

RAPPORT D'ÉVALUATION DE
L'UNIVERSITÉ TOULOUSE 3 PAUL
SABATIER

CAMPAGNE D'ÉVALUATION 2019-2020
VAGUE A

Rapport publié le 27/10/2020



Pour le Hcéres¹ :

Le Président du Hcéres
*Par intérim, la Secrétaire
générale*
Nelly Dupin

Au nom du comité d'experts² :

Michel Devillers, Président du comité

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

¹ Le président du Hcéres "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.....	4
Présentation de l'établissement	7
1/ Caractérisation du territoire d'implantation.....	7
2/ Structuration de la coordination territoriale portée par la Comue UFTMiP	7
3/ Caractérisation de l'université Toulouse 3 Paul Sabatier	8
I. Le positionnement et la stratégie institutionnels	11
1/ L'analyse du positionnement institutionnel.....	11
a. Un exercice d'autoévaluation dans un contexte singulier et sous fortes contraintes.....	11
b. Un positionnement institutionnel d'établissement éludé par une université trop en prise avec ses difficultés budgétaires	11
c. Une position par rapport à la politique de site qui nécessitera d'être clarifiée rapidement par l'établissement.....	12
d. Des ambitions fortes de la part de la Région	13
e. Des partenariats de proximité qui doivent être réaffirmés.....	13
2/ La stratégie institutionnelle.....	14
a. Une université sous forte contrainte qui doit redéfinir une stratégie opérationnelle	14
b. Un engagement ambitieux et pragmatique en matière de responsabilité sociétale des universités (RSU)	15
c. Des interactions formelles à structurer avec le CHU et les acteurs du domaine de la santé	16
II. La gouvernance et le pilotage.....	16
1/ L'organisation interne de l'établissement	16
a. Une organisation facultaire qui entrave la définition et la mise en œuvre d'une politique à l'échelle de l'établissement et complexifie les interactions avec les partenaires	16
b. Une dynamique de rapprochement des quatre UFR de santé qui préfigure un pôle santé plus efficient	17
2/ La gouvernance au service de l'élaboration et de la conduite de la stratégie	17
a. Une gouvernance complexe qui ne convainc pas suffisamment sur sa capacité à porter un projet d'établissement et à traiter la question de l'interdisciplinarité.....	17
b. Une articulation à renforcer entre les instances chargées de la recherche et des formations	18
c. Un RAE qui manque de vision analytique et de données quantitatives.....	19
d. Une communication interne à amplifier en matière d'explicitation des circuits décisionnels	19
3/ Le pilotage au service de la mise en œuvre opérationnelle du projet stratégique.....	20
a. Une mise en œuvre diverse et une atteinte partielle des grands objectifs du pacte de développement voté en 2016.....	20
b. Un retour à l'équilibre budgétaire avéré, encore fragile, et piloté exclusivement par des indicateurs financiers.....	20
c. Un projet ambitieux de réorganisation des fonctions support et soutien resté au milieu du gué : malgré des améliorations, une dispersion des fonctions support qui perdure et nuit à l'efficacité.....	20
d. Un pilotage peu outillé par des indicateurs et des tableaux de bord alors que l'université dispose de données et des compétences nécessaires à leur mise en place	22
e. La subsidiarité, un mot d'ordre dont le contenu doit être redéfini et partagé afin de dynamiser et optimiser le fonctionnement de l'université	22
4/ Les grandes fonctions du pilotage : ressources humaines, finances, système d'information, immobilier	22
a. Une DRH renforcée mais une politique de ressources humaines à définir	22
b. Un domaine finances réorganisé qui identifie ses marges de progrès.....	23

c.	Une clarification et une montée en compétences en matière d'immobilier qui traduit une évolution bienvenue dans la gestion du patrimoine	23
d.	Le SI, une fonction support stratégique à consolider et rationaliser	24
III.	La recherche et la formation	24
1/	La politique de recherche	24
a.	Une stratégie de recherche qui s'appuie sur un environnement scientifique de grande qualité	24
b.	Une stratégie de recherche qui a dû se confronter à plusieurs difficultés	25
c.	Une politique de recherche qui a contribué à la mise en place de plates-formes technologiques de grande qualité dont le fonctionnement pourrait être encore amélioré	27
2/	La politique de formation initiale et continue	27
a.	Une offre de formation articulée à l'écosystème régional dans lequel s'inscrit l'université.....	28
b.	Une offre de formation lisible et coordonnée mais dont les coûts restent à sécuriser	28
c.	Un service de formation continue transversal et un SCUIO-IP reconnus, en appui à la rédaction des fiches RNCP et à l'ouverture des formations à l'alternance.....	29
d.	Des initiatives nombreuses en matière de transformation pédagogique mais une dispersion des moyens et interlocuteurs qui contrarie la mise en œuvre d'une politique d'établissement	30
3/	Le lien entre recherche et formation	31
a.	Un équilibre inégal entre la prise en compte des attentes en enseignement et en recherche dans la remontée des besoins de recrutement	31
b.	Une formation des doctorants insuffisamment mobilisée dans la stratégie d'établissement	31
4/	La documentation.....	32
a.	Une politique documentaire à rééquilibrer et à unifier autour d'une stratégie d'établissement	32
IV.	La réussite des étudiants	33
1/	Les parcours des étudiants, de l'orientation à l'insertion professionnelle	33
a.	Une politique d'information et d'orientation développée et cohérente à l'échelle du site	33
b.	Des parcours et des dispositifs diversifiés permettant l'accueil d'un public hétérogène et l'accompagnement des publics spécifiques à inscrire dans une démarche de suivi	34
c.	Une politique récente d'évaluation des formations par les étudiants à l'échelle de l'établissement dont la capitalisation des résultats reste à développer.....	35
d.	Des dispositifs favorisant l'insertion professionnelle et l'entrepreneuriat étudiant à renforcer dans le cadre de l'acquisition de compétences transversales et de l'accompagnement individuel (<i>e-portfolio</i>) ...	35
2/	La vie étudiante	36
a.	Une vie associative et sportive riche.....	36
b.	La contribution de vie étudiante et de campus - CVEC : une opportunité à saisir et à mettre en cohérence avec la politique de site	37
3/	La participation des étudiants à la gouvernance	37
a.	La vice-présidence étudiante : un rôle clé à accompagner	37
b.	Des élus étudiants à soutenir pour renforcer leurs actions, et pour dynamiser la vie démocratique de l'UT3	37
V.	La valorisation et la culture scientifique	38
1/	La valorisation des résultats de la recherche	38
a.	Une politique de valorisation des résultats de la recherche s'appuyant sur des outils performants, mais trop faiblement pilotée	38
2/	La diffusion, l'enrichissement du patrimoine et le développement de la culture scientifique et technique	39
a.	Des actions qui restent classiques et limitées au regard de la richesse de la recherche de l'UT3	39
b.	Une communication scientifique efficace via des canaux variés, qui pourrait bénéficier du rapprochement avec le show-room du Catalyseur.....	39

VI. Les relations européennes et internationales.....	40
a. Quelques partenariats stratégiques forts construits sur la base de solides collaborations existantes...	40
b. Un pilotage des modalités de la politique d'internationalisation repensé mais insuffisamment structuré	41
c. Un accueil des étudiants et chercheurs étrangers qui soutient le rayonnement et l'attractivité de l'UT3	41
Conclusion.....	43
Les points forts	44
Les points faibles.....	44
Les recommandations.....	44
VI. Liste des sigles	45
VII. Observations du président	49
VIII. Organisation de l'évaluation.....	53

Présentation de l'établissement

1/ CARACTERISATION DU TERRITOIRE D'IMPLANTATION

La région Occitanie est née de la fusion des régions Languedoc-Roussillon et Midi-Pyrénées au 1^{er} janvier 2016. L'Occitanie se place au 3^{ème} rang national et au 15^{ème} rang européen pour le nombre de ses publications scientifiques¹. Avec 3,7 % du PIB consacrés aux dépenses de recherche et développement (R&D) en 2012, elle est la 1^{ère} région française pour l'effort de R&D, qu'elle soit publique ou privée². La région compte deux métropoles (Toulouse et Montpellier), qui sont deux grands pôles universitaires, et sept universités³. Deux regroupements structurent le paysage de l'enseignement supérieur et de la recherche en Occitanie : la Comue « Université fédérale de Toulouse Midi-Pyrénées » (UFTMiP) (créée par décret le 10 juin 2015) et la Comue « Languedoc-Roussillon Universités » (créée par décret le 30 décembre 2014), dissoute au 31 décembre 2019 après décision des établissements membres, et remplacée par une convention de rapprochement d'établissements⁴, entrée en vigueur au 1^{er} janvier 2020.

L'académie de Toulouse comprend huit départements. Comptabilisant 139 410 étudiants à la rentrée 2017⁵, elle accueille 5 % des effectifs nationaux et représente le 4^e site français, hors Île-de-France. Elle est également celle dont les effectifs bénéficient de l'évolution la plus importante sur la période 2010-2014 (+ 11,6 % ; France métropolitaine : + 6,4 %). Le poids national des docteurs du site académique est l'un des plus élevés de France métropolitaine (800 docteurs, 6 % des docteurs nationaux). La production scientifique du site représente 5,6 % de la production nationale en 2014⁶.

Toulouse concentre une forte proportion de cadres (28,2 % contre 17,8 % en moyenne nationale)⁷, avec un fort taux de diplômés de l'enseignement supérieur (45,2 % contre 29,1 % en moyenne nationale)⁸. Forte de son pôle d'excellence aéronautique et aérospatial, la métropole rassemble 59 % des emplois de cette filière au sein des régions Occitanie et Nouvelle Aquitaine⁹.

