source retenue est celle des données de caractérisation et indicateurs de l'enseignement supérieur sous tutelle, MESR patrimoine immobilier.

⁶⁷ Source : *ibid.*

⁶⁸ Source : RAE, chapitre 7.1, et SPSI p.23.

Les locaux libérés par les composantes emménageant dans les nouveaux immeubles ont permis à l'université d'économiser 70 k€ par an sur les charges des anciens bâtiments⁶⁹, ces derniers étant mis en location auprès d'une école d'infirmières. L'institut Canopée⁷⁰ est hébergé en tant que locataire dans les locaux de la bibliothèque⁷¹. L'ensemble de ces locations rapporte 200 k€ par an⁷².

Par ailleurs, l'établissement a obtenu, dans le cadre du CPER, deux opérations visant à réduire la consommation énergétique de certains bâtiments ; ces dernières se traduiront à terme par des économies de chauffage. L'université doit donc financer sur son budget de fonctionnement un surcoût net estimé à 580 k€⁷³. L'établissement n'a pas une connaissance précise des densités d'occupation des locaux. Or, les surfaces dont il dispose semblent suffisamment importantes pour envisager des regroupements sur un nombre plus restreint d'immeubles, ce qui générerait des économies. Le comité recommande à l'université de poursuivre la politique de rationalisation de son patrimoine immobilier.

Le schéma pluriannuel de stratégie immobilière a été approuvé par la tutelle en 2011 et le schéma directeur immobilier et d'aménagement par le conseil d'administration en 2014. L'université n'a pas encore élaboré un plan pluriannuel d'investissement immobilier. Afin de disposer d'un état précis de son parc immobilier, l'établissement a mandaté un prestataire chargé d'établir un plan de maintenance et de rénovation des bâtiments sur cinq ans, en fonction de l'état du bâti. Ce plan, qui vient d'être transmis à l'université, constituera le socle du futur PPI (qui devrait être soumis au conseil d'administration en mai 2017). Il semble que ce futur PPI reprendra les opérations préconisées par le prestataire dans l'ordre établi par celui-ci, sans tenir compte de la valeur d'usage de chaque bâtiment, et sans définir comme prioritaires les immeubles pouvant favoriser le regroupement de composantes, car les surfaces dont celles-ci disposent permettent une optimisation des occupations des locaux. Le comité estime qu'une vision stratégique immobilière est indispensable pour fonder le PPI.

4 ● Une politique cohérente sur le champ numérique, qui pourrait être plus ambitieuse en matière de ressources en ligne

L'établissement a renforcé la gouvernance de son système d'information et a défini une politique numérique dans le cadre du contrat quinquennal 2012 à 2016. Mais son action en matière de développement de la pédagogie numérique reste limitée⁷⁴.

Le domaine numérique a été restructuré depuis 2012 :

- nomination d'un vice-président délégué dans un premier temps au système d'information, puis au numérique ;
- restructuration et regroupement en un seul site de la direction du système d'information et des usages numériques, dont l'une des missions (à travers son pôle applications métiers et développement) concerne l'urbanisation du système d'information, par le biais du référentiel unique Sinaps, en partenariat avec l'Amue. Un pôle usages numériques est quant à lui chargé du développement web, de l'ingénierie pédagogique, de l'audiovisuel et depuis 2016 de la production télévisuelle Telomedia ;
- création de trois comités chargés de la fonction de pilotage : un comité directeur placé sous l'autorité du président, un comité opérationnel qui constitue un lieu d'échange avec les services et composantes et un comité des usagers (ce dernier ne s'étant pas réuni depuis 2014).

La couverture fonctionnelle du système d'information correspond aux principaux domaines entrant dans les missions de l'établissement : recherche, formation, administration et pilotage. Des progrès restent toutefois à accomplir en matière de généralisation des cours en ligne, même si des outils et des pratiques existent et pourraient être développés. Ainsi, une plateforme *Moodle* existe pour l'établissement, avec des sessions de formation organisées chaque année par la DSIUN pour accompagner les enseignants à l'utilisation de cet outil pédagogique. Par ailleurs, à titre d'expérience, trois composantes utilisent le numérique en soutien de leurs cours (l'UFR info-com, l'UFR Sciences et l'IUT). Les moyens humains et matériels permettant de monter des projets de *Moocs* sont donc disponibles. Il serait intéressant que l'université cherche à davantage généraliser les cours en présentiel enrichi et à développer la formation à distance.