2/ STRUCTURATION DE LA COORDINATION TERRITORIALE PORTEE PAR LA COMUE UFTMIP

Le site bénéficie d'une longue histoire jalonnée de projets collectifs qui ont permis de construire une culture de coopération dans une logique de projet. La Comue « université fédérale Toulouse Midi-Pyrénées - UFTMiP », au statut d'EPSCP, a été créée par le décret n° 2015-663 du 10 juin 2015. En décembre 2019, elle était composée de sept membres : l'université Toulouse I-Capitole (UT1), l'université Toulouse II-Jean Jaurès (UT2), l'université Toulouse III-Paul Sabatier (UT3), Toulouse INP, l'Institut national des sciences appliquées de Toulouse (Insa Toulouse), l'Institut supérieur de l'aéronautique et de l'espace (Isae-Supaero) et le CNRS¹⁰. Elle compte également neuf associés renforcés : l'école nationale de l'aviation civile (Enac), Toulouse INP - École nationale d'ingénieurs de Tarbes, l'école nationale supérieure de formation de l'enseignement agricole (Ensfea), l'école nationale vétérinaire de Toulouse (ENVT), l'IMT¹¹ Mines Albi, l'institut national universitaire (INU) Champollion, Sciences Po Toulouse, l'école nationale supérieure d'architecture (Ensa) de Toulouse et l'Onera. Enfin, quatre

¹ Source : Strater Languedoc Roussillon et Toulouse_2018.

² L'effort de R&D y est majoritairement le fait des entreprises, du secteur aérospatial mais aussi de la chimie-pharmacie. De ce fait, la part des dépenses de R&D privées est beaucoup plus élevée en Midi-Pyrénées (71 %) qu'en Languedoc- Roussillon (31 %). Source : Strater Languedoc Roussillon et Toulouse_2018.

³ Université de Montpellier ; université Paul Valéry Montpellier ; université de Perpignan Via Domitia ; université de Nîmes ; université Toulouse I-Capitole ; université Toulouse II-Jean Jaurès ; université Toulouse III-Paul Sabatier.

⁴ Ce rapprochement d'établissements rassemble les quatre universités du site (Université de Montpellier, université Montpellier 3, université de Nîmes et université de Perpignan) et l'école nationale supérieure de chimie de Montpellier, sans chef de file désigné.

⁵ L'académie en chiffres Toulouse 2018-2019, juin 2019.

⁶ Strater diagnostic territorial Communauté Université Fédérale de Toulouse, juin 2018 (données de 2014).

⁷ Source : Insee, 2016 (https://www.insee.fr/fr/statistiques/2011101?geo=UU2010-31701#tableau-EMP_G3).

⁸ Source : Insee, 2016.

⁹ Sources : Insee, enquête filière aéronautique et spatiale 2017.

¹⁰ Centre national de la recherche scientifique.

¹¹ Institut Mines Télécom.

établissements sont associés simples : le centre de ressources d'expertises et de performance sportives (Creps), l'institut catholique des arts et métiers (Icam) Toulouse, l'institut supérieur des arts de Toulouse (Isdat) et *Toulouse business school* (TBS). Le CHU de Toulouse est également associé à la Comue.

Les établissements membres de la Comue accueillent, pour l'année universitaire 2017-2018, 91 264 étudiants en inscription principale, dont 3 827 (4,2 %) en 3^e cycle. Les établissements membres (hors Isae-Supaero) comprennent environ 3 500 enseignants et enseignants-chercheurs titulaires et un peu moins de 3 000 personnels titulaires bibliothécaires, ingénieurs, administratifs, techniciens, personnels sociaux et de santé (Biatss). La richesse et la diversité scientifiques se traduisent par la forte présence sur le site de nombreux organismes de recherche nationaux (CNRS, Inrae¹², Inserm¹³ et IRD¹⁴, Cnes¹⁵, Météo-France et Onera¹⁶). Le budget initial de la Comue prévoit 12,8 M€ de dépenses¹⁷.

La Comue ne délivre pas le doctorat, celui-ci étant délivré par les établissements habilités sous un label unique « Université fédérale de Toulouse ».

L'histoire récente du site de Toulouse a été marquée par l'obtention, puis par la perte du label Idex. Le projet Idex initial présenté par le site toulousain, regroupant les universités (avec un projet de fusion des trois universités), Toulouse INP, l'Insa Toulouse et l'Isae-Supaero, a été lauréat de l'appel à projets en janvier 2012. Suite aux changements de gouvernance des établissements, et à l'absence de validation formelle par les conseils du projet déposé, la fusion des universités a été remise en cause. Un projet fédéral lié à la création de l'UFTMiP en 2015 a été proposé comme une alternative, validée par le commissaire général à l'investissement et par le ministère de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation. Lors de son évaluation à mi-parcours en avril 2016, l'Idex a toutefois été stoppé au motif que les objectifs initialement fixés n'avaient pas été atteints, en raison d'une dynamique d'intégration insuffisante. Un nouveau projet intégratif porté par l'université Toulouse 2 Jean Jaurès, l'université Toulouse 3 Paul Sabatier, Toulouse INP et l'Insa a par la suite été proposé, en mars 2018, pour la reconquête de l'Idex. Ce projet « UNITI 2018 » n'a cependant pas convaincu le jury international.

En termes de programmes d'investissement d'avenir¹⁸, le site est porteur de sept Labex¹⁹, deux Idefi²⁰, 11 Equipex²¹, un institut interdisciplinaire en intelligence artificielle (3iA) Aniti et huit EUR²².

3/ CARACTERISATION DE L'UNIVERSITE TOULOUSE 3 PAUL SABATIER

L'université Toulouse III-Paul Sabatier (UT3), au statut d'EPSCP, a été constituée en 1969, dans le cadre de la loi Faure, par le regroupement des facultés de sciences et des facultés médicales de l'ancienne Université de Toulouse (fondée en 1229). Elle a son siège à Toulouse (Campus de Rangueil) et dispose d'autres implantations au sein de la métropole et dans l'ancienne région Midi-Pyrénées, à Castres, Auch, Castanet-Tolosan, Bagnères-de-Luchon, Lannemezan, Bagnères-de-Bigorre et Tarbes, soit 388 656 m² de patrimoine immobilier pour 264 ha d'emprises foncières²³. Université pluridisciplinaire incluant un secteur santé, elle a accédé aux RCE en 2010.

L'université est aujourd'hui organisée en huit composantes : deux instituts universitaires de technologie (IUT) ; une faculté de sciences et ingénierie (qui couvre les domaines des mathématiques, physique, informatique, mécanique, électronique, chimie, génie chimique, matériaux, génie civil, biochimie, biologie, écologie et biotechnologies et comporte une école interne d'ingénieurs - UPSSITECH) ; une faculté des sciences du sport et

¹² Inrae - Institut national de recherche en agriculture, alimentation et environnement - au 1^{er} janvier 2020 suite à la fusion de l'Inra (Institut national de la recherche agronomique avec l'Irstea (Institut national de recherche en sciences et technologies pour l'environnement et l'agriculture).

¹³ Institut national de la santé et de la recherche médicale.

¹⁴ Institut de recherche pour le développement.

¹⁵ Centre national d'études spatiales.

¹⁶ Office national d'études et de recherches aérospatiales.

¹⁷ RAE, p. 22.

¹⁸ Données de caractérisation de la Comue.

¹⁹ Laboratoires d'excellence.

²⁰ Initiatives d'excellence en formations innovantes.

²¹ Équipements d'excellence.

²² Écoles universitaires de recherche.

²³ Source : Mesri, enquête surfaces 2015.

du mouvement humain et quatre facultés de santé (deux facultés de médecine, une faculté de chirurgie dentaire et une faculté de sciences pharmaceutiques). À ces huit composantes, s'ajoute l'Observatoire Midi-Pyrénées (OMP), observatoire des sciences de l'univers intégrant exclusivement des laboratoires de recherche, sous cotutelle de l'UT3, du Cnes, de l'IRD et de Météo-France, associant des universitaires, des chercheurs et des personnels du Conseil national des astronomes et physiciens (Cnap). Parmi ces neuf composantes, sept ont un statut dérogatoire (quatre UFR de santé, deux IUT et l'OMP).

Pour l'année universitaire 2017-2018, l'université compte 33 974 étudiants inscrits - dont 29 600 en inscription principale ; 19 950 (63 %) en 1^{er} cycle ; 9 880 (31 %) en 2^e cycle ; 1 648 (5 %) en 3^e cycle - parmi lesquels 7 734 (25 %) sont inscrits dans les formations de santé. Sur cette même année, 46 % sont des étudiantes, 31 % sont boursiers et 8 % sont des étudiants de nationalité étrangère et titulaires d'un diplôme étranger. L'offre de formation se répartit en 13 mentions de licence, 44 mentions de licence professionnelle, 19 spécialités de DUT et 29 mentions de master pour 10 470 diplômes délivrés en 2017-2018.

Cette même année universitaire, l'établissement comptabilise 1 722 enseignants et enseignants-chercheurs titulaires (536 PR²⁴ ; 894 MCF²⁵ ; 292 2nd degré), 555 enseignants non permanents, 1 425 personnels Biatss parmi lesquels 1 256 sont titulaires²⁶. Le budget prévisionnel de l'établissement s'établissait en 2019 à 415 M€, dont 294 M€ en masse salariale, 57 M€ en fonctionnement et 64 M€ en investissement.

L'université Paul Sabatier regroupe 68 structures de recherche, dont 42 UMR en tutelle ou cotutelle. Ces unités ont été rassemblées et organisées selon cinq comités de recherche : SdM - Sciences de la matière (physique, chimie, matériaux) ; MST2I - Mathématiques, sciences et technologies de l'information et de l'ingénierie ; UPEE - Univers, planète, espace, environnement ; BABS - Biologie, agronomie, biotechnologie, santé ; ACTIHS - ACTivités humaines & sociales.

4/ CONTEXTE DE L'ÉVALUATION

La présente évaluation couvre la période contractuelle 2016-2020. La précédente évaluation de l'université par le Hcéres a fait l'objet d'un rapport publié en 2015 (campagne 2014-2015). Ce rapport constatait que l'UT3, « l'une des meilleures universités françaises pour la qualité de sa recherche et de ses formations », se trouvait à un moment clé de son histoire et mentionnait, à côté d'indéniables points forts importants²⁷, plusieurs sujets de préoccupation qui relevaient essentiellement du domaine du pilotage et de la gestion²⁸. Les recommandations pointaient la nécessité :

- de formaliser davantage les processus de décision, définir et valoriser le rôle et les missions de chacun et simplifier les liens entre gouvernance et pilotage ;
- de définir un plan stratégique pluriannuel de redressement permettant de traiter en urgence les questions financières et immobilières ;
- de mieux s'appuyer sur les productions et l'expertise des services administratifs et engager une politique de mutualisation plus importante des fonctions de support et de soutien.

À l'appui des documents fournis pour la présente évaluation, des conclusions et recommandations de la précédente ainsi que des attentes exprimées par l'établissement, le comité d'experts a choisi de porter une attention particulière aux thèmes suivants :

- le positionnement actuel et futur de l'université Toulouse III-Paul Sabatier au sein du site toulousain, dans le contexte de l'arrêt de l'Idex et des réflexions sur les solutions alternatives envisageables ;

²⁴ Professeurs des universités.

²⁵ Maîtres de conférences.

²⁶ Direction générale des ressources humaines - Mesri - Octobre 2019.

²⁷ Stratégie affirmée, portée par une équipe présidentielle soudée et bénéficiant, globalement, du soutien de la communauté universitaire ; recherche de haut niveau pleinement valorisée dans la structuration et l'animation de l'université ; dynamisme de la formation, bien adossée à la recherche, au bénéfice de la diversité des publics ; rôle moteur de l'UT3 au niveau régional et dans la construction de la future Université Fédérale de Toulouse, services administratifs compétents et engagés.

²⁸ Situation financière critique ; patrimoine immobilier en mauvais état ; système d'information insuffisant ; communication interne déficiente pour accompagner le changement ; vie étudiante ne bénéficiant pas d'un soutien suffisamment structuré pour répondre à l'ambition affichée.

- les choix stratégiques que l'université Toulouse III-Paul Sabatier envisage pour développer sa politique de formation et de recherche, et notamment en relation avec les forces et spécificités de son écosystème régional ;
- le ressenti de la communauté universitaire par rapport à l'agenda social et aux mesures de rétablissement de l'équilibre financier ;
- l'organisation globale de la subsidiarité dans les différentes missions ;
- les mesures prises par l'université Toulouse III-Paul Sabatier pour répondre aux points d'attention de l'évaluation précédente et singulièrement, au-delà de la situation financière, en matière de politique immobilière, de système d'information, de communication interne et de soutien à la vie étudiante.

L'exercice d'autoévaluation s'est déroulé dans un contexte préélectoral, le mandat de la présidente en fonction depuis fin août 2019 étant arrivé à échéance au terme de celui de son prédécesseur qui avait été élu en janvier 2016. Un nouveau président ayant été élu le 20 janvier 2020, le comité a visité l'université peu de temps après la mise en place de la nouvelle équipe présidentielle. En rencontrant à la fois des membres de l'ancienne équipe et de la nouvelle, le comité a non seulement pu apprécier ce qui a été réalisé durant la période de référence de l'évaluation située entre 2016 et 2020, mais aussi, dans une certaine mesure, les modalités et intentions de mise en œuvre des objectifs inclus dans la déclaration d'axes stratégiques d'avril 2019²⁹.

²⁹ Université Toulouse 3 Paul Sabatier, Stratégie 2020, construire une université de rang mondial, 2019, 5 p.

I. Le positionnement et la stratégie institutionnels

1/ L'ANALYSE DU POSITIONNEMENT INSTITUTIONNEL

a. Un exercice d'autoévaluation dans un contexte singulier et sous fortes contraintes

Le contexte général dans lequel s'inscrit l'exercice d'autoévaluation de l'UT3 est particulièrement marquant, dans la mesure où le travail accompli depuis la dernière évaluation a été fortement contraint par une situation budgétaire critique, causée notamment par la dérive de la masse salariale et le poids de la politique immobilière. L'analyse globale de cette situation a fait l'objet d'un rapport de la Cour des Comptes en juillet 2017³⁰, qui formulait un diagnostic sévère et se concluait par neuf recommandations portant à la fois sur l'organisation générale de l'établissement et sur les fonctions de pilotage et de gestion³¹. Le comité est bien conscient que la description de tout ce qui a été mis en œuvre durant cette période dans le RAE doit être analysée à la lumière de ce contexte difficile.

Ces considérations expliquent sans doute un rapport qui présente une certaine retenue quant à la vision globale en termes de positionnement et de stratégie institutionnels, et qui fait passer au second plan les volets d'enseignement, de recherche et de vie étudiante. Le RAE se focalise en effet d'entrée de jeu sur les principales initiatives qui ont été prises pour maîtriser cette situation critique, à savoir la question de l'équilibre budgétaire, le renforcement de certaines directions centrales, le projet PRIS²ME de « réorganisation interne des supports et soutiens aux missions de l'établissement », l'« agenda social » qui en découle, le schéma pluriannuel de stratégie immobilière (SPSI) et la relance du plan Campus. Même s'il ne les aborde pas frontalement, le RAE traduit globalement les problèmes rencontrés pour la mise en œuvre des actions de remédiation, la difficulté pour recueillir l'adhésion de la communauté et les conséquences négatives de la mise en réserve d'environ 200 emplois qui a permis le retour à l'équilibre dès 2018, ce que les entretiens sur site ont largement permis de confirmer.

b. Un positionnement institutionnel d'établissement éludé par une université trop en prise avec ses difficultés budgétaires

Au cours de la période de référence, face à l'impérieuse nécessité de résolution des difficultés budgétaires auxquelles elle se trouvait confrontée, l'université a établi en tant que « priorité majeure » la construction d'un « budget responsable et équitable, dans un contexte budgétaire difficile »³². La focalisation sur le pilotage renforcé à mettre en œuvre pour atteindre cet objectif, élude en grande partie au sein du RAE l'analyse et l'identification par l'établissement de son positionnement, que celui-ci soit constaté au début de la période de référence ou bien visé comme point d'aboutissement d'une ambition d'ensemble clairement formulée.

Toutefois, quelques éléments mentionnés dans le RAE et quelques autres recueillis au cours des entretiens sur site permettent d'esquisser certains des contours de ce positionnement et de cette ambition.

L'UT3 a ainsi fait le choix d'adhérer à nouveau à la coordination des universités de recherche intensive françaises (Curif), qu'elle avait quittée lors d'une précédente mandature et qui traduit son ambition d'être une université

³⁰ Contrôle des comptes et de la gestion de l'Université de Toulouse III-Paul Sabatier, Exercices 2011-2015, Observations définitives de la Cour des Comptes, S2017-2365, juillet 2017.

³¹ (1) Réexaminer l'organisation de l'université et de ses composantes, notamment celle du pôle santé et des IUT ; (2) formaliser un projet d'établissement ; (3) revoir la répartition des missions entre les services centraux et les composantes, ainsi que l'organisation de leurs fonctions support, notamment en matière de ressources humaines et de gestion immobilière ; (4) établir un dialogue de gestion entre les services centraux et les composantes sur la base d'une programmation des objectifs et des moyens ; (5) doter l'université d'un service de pilotage et de contrôle interne ; (6) réduire le nombre d'unités d'enseignement à faible effectif, maîtriser le volume des charges d'enseignement et créer un seuil d'ouverture par formation ; (7) mettre en place un pilotage de la masse salariale et des emplois et procéder à une revue de la totalité des recrutements et remplacements en cours ; (8) centraliser le pilotage des opérations immobilières et élaborer une programmation pluriannuelle des investissements, assortie des plans de financement associés ; (9) élever le niveau de qualité des comptes, notamment en fiabilisant l'actif et les amortissements, et améliorer le recouvrement des recettes.

³² RAE, p. 5.

de recherche intensive reconnue. Cette adhésion marque une volonté d'excellence, d'internationalisation de la recherche et d'attractivité que confirme la place de l'université dans les classements internationaux mais que ne révèle pas le RAE qui objective assez peu ce fait. UT3 figure notamment dans les 300 premières universités (et dans les 10 à 13 premières françaises) du classement de Shanghai. Elle est également mentionnée dans ce même classement (2019) pour 30 thématiques sur 47 (dont huit dans les 100 premiers rangs mondiaux)³³, avec une relative stabilité sur un an, ce que l'établissement pourrait davantage faire valoir en vue d'objectiver son positionnement.