⁶⁹ Source : document d'orientation budgétaire 2015.

⁷⁰ Réseau de création et d'accompagnement pédagogiques, ex-CNDP.

⁷¹ Source : RAE, chapitre 7.4.

⁷² Source : déclaration des axes stratégiques pour le prochain contrat octobre 2016.

⁷³ 850 k€ - 200 k€ - 70 k€.

⁷⁴ On ne peut que regretter à ce sujet la faible activité de l'université numérique en région.

L'université ne dispose pas de schéma directeur du numérique formalisé et approuvé par l'assemblée délibérante. Le président a confié cette mission à son VP délégué au numérique en juin 2016. Celui-ci pilote l'avancée de ce dossier.

Conclusion

L'université de Toulon a connu ces dernières années une période d'importantes transformations : elle a réalisé des progrès remarquables en matière de pilotage et de sécurisation de ses procédures, et dispose désormais d'une batterie d'outils de qualité. La redéfinition d'un axe identitaire différenciant autour de « sociétés méditerranéennes et des sciences de la mer », et sa déclinaison dans la construction de l'offre de formation, marquent une volonté de se démarquer et d'être reconnue. Le choix d'adhérer à l'AMPM a permis incontestablement de clarifier sa situation au plan local et dans ses relations avec ses voisins. La prise de conscience d'une nécessité de rationaliser et de mieux valoriser son patrimoine immobilier est louable. La priorité affichée de développer les ressources propres marque une volonté de ne pas se résigner face à une dépendance très forte aux ressources publiques (en particulier de l'État).

Ces différentes avancées ne doivent pas masquer certaines faiblesses : le positionnement au sein de la coordination territoriale AMPM et les liens avec AMU restent pour l'instant peu développés et devront nécessairement être renforcés. Le travail sur l'axe identitaire doit être finalisé pour être pleinement exploitable, en interne comme en externe. Quant aux ressources propres, le choix initial de laisser l'intégralité des marges dégagées au niveau des composantes interroge : il prive la direction de l'université d'un levier fort, ce qui risque d'aboutir à un saupoudrage d'actions, là où une mise en commun aurait permis la constitution d'un fonds important au service de quelques axes stratégiques forts au niveau de l'établissement.

En matière de formation, l'abondance de dispositifs couplée à un suivi insuffisant explique en partie les résultats mitigés : si la bonne volonté de l'établissement ne fait aucun doute, ces efforts sont parfois trop dispersés, ce qui diminue l'efficacité de mesures dont on connaît finalement assez mal les résultats réels. La volonté affichée, et réelle, de s'engager dans une démarche d'amélioration continue est un progrès qu'il faut souligner, et une démarche que l'établissement doit poursuivre et généraliser.

Par ailleurs, la priorité accordée au développement des ressources propres implique d'avoir une meilleure maîtrise des moyens de valorisation de même qu'une visibilité pluriannuelle pour un pilotage à moyen/long terme.

L'UTLN ne peut se contenter d'une gestion quotidienne efficace. L'établissement fait parfois preuve d'une certaine timidité dans la mise en œuvre politique de ses actions : de nombreux projets restent ainsi au stade du déclaratif, ou progressent à des rythmes très lents (mise en place des PPI par exemple). L'enjeu actuel de l'établissement est désormais de développer une vision, et un pilotage, pluriannuels. L'établissement doit absolument inscrire sa démarche dans le temps long, condition nécessaire pour mener à bien ses ambitions.

Le comité encourage l'UTLN à assumer des choix clairs, à les porter et à les faire partager. Elle dispose d'un atout indéniable : l'attachement très fort de la communauté universitaire et, au-delà, celui de ses partenaires locaux. C'est en s'appuyant sur cet attachement très solide que l'université pourra franchir une étape nécessaire, et faire exister la signature et l'identité de l'université de Toulon.

I – Les points forts

- Une remise en ordre et une réorganisation des services (et des processus) achevées.
- Une structuration de la recherche cohérente et renforcée pour les UMR en cotutelle avec l'AMU.
- Une orientation identitaire affirmée pour se différencier au sein de la carte régionale de formation.
- Une communauté universitaire attachée à son établissement et une vie étudiante engagée et dynamique.
- Une université à l'aise dans son territoire, qui a su faire de sa proximité un atout au sein d'un écosystème local très favorable et bienveillant.