La visite sur site a, par ailleurs, permis de confirmer cette ambition de compter parmi les grandes universités européennes de recherche. La nouvelle équipe présidentielle manifeste ainsi le souhait de positionner l'université comme force scientifique en donnant une claire priorité à la recherche à travers la mise en place d'un « comité d'orientation scientifique », l'investissement dans certaines thématiques telles que la bio-santé ou l'intelligence artificielle (projet Aniti). Enfin, l'établissement tient également « à assumer pleinement sa responsabilité dans le développement économique, social et culturel de la société »³⁴, ce que traduit un engagement important dans le champ de la responsabilité sociétale des universités (cf. *infra*).

Dans la perspective d'accéder à ce statut de grande université européenne de recherche, le comité recommande donc à l'université d'investir pleinement la question de son positionnement et de matérialiser l'ambition déclarative en orientations précises. Il invite ainsi l'UT3 à formaliser et à décliner un positionnement institutionnel durable et cohérent en objectifs opérationnels dédiés.

c. Une position par rapport à la politique de site qui nécessitera d'être clarifiée rapidement par l'établissement

Bien que la politique de site et le positionnement de l'université Toulouse III-Paul Sabatier (UT3) au sein de la Comue « Université fédérale Toulouse-Midi Pyrénées » ne soient que très marginalement évoqués dans le RAE, celui-ci se montre d'emblée très critique sur cette structure « à laquelle l'adhésion était obligatoire », et au sein de laquelle l'UT3, occupant de fait une position dominante, souhaite garder un certain *leadership*,³⁵ alors que chaque partenaire y compte pour une voix.

L'UT3 reconnaît le rôle important de l'université fédérale sur les fonctions support (plates-formes de services mutualisés), et l'apport de cette dernière dans des fonctions transversales telles que l'aide au montage de projets européens, la vie universitaire (incluant la médecine préventive), les relations internationales (plate-forme Toul'box, *Welcome desk*, signature de conventions-cadres, délégations communes dans des missions internationales), la documentation (incluant les formations des doctorants aux outils bibliographiques).

Alors que la période de référence a été marquée par un événement significatif à l'échelle du site, à savoir l'arrêt de l'Idex en 2016, le comité constate un décalage dans l'analyse de l'impact de cet échec. Bien que cette décision de non poursuite soit lourde de conséquences sur le plan symbolique pour la structuration du site, son impact sur le plan financier est minimisé dans le RAE dans la mesure où l'UT3 - fortement soutenue par les organismes de recherche en dehors de l'Idex - a pu capitaliser sur les acquis (équipements, formation des EC, partenariats internationaux stratégiques) de la période précédente. Elle a ainsi pu obtenir, ne fut-ce que partiellement, les moyens permettant la poursuite des projets. Sous cet angle de vue, l'UT3 dit ne pas avoir vécu l'arrêt de l'Idex de manière catastrophique car elle a pu donner une suite interne à la plupart des projets initiés.

Justifié essentiellement par des choix insuffisamment structurants en matière de gouvernance et notamment par une dynamique d'intégration institutionnelle trop faible, cet arrêt a cependant été vécu par de nombreuses équipes de recherche de l'UT3 comme un traumatisme important. Le comité s'étonne du fait que ces éléments ne soient pas davantage évoqués dans le RAE. Il constate également que certaines compétences déléguées qui étaient posées comme conditions minimales d'organisation et qui constituent autant de marqueurs forts d'association, tels que le transfert du doctorat et la politique de signature unique, ne font toujours pas l'unanimité et freinent le passage à un échelon supérieur de formalisation de la coopération entre les

³³ Mathématiques, sciences de la terre, écologie, océanographie, sciences atmosphériques, ressources en eau, télédétection, sciences de l'agriculture.

³⁴ RAE, p. 6.

³⁵ RAE, p. 6 : « L'actuelle Université fédérale Toulouse Midi-Pyrénées (UFTMIP), superstructure à laquelle l'adhésion était obligatoire, trop large et trop lourde dans son fonctionnement pour impulser une véritable dynamique de site et projeter une image cohérente à l'international ne semble pas, à ce jour, en mesure de répondre à cette exigence ».

partenaires du site. Afin de dépasser ces situations héritées et potentiellement handicapantes, **le comité recommande à l'université d'être au sein du site toulousain un acteur proactif de la construction partenariale des grands projets scientifiques sur lesquels elle compte s'appuyer** pour devenir une grande université européenne de recherche. Cela permettra en outre à l'UT3 d'appuyer la construction plus substantielle de son positionnement institutionnel.

Le contexte post-Idex constitue indéniablement un moment charnière pour les relations entre établissements toulousains, et la réflexion se poursuit quant à la mise en place d'un projet alternatif de gouvernance à l'échelle du site. Des pistes relatives à un futur établissement expérimental sont esquissées dans le RAE³⁶, eu égard à la possibilité d'expérimentation ouverte par l'ordonnance de 2018, mais sans donner plus de précisions. Le comité comprend des échanges lors de la visite que cet établissement expérimental serait avant tout une agence de moyens, sorte de structure d'appui permettant de coordonner les appels à projets et de faire reconnaître les forces du site toulousain, en reprenant peu ou prou les missions de la Comue mais avec une gouvernance allégée. Cette vision traduirait en quelque sorte la volonté de passer du concept de « grande université de recherche » à celui de « grand site de recherche ». **Le comité estime que l'UT3 devra établir rapidement sa position par rapport à cette transformation en cours de la politique de site et voir comment elle peut en faire un atout pour la construction de son ambition scientifique.**

d. Des ambitions fortes de la part de la Région

La Région affiche de grandes ambitions pour le site toulousain, qui concernent au premier chef l'UT3 : elles portent notamment sur le développement durable et le réchauffement climatique, la transition agro-écologique et l'alimentation, l'intelligence artificielle, les *Big Data* et la cyber sécurité. Pour mener à bien ces grands projets transversaux, la Région souhaite une structuration forte et des interlocuteurs bien définis, et envisage des contrats d'objectifs et de moyens (COM) au niveau du site avec un appui financier de l'État. N'ayant pas à être directive en termes de formes de regroupements d'établissements, la Région pousse à l'adoption d'une stratégie commune pour avancer et aider au renforcement du positionnement du site toulousain dans son ensemble.

L'UT3 est par ailleurs concernée par le concept des « villes universitaires d'équilibre » (Tarbes, Auch, Castres), propre à la Région Occitanie, qui traduit la volonté de la Région de développer l'accès à l'enseignement supérieur pour un maximum de personnes, y compris au niveau de la formation tout au long de la vie (FTLV). Bien que cette politique induise des contraintes dans un contexte de forte pression budgétaire, le concept répond à la pression démographique croissante et se justifie tant que le public concerné reste suffisant. Le RAE indique que « le rôle de l'UT3 dans les villes universitaires d'équilibre - tant du point de vue social qu'économique - impose un déploiement des activités de formation et de recherche coûteux »³⁷.

Si l'université semble pleinement souscrire aux orientations de la Région en les ayant intégrées dans sa stratégie, le comité estime que l'UT3 aura très certainement à en adapter l'application pour qu'elles tiennent particulièrement compte de son ambition de soutenir l'excellence scientifique dans le champ des grandes thématiques de recherche qu'elle compte promouvoir.

e. Des partenariats de proximité qui doivent être réaffirmés

Alors que le site toulousain est riche en établissements universitaires et qu'il s'agit d'un écosystème de proximité très favorable, le RAE est de nouveau peu loquace sur les liens et les collaborations avec eux. Le comité constate notamment que les liens forts indéniables que l'UT3 entretient avec les deux écoles d'ingénieurs - Toulouse INP³⁸ et l'Insa Toulouse - qui interviennent dans les mêmes champs académiques et pour lesquels l'UT3 est un partenaire stratégique de premier plan en recherche, ne sont pas mis en avant dans le RAE.

Le même constat s'applique aux relations avec les deux autres universités toulousaines, qui expriment des craintes dans le domaine de la formation, quant au maintien de co-accréditations qu'elles estiment stratégiques, alors que le contexte toulousain permettrait une marge de développement significative au croisement des compétences de chaque partenaire. C'est notamment le cas à l'interface entre santé et

³⁶ RAE, p. 6.

³⁷ RAE, p. 8.

³⁸ À l'exception de l'initiative de nommer un directeur de SCD commun (2018) pour instruire la possibilité d'un rapprochement dans le domaine de la documentation (RAE, p. 44).

psychologie et au niveau de l'implication des sciences humaines et sociales dans des formations de sciences dures.

L'ensemble de ces partenaires s'accorde sur le constat d'une difficulté structurelle dans les interactions avec l'UT3. L'absence de relais bien identifiés au sein de la gouvernance et le fait que des accords envisagés au niveau central fassent l'objet d'éventuelles renégociations en aval avec les composantes, crée un climat de frustration, dans la mesure où les partenaires ont le sentiment de manquer ainsi des projets porteurs pour le site. Le comité estime que l'université gagnerait **à mieux structurer certaines de ses relations partenariales académiques**, en particulier **avec les écoles et organismes de recherche** du site qui comptent parmi ses principaux partenaires, et en lien avec son projet de porter de grands projets scientifiques transversaux qui renforceraient son positionnement.

2/ LA STRATEGIE INSTITUTIONNELLE

a. Une université sous forte contrainte qui doit redéfinir une stratégie opérationnelle

Le projet stratégique développé par l'ancienne équipe présidentielle au cours de la période reposait sur cinq axes : « transparence et équité, subsidiarité, transversalité, responsabilité budgétaire et responsabilité sociale »³⁹. Cette stratégie a nourri plusieurs exercices de planification, dont le pacte de développement, la feuille de route Horizon 2020, le projet PRIS²ME et l'agenda social, qui traduisent globalement l'orientation gestionnaire du projet d'établissement au cours de la période de référence⁴⁰, alors que le volet particulier du contrat de site pour l'UT3 orientait davantage le pilotage opérationnel vers le positionnement apparemment éludé de l'établissement⁴¹.

Comme évoqué plus haut, la stratégie de l'UT3 durant la période évaluée a été indéniablement marquée par la nécessité de réagir à deux événements majeurs. Le premier - probablement le plus impactant pour le futur - est relatif à la perte de l'Idex qui, de fait, décline l'UT3 par rapport aux différents regroupements universitaires qui ont réussi l'exercice alors que le site de Toulouse avait incontestablement toute la légitimité scientifique pour le maintien de ce statut. Le second porte sur la prise en charge tardive d'un déficit budgétaire important, amplifié par des charges croissantes (dont le GVT⁴²) face à des subventions de l'État en stagnation. Le redressement budgétaire observé dès l'exercice 2018 a nécessité le gel d'un nombre significatif de postes qui, entre 2016 et 2018, a engendré une diminution sur le plafond Etat de -36 ETP pour les enseignants et de -66 ETP pour les personnels Biatss. Dans la foulée, le temps de travail des agents a dû être mis en conformité avec la réglementation.

Le comité salue les efforts importants de rationalisation accomplis depuis 2016 dans tous les domaines par l'équipe de direction en place, qui ont permis d'éviter le risque d'une mise sous tutelle de l'établissement. Si ces efforts ont permis la résorption du déficit, ce n'est cependant qu'au prix d'un manque d'initiatives nouvelles de grande visibilité pour l'UT3, singulièrement en matière de choix stratégiques dans le contexte post-Idex décrit plus haut. À ces difficultés s'est ajoutée l'incertitude politique liée au fait que le nouveau projet stratégique a été préparé dans un contexte électoral qui ne pouvait présager de la continuité de la stratégie menée par la présidence. Le comité attribue à ces incertitudes le fait que le RAE, relativement technique sur certains aspects et peu développé sur des thématiques importantes (recherche, formation, valorisation), manque globalement de vision, d'analyse critique et ne met pas suffisamment l'accent sur des projets structurants et mobilisateurs en formation et en recherche susceptibles de redynamiser la communauté universitaire au terme d'une période de sacrifices.

³⁹ RAE, p. 5.

⁴⁰ Les cinq axes du pacte de développement (cf. infra : Le pilotage au service de la mise en œuvre opérationnelle du projet stratégique) sont ainsi : faire un effort conséquent mais nécessaire sur la masse salariale, pour sécuriser financièrement l'établissement ; garantir un patrimoine immobilier de qualité et efficient en termes énergétique ; revoir l'organisation pour une efficacité accrue et valoriser les efforts des personnels ; soutenir les acteurs de la recherche ; développer une offre de formation innovante et soutenable.

⁴¹ Axe 1 : Une recherche performante, étendue des domaines fondamentaux à l'innovation et à la valorisation ; Axe 2 : Une offre de formation efficace et ambitieuse ; Axe 3 : Une conduite, volontaire et partagée, des évolutions nécessaires au service des missions de l'université.

⁴² Glissement vieillesse technicité.

La note « stratégie 2030 », qui ébauche les axes stratégiques du futur projet d'établissement et dont les orientations et les leviers ont été validés par le CA du 8 avril 2019, affiche avec ambition six orientations qui sont clairement exposées et détaillées en axes et sous-axes :

- accroître la visibilité et l'attractivité de l'université en s'appuyant sur une recherche fortement soutenue ;
- favoriser la dynamique d'innovation pour répondre aux grands enjeux sociétaux en contribuant au développement du territoire ;
- placer l'université comme producteur et inventeur de compétences au cœur de la société future ;
- assurer la réussite pour chacun, selon ses talents et ses capacités ;
- assumer le rôle d'acteur socio-économique ;
- promouvoir à l'international la formation et la recherche pour accroître rayonnement et attractivité.

Le comité note que ni l'agenda ni la priorisation des actions à mener ne sont présentés, la question principale résidant dans les modalités de suivi de leur déclinaison au regard des très nombreuses actions proposées et du contexte de changement de présidence susceptible d'entraîner des inflexions. Du fait des circonstances rappelées plus haut, la gravité de la situation financière ainsi que l'urgence et l'ampleur des efforts que l'équipe de direction a dû consentir pour la redresser, n'ont pas favorisé la définition d'une réelle stratégie opérationnelle au-delà des déclarations sur les grandes orientations. **Le comité recommande de passer d'une stratégie axée sur les réponses à fournir aux contraintes, à une stratégie articulée à une ambition et à un projet clarifiés.**

b. Un engagement ambitieux et pragmatique en matière de responsabilité sociétale des universités (RSU)

Le comité salue l'engagement ambitieux et pragmatique de l'université en matière de responsabilité sociétale au sens large, soutenu de façon transversale par des personnels impliqués. Cet engagement fort est porté par un vice-président spécifiquement en charge du domaine RSU, assisté de trois chargés de mission sur les thématiques du développement durable, de la gestion environnementale et de la politique de genre.

Les cinq grands axes d'action en matière de développement durable ont été définis dans le « plan vert » voté en CA en septembre 2016, avec l'idée de mettre en place des actions expérimentales inspirantes qui seraient pérennisées dans un second stade. Le comité reconnaît l'ambition de l'UT3 qui, dans le cadre d'une réelle dynamique collective, a déposé en décembre 2019⁴³ sa candidature à l'obtention du label DD&RS⁴⁴, démarche que très peu d'universités ont à ce jour effectuée. L'UT3 est par ailleurs très impliquée dans des enjeux de développement durable et de responsabilité sociétale en partenariat avec d'autres acteurs du site et le rectorat, et joue un rôle moteur dans divers projets tels que les initiatives « neOCampus » de mobilité douce, de réduction de dépenses d'énergie et de fluides ou « *Aspie friendly* »⁴⁵.

Le comité note à la fois l'optimisme et l'adhésion de la communauté universitaire à ces initiatives avec lesquelles elle est en phase, mais également les inquiétudes sur la capacité de l'UT3 à se structurer pour répondre à de tels enjeux dans un contexte budgétaire contraint où d'autres priorités prennent le dessus.

Tout en soutenant l'idée d'inscrire les composantes dans cette dynamique globale par l'identification dans chacune d'elles d'un référent pour la politique DD&RS, **le comité pointe la nécessité d'un pilotage fort en la matière.** En effet, au-delà de certaines actions fétiches telles que - de façon non exhaustive - le bilan carbone, le tri sélectif, ou les achats durables, l'essai reste globalement à convertir et à amplifier dans sa dimension transformante des missions essentielles de l'établissement en formation comme en recherche. Dans cet esprit, les interactions avec d'autres acteurs de la gouvernance (vice-présidence - VP ; commission de la formation et de la vie universitaire - CFVU ; chargé de mission pilotage) restent à clarifier et gagneraient à être renforcées. **Le comité suggère de capitaliser sur la mobilisation collective autour de cette thématique et de structurer davantage le champ d'action pour conférer la pleine légitimité et la force de frappe suffisante à une politique en matière de RSU qui est indéniablement audacieuse. Cette action passe par la mise en place d'un suivi des actions, sur la base d'indicateurs adéquats.**

⁴³ Délibération 2019/12/CA-133 du CA du 9 décembre 2019.

⁴⁴ Label développement durable des établissements d'enseignement supérieur.

⁴⁵ Expérimentation d'intégration universitaire pour les personnes avec trouble du spectre de l'autisme - <https://aspie-friendly.fr/>.

c. Des interactions formelles à structurer avec le CHU et les acteurs du domaine de la santé

Les relations entre l'UT3 et le CHU sont jugées de part et d'autre de qualité, même s'il s'avère que l'organisation facultaire de l'université et singulièrement l'existence de quatre UFR de santé en réduit la lisibilité. La fluidité de ces interactions semble reposer essentiellement sur les liens professionnels via des personnels hospitalo-universitaires (dont l'ancien président et le vice-président en charge de la recherche) en dehors de liens institutionnalisés (hormis le comité pour la recherche biomédicale et en santé publique - CRBSP).

Plusieurs dossiers stratégiques spécifiques ont été portés de concert et de façon harmonieuse (refonte de la convention CHU-UT3, préparation de l'évaluation Hcéres de la recherche clinique du CHU, définition d'axes de recherche en santé et des centres de recherche thématiques, réponse à des AAP IHU) et des plates-formes technologiques communes en sciences du vivant (intégrées dans Génotoul) ont été mises en place et fonctionnent efficacement. Cependant, au-delà de ces actions, de quelques rencontres annuelles entre la directrice de la recherche du CHU, le VP recherche et l'Inserm, et malgré des réunions régulières du CRBSP (de fonctionnement classique), aucune feuille de route ni déclinaison opérationnelle n'ont été établies ou partagées. La situation est complexifiée par la diversité des partenaires dans l'écosystème de la santé sur le territoire toulousain, et par la multiplicité des liens avec l'UT3 et/ou les facultés de santé (déclinés parfois dans des conventions différentes)⁴⁶.