II – Les points faibles

- Difficulté à exprimer, à faire partager, et à déployer une stratégie pluriannuelle.
- Une abondance de dispositifs d'accompagnement mis en place dans le cadre de la formation et de la réussite, sans étude d'impact ni exploitation des résultats.
- Une association de l'UTLN *a minima* dans le cadre d'AMPM.
- Un axe identitaire confié à des pôles thématiques, alors que leur rôle n'a pas été clarifié depuis la dernière évaluation AERES.

- Un secteur de la valorisation encore atomisé, en attente de pilotage dans un écosystème favorable.

III – Les recommandations

- Développer et mieux utiliser les outils de pilotage afin de donner une vision pluriannuelle à l'établissement pour ses enjeux financiers, en particulier l'accroissement des ressources propres.
- Penser et mettre en place l'innovation pédagogique comme un levier à la réussite étudiante.
- Consolider les collaborations de l'université de Toulon avec AMU et sans doute avec l'université d'Avignon et des pays de Vaucluse par la mise en réseau de services d'appui et de projets structurants (en recherche et formation doctorale).
- Compléter la réflexion et l'appropriation de l'axe identitaire en y intégrant éventuellement la compétence haute technologie de l'établissement.
- Poursuivre la démarche de mutualisation en interne, et optimiser l'occupation des bâtiments.
- Mener à terme la restructuration du site de Draguignan, en partenariat avec les acteurs de l'enseignement supérieur et de la recherche de l'académie de Nice.

Liste des sigles

A

AERES	Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur
AMU	Aix-Marseille Université
AMPM	Aix-Marseille Provence Méditerranée
Amue	Agence de mutualisation des universités et établissements d'enseignement supérieur et de recherche
ANR	Agence nationale de la recherche

B

Biatss	Bibliothécaires, ingénieurs, administratifs, techniciens, et personnels sociaux et de santé
BTS	Brevet de technicien supérieur
BU	Bibliothèque universitaire

C

CA	Conseil d'administration
CD	Comité des directeurs de composantes
Cifre	Convention industrielle de formation par la recherche
CIPE	Centre d'innovation pédagogique et d'évaluation
CNAM	Conservatoire national des arts et métiers
CNRS	Centre national de la recherche scientifique
COM	Contrat d'objectifs et de moyens
CPER	Contrat de plans État-région
Crous	Centre régional des œuvres universitaires et scolaires
CT	Comité technique

D

DAS	Directions administratives de site
DEG	Droit, économie, gestion
DGSA	Directeur général des services adjoint
DGS	Directeur général des services
DIREP	Direction de la recherche et des projets
DP	Direction du pilotage
DREDV	Direction de la recherche, des études doctorales et de la valorisation
DRH	Direction des ressources humaines
DSIUN	Direction du système d'information et des usages numériques

E

EA	Équipe d'accueil
ED	École doctorale
EPIC	Établissement public à caractère industriel et commercial
EPST	Établissement public à caractère scientifique et technologique
ESMed	Échanges et sociétés méditerranéennes
Espé	École supérieure du professorat et de l'éducation
ETP	Équivalent temps plein

F

FDR	Fonds de roulement
FTLV	Formation tout au long de la vie

G

GPEEC	Gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences
GVT	Glissement vieillissement technicité

H

Hcéres	Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur
H2020	Horizon 2020

I

IAE	Institut d'administration des entreprises
IDEX	Initiative d'excellence
IEP	Institut d'études politiques
Ifremer	Institut français de recherche pour l'exploitation de la mer
IGAENR	Inspection générale de l'administration de l'éducation nationale et de la recherche
INP	Information, numérique, prévention
IRD	Institut de recherche pour le développement
IUT	Institut universitaire de technologie

M

MEDD	Mer, environnement et développement durable
MENESR	Ministère de l'Éducation nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche
Mooc	<i>Massive open online courses</i>
Moodle	Plateforme d'apprentissage en ligne

P

PACA	Provence Alpes Côte d'Azur
PEC	Portefeuille d'expériences et de compétences
PIA	Programme d'investissements d'avenir
PPE	Projet professionnel encadré
PPI	Plan pluriannuel d'investissement

R

RAE	Rapport d'autoévaluation
RCE	Responsabilités et compétences élargies
RH	Ressources humaines
RIFSEEP	Régime indemnitaire tenant compte des fonctions, des sujétions, de l'expertise et de l'engagement professionnel