En conséquence, les projets de développement (campus biosanté, thématique santé vieillissement, lien sciences-santé, analyses de data, interdisciplinarité avec les SHS notamment)⁴⁷, malgré leur pertinence et la qualité des compétences et équipements internes et externes sur lesquels ils pourraient s'appuyer, se heurtent à un manque de lisibilité interne et externe et à une méconnaissance des partenaires et de l'existant⁴⁸. À titre d'exemple, il semble surprenant que le comité de recherche BABS (biologie, agronomie, biotechnologie, santé) ne soit pas davantage (re)connu à l'interface de - et en interaction avec - ces partenariats.

Le domaine de la santé à l'UT3 se situe à un carrefour où de nombreux changements se dessinent entre évolutions structurelles (regroupement des quatre UFR de santé), émergence de nouveaux interlocuteurs (plateforme numérique en santé Innov'Pôle Santé), changements de direction (institut Claudius Regaud⁴⁹) et nouvelles opportunités logistiques permettant de faciliter les déplacements entre les différents sites (téléphérique UT3-CHU Rangueil-Oncopôle). **Le comité recommande de profiter de ces opportunités et de la dynamique qui en découle pour structurer davantage les interactions formelles de l'UT3 avec le CHU (tant au niveau pilotage stratégique qu'au niveau opérationnel) ainsi qu'avec les autres acteurs, afin d'aboutir à un pôle santé performant et compétitif, intégrant les différents partenaires du domaine de la santé (Oncopôle, CLCC), en étroite collaboration avec les organismes de recherche.** Les thématiques en santé ou autour de la santé, à portée plus multidisciplinaire, que l'UT3 et ses partenaires souhaitent développer en commun pourront ainsi s'appuyer sur ces partenariats confortés et sur ceux qui restent à développer au-delà du domaine de la santé *stricto sensu* (FSI, SHS).

II. La gouvernance et le pilotage

1/ L'ORGANISATION INTERNE DE L'ETABLISSEMENT

a. Une organisation facultaire qui entrave la définition et la mise en œuvre d'une politique à l'échelle de l'établissement et complexifie les interactions avec les partenaires

Depuis l'adoption du « pacte de développement pour l'université » en 2016, les efforts de structuration des grands secteurs de l'université et de réorganisation des services administratifs sous le pilotage du vice-président

⁴⁶ RAE, entretiens sur site.

⁴⁷ Entretiens sur site, RAE p. 32, entretien général avec l'équipe présidentielle, document stratégie UT3.

⁴⁸ Entretiens sur site.

⁴⁹ Centre de lutte contre le cancer.

du conseil d'administration et du chargé de mission « pilotage et subsidiarité » sont indéniables. Comme l'affirme le RAE, l'intention est de faire évoluer l'animation politique vers davantage de transversalité en la basant sur le travail collégial des vice-présidents statutaires sous l'autorité du président de l'université⁵⁰. Sous cet angle, l'UT3 veille à ne pas être perçue trop directement comme une agglomération de composantes.

Le comité constate cependant que le projet global de l'établissement est fragilisé d'emblée par un esprit facultaire particulièrement marqué, et qui ne semble pas être remis fondamentalement en cause en interne alors que ce constat est mentionné comme étant un frein majeur à la mise en œuvre d'une réelle stratégie à l'échelle de l'université. À cet égard, le rapport de la Cour des Comptes de 2017 pointait explicitement le fait que l'UT3 n'avait - depuis son passage au régime de responsabilités et de compétences élargies - modifié ni le nombre de composantes, ni son organisation très facultaire qu'elle qualifiait de peu cohérente, avec un impact sur l'allocation des moyens au sein de l'université⁵¹. Il en résulte une dispersion des services et un émiettement du processus de prise de décision, que le RAE n'évoque pas explicitement alors que le constat a été émis à de multiples reprises lors des entretiens sur site. Le manque d'homogénéité dans l'organisation et le mode de fonctionnement des composantes a un impact sur les décisions en matière d'allocation de moyens et de répartition des postes (l'analyse sera poursuivie dans la section III-1-b).

Ce diagnostic est formulé de façon très affirmée par la quasi-totalité des partenaires et organismes de recherche avec lesquels l'UT3 est en interaction directe et qui lui apportent un parfait soutien. Au-delà des contacts scientifiques naturels que ces partenaires ont avec les chercheurs et EC sur les projets de recherche, de développement et de valorisation, ils pointent en chœur la difficulté de communiquer avec l'université en tant que telle, à cause de l'éclatement organisationnel de la structure qui multiplie les interlocuteurs et perturbe les processus de négociations et de décision. **Malgré le virage significatif qui est en cours dans le domaine de la santé, le comité ne peut que confirmer cette analyse en 2020 et estime que cette problématique doit être abordée prioritairement car elle fragilise le projet d'établissement et les interactions que l'université peut avoir avec ses partenaires et les organismes de recherche.**

b. Une dynamique de rapprochement des quatre UFR de santé qui préfigure un pôle santé plus efficient

Le projet de fusion des quatre composantes de santé, déjà rassemblées aujourd'hui au sein d'un « pôle santé-soins »⁵² s'inscrit dans une dynamique porteuse qui répond partiellement au diagnostic décrit dans la section qui précède et est indéniablement à finaliser dans les meilleurs délais. Ce regroupement structurel, voire même physique dans la mesure des possibilités, constituera un atout indéniable du site permettant - comme mentionné plus haut (section I-2-c) - de capitaliser sur la force de frappe considérable dont le site toulousain dispose en renforçant le réseau scientifique de pointe à l'interface de l'UT3, du CHU et des instituts thématiques cités précédemment.

Le rapprochement actuel a déjà abouti à une répartition des formations et des années de formation entre les composantes existantes, et les étudiants ont l'impression d'évoluer au sein d'une composante unique. La fusion annoncée promet des progrès importants en termes de répartition de moyens et facilitera le dialogue tant avec les partenaires externes, qu'à l'interne avec les autres composantes.

2/ LA GOUVERNANCE AU SERVICE DE L'ELABORATION ET DE LA CONDUITE DE LA STRATEGIE

a. Une gouvernance complexe qui ne convainc pas suffisamment sur sa capacité à porter un projet d'établissement et à traiter la question de l'interdisciplinarité

Depuis la dernière évaluation institutionnelle et les exercices déficitaires de 2014 et 2015, il apparaît clairement que l'équipe de direction de l'université, lucide sur ses difficultés budgétaires, a fait siennes les recommandations de l'Aeres et de l'Igaenr et a œuvré pour redresser la situation financière et améliorer son

⁵⁰ RAE, p. 15.

⁵¹ Contrôle des comptes et de la gestion de l'université de Toulouse III-Paul Sabatier, Exercices 2011-2015, Observations définitives de la Cour des Comptes, S2017-2365, juillet 2017 – p. 4.

⁵² RAE, p. 11.

organisation. Le résultat comptable à nouveau excédentaire en 2018 (et potentiellement en 2019), l'engagement dans un pacte de développement et le projet PRIS²ME en sont des preuves indiscutables.

Le RAE décrit assez précisément la composition des instances statutaires et de pilotage (rôle, fréquence de réunion) et répond à ce titre en partie à des insuffisances relevées dans la dernière évaluation, qui comptait parmi ses recommandations celle de formaliser les processus de décision et de définir et valoriser le rôle et les missions des élus et des membres des commissions stratégiques⁵³. Cependant, le comité s'interroge sur la complexité toujours présente d'une gouvernance qui repose sur une équipe présidentielle composée de 33 personnes (trois VP élus, 11 VP délégués, 19 chargés de mission – hors cabinet)⁵⁴. Les possibles zones de recouvrement entre les périmètres d'activités et les interactions entre les 11 VP délégués et les 19 chargés de missions peuvent questionner et faire planer le doute sur l'efficacité globale de ce mode de gouvernance, qui apparaît inadapté au comité car il complexifie les modalités du pilotage politique de l'établissement.

En outre, dans sa réorganisation structurelle, l'UT3 s'est dotée de structures dont le comité ne perçoit pas toujours clairement le rôle, les missions et les objectifs, probablement parce que ces éléments sont encore en réflexion dans le contexte de changement d'équipe présidentielle. Le comité s'est fortement intéressé au conseil d'orientation stratégique⁵⁵ (COS) regroupant des personnalités scientifiques extérieures à l'université, et qui devrait se réunir durant le premier semestre 2020. Les entretiens sur site ont révélé que la réflexion se poursuivait sur sa composition et ses prérogatives. Une section ultérieure de ce rapport (III-1-a) complétera l'analyse du comité sur ce point. **En tout état de cause, le comité recommande prioritairement de bien définir les modalités d'articulation de l'action du COS avec l'équipe présidentielle.**

Le RAE met par ailleurs en avant la perspective d'une évolution de l'animation politique et administrative vers plus de transversalité. En l'état, l'organisation sous-jacente à cette évolution est précisée pour le niveau politique mais n'apparaît pas clairement pour la sphère administrative, même si le comité note une animation administrative incluant l'ensemble des responsables administratifs (composantes, recherche, central et services centraux) qui se fait de façon régulière mais depuis début 2019 seulement.