S

Satt	Société d'accélération du transfert de technologies
SCD	Service commun de documentation
SDIA	Schéma directeur immobilier et d'aménagement
Shon	Surface hors œuvre nette
SHS	Sciences humaines et sociales
SPSI	Schéma pluriannuel de stratégie immobilière
ST	Sciences et technologies
STS	Sciences, technologies, santé
SRI	Service des relations internationales
SUAC	Service universitaire de l'action culturelle
SUAPS	Service universitaire des activités physiques et sportives
SUAIO	Service universitaire d'aide à l'information et à l'orientation
SUB	Surface utile brute
SVE	Service de la vie étudiante

T

TD	Travaux dirigés
TVT	Toulon Var Technopôle

U

UAPV	Université d'Avignon et des pays de Vaucluse
UCA	Université Côte d'Azur
UFR	Unité de formation et de recherche
UMR	Unité mixte de recherche
UTLN	Université de Toulon

V

VP	Vice-président
VPE	Vice-président étudiant

Observations du président



La Garde, le 6 novembre 2017

Le Président

Michel ROBERT
Directeur du département
d'évaluation des établissements
HCERES
2 Rue Albert Einstein
75013 PARIS

Cabinet de la Présidence

Nos réf : EB/KBC/n°2017-153

Objet : Rapport d'évaluation de l'université de Toulon

Monsieur le Directeur,

J'ai pris connaissance du rapport d'évaluation de l'université de Toulon que vous m'avez adressé. L'université de Toulon remercie le comité pour le travail qui a été fourni. Ce rapport parachève un travail d'autoévaluation qui a beaucoup apporté à notre établissement. Il lui a permis de mieux se connaître. Ce rapport d'évaluation comporte des recommandations qui constituent autant de pistes de progrès dont l'établissement va maintenant s'emparer.

Néanmoins, certains points méritent d'être commentés.

1. Politique de site

L'établissement a fait le choix de l'association au sein du site Aix-Marseille-Provence-Méditerranée (AMPM). Le comité considère que l'Université de Toulon fait preuve d'attentisme au regard de cette coopération et lui suggère de la renforcer voire même d'explorer des possibilités de mutualisation avec AMU.

Les débats qui ont précédé le projet de regroupement et l'approbation de la politique de site ont mis en évidence les craintes et les doutes que suscitent dans la communauté universitaire les perspectives de mutualisation. Ces sentiments d'appréhension sont clairement exprimés ou relayés dans les instances politiques de l'Université. Ils doivent donc être pris en considération. La gouvernance ne doute pas qu'ils se dissipent grâce au travail constructif et en confiance qui est en cours au sein de l'association AMPM.

Dans ce contexte, l'Université de Toulon n'est nullement attentiste. Elle participe activement aux comités de pilotage présidés par AMU et aux groupes de travail organisés conformément aux stipulations de la convention d'association d'AMPM. A cet égard, elle est force de proposition au même titre que les autres partenaires avec lesquels elle a engagé des collaborations bilatérales ou multilatérales. Le renforcement des liens au sein d'AMPM,

conséquence logique du regroupement souhaité par l'Université de Toulon et ses partenaires, prendra du temps et se fera par étapes.

2. Identité de l'établissement

L'Université de Toulon construit son identité autour des « sociétés méditerranéennes et des sciences de la mer ». Le comité relève que le positionnement « sciences de la mer » est conforté par l'écosystème mais qu'en revanche le positionnement « sociétés méditerranéennes » reste à affirmer. Nous convenons que le niveau de maturité de ces deux volets est différent. Il est aussi vrai que les collectivités territoriales interrogées dans le panel sont plus mobilisées pour soutenir des projets en technologie de la mer. Néanmoins, il était important de trouver un axe identitaire inclusif et fédérateur derrière lequel toute l'Université puisse se retrouver. Le choix de cet axe identitaire a fait l'objet d'un travail de concertation qui fait consensus aujourd'hui. Cet axe identitaire a vocation à irriguer l'ensemble de l'activité de l'établissement et à se retrouver, comme le suggère le comité, plus fort qu'il ne l'est aujourd'hui, dans la stratégie de communication et dans la stratégie internationale de l'établissement et en particulier dans son volet euro-méditerranéen.