Le comité recommande **donc a minima de revoir le périmètre des missions de chacun au sein de l'équipe présidentielle pour éviter leur recouvrement et, comme cela a été mentionné lors de la précédente évaluation, de spécifier enfin les missions de chaque membre de cette équipe, en limitant le cas échéant l'envergure de celles-ci.** Il recommande également de préciser les modalités d'interaction entre les différents conseils, encore peu formalisées, en y intégrant les diverses structures de coordination dont l'université s'est dotée et en veillant à rechercher la même transversalité au sein de la sphère administrative qu'au sein de la sphère politique.

b. Une articulation à renforcer entre les instances chargées de la recherche et des formations

Le comité estime qu'une attention particulière mériterait d'être accordée à l'activité du conseil des directeurs et directrices de composantes (CDDC), dont est membre le DGS⁵⁶, et à son articulation avec les comités de recherche. Les statuts de l'université prévoient en effet que « le CDDC est associé à la préparation et à la mise en œuvre des décisions du conseil d'administration et du conseil académique, en particulier en ce qui concerne la définition de la stratégie globale de l'établissement et la répartition des moyens, tant financiers qu'humains »⁵⁷. Ils indiquent également (article 48) que les responsables des comités des pôles de coordination de la recherche (CPCR) « sont invités aux séances de ce conseil en fonction de leur ordre du jour ». D'après les informations recueillies lors de la visite, il apparaît que le CDDC a été impliqué en périmètre restreint dans toutes les étapes-clés de la réorganisation initiée dans la période écoulée (pacte de développement, PRIS²ME, agenda social, SPSI) et qu'il se préoccupe naturellement et quasi exclusivement de questions relatives à la politique de formation et au pilotage qui en découle. En revanche, l'implication des représentants de ces CPCR ne s'est guère concrétisée au cours de la période de référence de l'évaluation. Le besoin se fait donc clairement ressentir d'une interaction plus régulière et plus formelle avec ces CPCR. **Le comité estime que cette interface doit être renforcée et formalisée, avec la souplesse requise pour ne pas alourdir la structure et les processus, mais avec le souci de créer un espace formel d'échange sur les questions qui, traitées en CDDC, comportent un volet recherche significatif.** L'invitation non systématique mais régulière des présidents des

⁵³ Précédent rapport Hcéres, p. 27.

⁵⁴ RAE, p. 14.

⁵⁵ RAE, p. 6.

⁵⁶ Directeur général des services.

⁵⁷ Statuts de l'université Toulouse 3 Paul Sabatier, article 47.

comités de recherche aux réunions du CDDC, en fonction de l'ordre du jour et de l'importance du volet recherche dans les dossiers traités, comme indiqué dans les statuts, garantirait une politique plus ferme à l'interface recherche-formation, augmenterait la transparence sur les décisions qui en découleraient, et faciliterait l'adoption de mesures opérationnelles destinées à les mettre en œuvre étant donné la présence du DGS à ces réunions.

c. Un RAE qui manque de vision analytique et de données quantitatives

De manière générale, il faut saluer la clarté du RAE qui est agréable à lire et dresse une présentation fouillée de l'université, en alliant descriptif de l'existant, des évolutions menées ou souhaitées et présentation de perspectives. Par ailleurs, les documents produits par l'université en complément de ce rapport posent clairement les axes stratégiques futurs qui ont fait l'objet d'un aval par le CA du 8 avril 2019⁵⁸ et dont il sera question plus loin. Il n'en reste pas moins que **le rapport produit un grand nombre d'éléments descriptifs sans apporter de vision analytique d'ensemble ni d'analyse critique, ce qui lui confère davantage la forme d'un bilan d'activité souffrant d'un manque de vision stratégique et d'affirmation d'une politique d'établissement**. Tout en comprenant bien la priorité que l'équipe présidentielle a dû accorder au redressement budgétaire et aux mesures drastiques qui l'ont accompagné au cours de la période de référence de cette évaluation, le comité regrette que l'établissement n'ait pas saisi l'occasion d'un exercice d'une telle ampleur pour susciter un regard réflexif plus poussé sur la période écoulée et sur les actions réalisées.

Le RAE présente en effet essentiellement des objectifs sans expliciter les moyens mis ou à mettre en œuvre pour les atteindre, et en restant dans un mode très déclaratif. Les paragraphes de perspectives ne permettent que rarement de savoir si des objectifs intermédiaires ont été atteints. Par ailleurs, la plupart des actions évoquées ne sont pas décrites d'un point de vue quantitatif, ce qui ne permet pas au comité de se rendre compte de l'ampleur des problèmes et de la distance à parcourir pour améliorer une situation ou mettre en place une réforme.

Le domaine lié à la gouvernance et au pilotage de l'établissement est très étoffé, visiblement en raison de la situation financière de l'université au début de contrat, et parce que l'établissement a dès lors considéré comme stratégique son projet PRIS²ME (projet de réorganisation interne des fonctions support et soutien des missions de l'établissement). En revanche, sans remettre en cause l'intérêt et la nécessité de réorganisation et d'harmonisation au niveau des structures des services centraux, le rapport se révèle paradoxalement très peu développé sur les deux missions de l'université, la recherche et - dans une moindre mesure - la formation, ce qui ne permet malheureusement pas au comité d'appréhender la valorisation de leur potentiel. Il en est de même pour les domaines relatifs à la valorisation, la culture scientifique et les relations internationales, qui sont très peu détaillés.

En outre, le RAE ne décrit pas la façon dont l'exercice d'autoévaluation a été conduit, ni les modalités de son élaboration. Il ressort des entretiens que, bien que le rapport ait fait l'objet de discussions à certains niveaux et d'une approbation finale par le CA, la communauté universitaire ne se soit pas vraiment approprié la démarche. Malgré la mise à disposition du RAE sur le portail de l'établissement, il s'avère qu'en dehors de la sphère restreinte des responsables et personnels occupant des mandats, peu d'interlocuteurs en ont eu connaissance.

Le comité recommande à l'établissement d'envisager davantage son processus d'autoévaluation comme un exercice plus réflexif que récapitulatif ou sommatif et à l'inscrire dans une vraie démarche d'amélioration continue de sa stratégie et du pilotage opérationnel de ses activités.

d. Une communication interne à amplifier en matière d'explicitation des circuits décisionnels

Le RAE mentionne⁵⁹ que la communication interne et le sentiment d'appartenance à l'université, ainsi que la communication externe doivent être améliorés. Il présente dans cette optique une feuille de route avec des axes bien définis. Le comité appuie cette volonté, sans être parvenu à identifier clairement les actions concrètes immédiates que l'établissement entend mettre en œuvre dans ce but ainsi que les moyens qu'il compte y consacrer. Bien que le RAE affirme que les circuits de délibération ont été clarifiés⁶⁰, il ressort des entretiens sur

⁵⁸ Stratégie 2030.

⁵⁹ RAE, p. 18.

⁶⁰ RAE, p. 13.

site qu'un **déficit de communication interne est clairement établi quant à l'explicitation auprès de toutes les parties prenantes de l'établissement des circuits et procédures décisionnels à l'échelle de l'université**. Cette perception d'un manque de transparence alimente le ressenti d'un manque d'uniformisation et de formalisation de ces processus. **Le comité recommande d'amplifier la communication interne afin de favoriser la construction d'un sentiment d'appartenance et d'identification des personnels et des étudiants à l'établissement.**

3/ LE PILOTAGE AU SERVICE DE LA MISE EN ŒUVRE OPERATIONNELLE DU PROJET STRATEGIQUE

a. Une mise en œuvre diverse et une atteinte partielle des grands objectifs du pacte de développement voté en 2016

Confrontée à un déficit structurel depuis 2014, lié pour l'essentiel à la maîtrise insuffisante de sa masse salariale, l'université a dû adopter des mesures pour rétablir son équilibre budgétaire. Celles-ci ont fait l'objet d'un pacte de développement, voté en CA le 28 septembre 2016 et décliné selon cinq grands axes :

- faire un effort conséquent mais nécessaire sur la masse salariale, pour sécuriser financièrement l'établissement ;
- garantir un patrimoine immobilier de qualité et efficient en termes énergétique ;
- revoir l'organisation pour une efficacité accrue et valoriser les efforts des personnels ;
- soutenir les acteurs de la recherche ;
- développer une offre de formation innovante et soutenable.

Si les efforts déployés en matière de retour à l'équilibre financier et de patrimoine sont visibles, bien qu'encore fragiles, la révision de l'organisation et le soutien à la recherche et à la formation se heurtent à plus de difficultés ou oppositions et peinent à voir le jour.

b. Un retour à l'équilibre budgétaire avéré, encore fragile, et piloté exclusivement par des indicateurs financiers

Les mesures prises en vue d'un meilleur pilotage et d'une maîtrise de la masse salariale ont porté leurs fruits dès l'exercice 2018, qui s'est traduit par un solde positif et un résultat net de 4 622 911 €, alors que l'exercice 2017 affichait un résultat net négatif de 8 390 626 €⁶¹. Toutefois, si les charges de personnel sont maîtrisées et décroissent légèrement en pourcentage, il faut noter que le fonds de roulement et les disponibilités en trésorerie restent faibles.

Pour atteindre ces objectifs de maîtrise de la masse salariale, l'université a, d'une part, pris des mesures techniques en confiant à Pôle Emploi le versement des allocations d'aide au retour à l'emploi et en progressant dans l'utilisation d'outils de pilotage et de suivi de la masse salariale. Elle a, d'autre part, responsabilisé ses composantes en leur notifiant un plafond de masse salariale à respecter à l'occasion des campagnes d'emploi, la plupart des emplois vacants ayant été gelés en 2017 et 2018⁶² et les demandes de publications réservées à des priorités clairement identifiées de la composante ou gagées sur des ressources propres.