3. La formation et la recherche

L'Université de Toulon a fait le choix politique unanimement partagé, de demeurer une université de plein exercice présente sur l'ensemble du spectre disciplinaire qu'elle couvre aujourd'hui. Les effectifs étudiants qui croissent d'année en année nous confortent dans notre démarche volontariste de permettre aux étudiants issus de notre territoire ou l'ayant choisi, de réaliser leur cursus à Toulon. L'Université doit concilier d'une part la mise en œuvre d'une offre de formation large, permettant à chaque laboratoire de recherche de se mobiliser autour d'un master et d'autre part une offre de formation différenciante, plus resserrée autour de son axe identitaire.

Si l'Université de Toulon peut se prévaloir de bons résultats en matière de réussite des étudiants au niveau licence professionnelle et master, la réussite des étudiants en licence générale doit être améliorée. Cette réussite est devenue une priorité absolue de la gouvernance qui s'est dotée d'un budget pluriannuel destiné à accompagner les initiatives vertueuses. Après une première année de fonctionnement, ce plan commence à présenter quelques premiers résultats encourageants qui devraient se confirmer dans les années à venir.

4. Les relations internationales

La pertinence du chapitre du rapport consacré aux relations internationales mérite d'être questionnée. Le comité n'a, semble-t-il, pas pris la mesure de la réflexion stratégique conduite au sein de l'établissement.

En la matière, l'établissement a travaillé sur un schéma doté d'une cohérence interne et externe forte, s'inscrivant parfaitement dans les orientations stratégiques de l'établissement. Ainsi en va-t-il de l'objectif de développement des ressources propres que l'établissement s'est fixé et à la réalisation duquel la stratégie internationale a vocation à contribuer. Il faut par ailleurs noter que la stratégie internationale de l'établissement est en totale cohérence avec les axes stratégiques nationaux. En particulier, des études montrent le rôle de plus en plus fort que jouera le continent africain dans un proche avenir. L'Université de Toulon fait sienne cette priorité et l'inscrit comme l'une des priorités stratégiques de son action.

5. Le pilotage

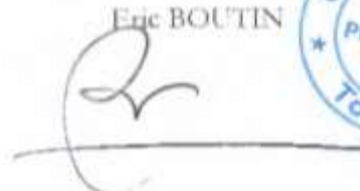
Le comité manque de nuance lorsqu'il reproche l'absence de vision pluriannuelle de l'établissement. L'Université s'est engagée dans des démarches d'audit poussées qui se sont traduites par le vote, au printemps 2017, de deux PPI : l'un concernant le patrimoine et l'autre le numérique. Il inscrit ainsi ces deux domaines dans une démarche résolument pluriannuelle.

En outre, si une GPECC « complète » n'est pas activée au sein de l'université, un travail important a déjà été mené pour en établir des fondements solides : cartographie des métiers, entretiens professionnels, mise en place d'une procédure spécifique à la DRH avec entretien sur la prospective d'emploi avec l'agent en cas de demande de mutation, mais surtout généralisation des organigrammes cibles dans toute l'Université. Enfin, les outils de prévision de la consommation pluriannuelle de la masse salariale sont aujourd'hui efficaces et constituent l'ancrage objectif de nos campagnes d'emplois. En matière de pluri-annualité, l'Université se situe donc en chemin selon une trajectoire positive.

Avec mes remerciements renouvelés pour ce travail constructif, veuillez recevoir, Monsieur le Directeur, l'assurance de ma parfaite considération.

Le Président de l'Université

Eric BOUTIN




Organisation de l'évaluation

L'évaluation de l'université de Toulon a eu lieu du 25 au 27 avril 2017. Le comité d'évaluation était présidé par Stéphane Mottet, enseignant-chercheur, ancien VP CA de l'université de Poitiers.

Ont participé à l'évaluation :

- Bernard Baraton, retraité, ancien directeur général des services ESR ;
- Sabine Duhamel, enseignant-chercheur, vice-présidente CFVU, université du Littoral Côte d'Opale, chargée de la carte des formations à la Comue Lille Nord de France ;
- John Keiger, professeur des universités, université de Cambridge ;
- Éric Martin, professeur des universités, ancien président de l'université de Bretagne Sud, ancien recteur de l'académie de Besançon ;
- Dorian Monti, vice-président étudiant, université de Bordeaux ;
- Gilles Rubinstenn, vice-président - M2i Life Sciences Group.

Françoise Marillia, conseillère scientifique, et Dora Chertier, chargée de projet, représentaient le HCERES.

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

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