Ce plafond de masse salariale par composante s'est donc essentiellement basé sur une reconduction de l'existant (base 2014), moyennant un pourcentage à la baisse, sans réflexion préalable sur une comparaison des taux d'encadrement ou la définition de priorités au niveau de l'établissement. **Le comité recommande la mise en place d'un pilotage plus stratégique à l'avenir, en lien avec les priorités de l'établissement et en phase avec la volonté affirmée de l'équipe présidentielle de développer une politique d'accroissement des ressources propres à laquelle les moyens nécessaires en personnel devront être affectés.**

c. Un projet ambitieux de réorganisation des fonctions support et soutien resté au milieu du gué : malgré des améliorations, une dispersion des fonctions support qui perdure et nuit à l'efficacité

La refonte des services centraux vise à renforcer les capacités de pilotage par grand domaine : création d'une direction de la stratégie et du développement RH au sein de la DRH, création d'une direction des achats au

⁶¹ Lors de la visite du comité, le résultat 2019 n'était pas encore établi mais l'exercice devrait afficher à nouveau un solde positif.

⁶² 214 ETP gelés.

sein du domaine finances et achats, création de deux directions distinctes du patrimoine et de la logistique (DPL), regroupement des affaires juridiques et du suivi des instances dans une même direction, regroupement du département qualité et du département évaluation et pilotage au sein d'une direction « aide à la stratégie et amélioration continue ». Cette organisation paraît plus cohérente dans la mesure où elle fixe la cible à atteindre mais elle ne peut pas encore donner toute sa mesure et pâtit de la vacance de certains postes de directeurs (directeur des achats, directeur aide à la stratégie),

Au sein des composantes, les fonctions RH, finances et SI restent importantes et sont à géométrie variable. À titre d'exemples :

- à côté de la DSI centrale, on recense 12 CATI (centres automatisés de traitement de l'information) en composantes ; plusieurs *data-centers* existent, de même plusieurs annuaires, plusieurs messageries et les matériels sont disparates ;
- environ 200 personnes ont des droits dans Sifac ;
- les IUT gèrent la paie de leurs agents.

Cette dispersion est coûteuse en emplois, ne permet pas de professionnaliser les agents et, en l'absence de cartographie des processus et d'écriture des procédures, le comité considère qu'elle nuit à la qualité du service rendu.

À partir de 2017, l'université a lancé le projet PRIS²ME (projet de réorganisation interne des supports et soutiens aux missions de l'établissement) afin d'améliorer l'organisation de l'établissement et renforcer son efficacité globale. Ce plan ambitieux poursuivait plusieurs objectifs, notamment un développement des activités de pilotage et de coordination des activités administratives, une meilleure définition des activités de proximité pour plus d'efficacité, et une simplification et sécurisation des actes de gestion. Sous la direction du DGS, accompagné par la responsable de l'amélioration continue et du contrôle interne, le projet s'est déroulé de façon participative - en associant personnels Biatss des services centraux et des composantes - pour aboutir à une cartographie des processus existants et de la répartition des ETP associés.

Toutefois, la volonté initiale de couvrir les quatre principales fonctions support et les fonctions soutien à la recherche et à la formation s'est heurtée à un certain nombre de vicissitudes : changement de DGS, réticences ou opposition des directeurs de composantes⁶³, changement d'équipe présidentielle en janvier 2020. Le périmètre s'est restreint aux fonctions support, alors que le soutien à la recherche fait l'objet de critiques récurrentes⁶⁴. Il a également été décidé de faire évoluer en deux temps les fonctions support. L'organigramme des services centraux a été revu en octobre 2019 ; en revanche la création de quatre pôles d'appui mutualisant les compétences entre composantes ne devrait se mettre en place qu'à la rentrée 2020.

Cette situation suscite interrogations et déceptions⁶⁵ chez les agents qui ont apprécié la démarche participative présidant aux débuts du projet, mais qui n'en voient pas le retour et ont le sentiment que PRIS²ME ne concerne désormais que les services centraux (cf section II-3-d). **Le comité encourage vivement l'université à aller au bout de sa démarche de réorganisation en vue de plus d'efficacité et de coordination interne.**

S'agissant du soutien à la recherche qui connaissait de graves dysfonctionnements avec nombre de contrats en souffrance⁶⁶ et un *turn-over* important de personnels contractuels, le service central a été renforcé par le recrutement d'un IGE sur le montage de projets (poste ouvert au concours en vue d'un recrutement pérenne), des procédures de suivi ont été mises en place et l'apurement des contrats en attente est en cours. Cet effort n'est encore que peu connu de la communauté. Le soutien à la formation est réparti sur de nombreux pôles et mériterait un pilotage plus affirmé. **Le comité recommande à l'université d'intégrer à nouveau ces deux fonctions recherche et formation dans sa réflexion de réorganisation, d'autant plus qu'elle entend augmenter ses ressources propres.**

Le projet PRIS²ME se fixait également l'objectif d'accompagner et professionnaliser les agents et d'améliorer les conditions de travail. Présenté sous la forme d'un « agenda social », il comprend trois volets : revalorisation des carrières des contractuels, revalorisation des primes et indemnités des Biatss titulaires et alignement du temps

⁶³ Visite sur site.

⁶⁴ Visite sur site.

⁶⁵ Visite sur site.

⁶⁶ RAE, p. 26.

de travail sur la réglementation alors que celui-ci était inférieur à 1 607 heures⁶⁷. La question du temps de travail qui s'impose réglementairement aux agents publics a occulté de façon regrettable les avancées de l'agenda social en matière indemnitaire ou de rémunération. **Le comité encourage l'université à poursuivre dans cette voie, en mettant en œuvre la cotation des postes Biatss et en ouvrant des perspectives d'évolution professionnelle à ses agents.**

d. Un pilotage peu outillé par des indicateurs et des tableaux de bord alors que l'université dispose de données et des compétences nécessaires à leur mise en place

Le comité a été frappé par la quasi absence de tableaux de bord et d'indicateurs, hormis le suivi des indicateurs contractuels et le tableau de bord des indicateurs financiers. Pourtant, le comité considère que **l'UT3 a impérativement besoin d'un diagnostic partagé** présidence-services centraux-composantes pour définir sa politique et piloter ses activités.

La démarche qualité est balbutiante et le contrôle interne est limité à l'agence comptable mais ne couvre pas l'analyse des risques. Pourtant, l'université dispose de nombreuses données qui pourraient être exploitées à partir de Sifac, de Siham ou d' Apogée. Seul le domaine patrimoine n'est pas couvert par un SI, en cours d'acquisition. Le travail participatif sur PRIS²ME a permis d'établir une première cartographie des processus existants et a recensé les ETP dévolus à chaque fonction en central et en composantes. Une cible d'ETP a été définie pour les services centraux. La DRH élabore également un bilan social documenté. La réorganisation des services centraux a renforcé l'appui au pilotage au sein des directions centrales. L'université dispose également de compétences affirmées au sein de la direction de l'aide à la stratégie et à l'amélioration continue⁶⁸. **Une démarche qualité en appui du pilotage telle qu'elle est souhaitée par la présidence est tout à fait possible en se fixant une feuille de route claire et pérenne et en s'appuyant sur l'expertise des services. Le comité recommande le déploiement d'une telle démarche de manière prioritaire.**

e. La subsidiarité, un mot d'ordre dont le contenu doit être redéfini et partagé afin de dynamiser et optimiser le fonctionnement de l'université

Le pacte de développement de 2016 entendait s'attaquer au chantier de la subsidiarité : « *le chantier sur la subsidiarité, mis en route dès le début du mandat, doit se poursuivre et aboutir à une définition claire des rôles et responsabilités des différents acteurs et à la définition d'un modèle de dialogue de gestion adapté aux spécificités de chaque acteur* ». Le nouveau président entend lui aussi fonder la gouvernance sur la subsidiarité.

Force est de constater que malgré les projets lancés (PRIS²ME, regroupement projeté des composantes santé), le bilan en matière de subsidiarité reste maigre : la pratique de plafond de masse salariale par composante est un choix qui interroge. Les pôles d'appui, qui sont pour le moment limités aux fonctions support, ne sont pas en place et peu de COM ont été signés.

La voie que veut suivre l'université est pourtant prometteuse, mais face à la culture « facultaire » mentionnée tant dans les rapports antérieurs que dans les entretiens, **l'université ne pourra faire l'économie d'un débat sur la définition du concept de subsidiarité, sur ce qu'elle entend confier aux services centraux pour plus d'efficacité et laisser aux composantes pour un service de proximité auprès des personnels et des étudiants ainsi que sur la manière d'articuler les différentes actions centralisées et décentralisées**. C'est à ce prix qu'elle pourra dynamiser son fonctionnement et apporter un service de qualité à l'ensemble des personnels et étudiants.

4/ LES GRANDES FONCTIONS DU PILOTAGE : RESSOURCES HUMAINES, FINANCES, SYSTEME D'INFORMATION, IMMOBILIER

a. Une DRH renforcée mais une politique de ressources humaines à définir

Très centrée sur une gestion traditionnelle des personnels, la DRH vient d'être réorganisée. En complément de la direction de la gestion des personnels a été créée une direction de la stratégie et développement RH,

⁶⁷ Rapports Igaenr et Cour des Comptes.

⁶⁸ Le service a participé à l'analyse des coûts avec la Dgesip et est en mesure de renouveler l'exercice.

structurée en trois pôles : appui stratégique ; pilotage ; développement. Cette structuration traduit la volonté d'aller vers une démarche plus qualitative. Est également rattaché à la DRH tout ce qui relève de la politique sociale de l'établissement : le service culturel et d'action sociale, la crèche et la médecine de prévention. La DRH gère également les instances de dialogue social qui sont régulièrement réunies. La mise en place de cette direction de la stratégie et développement RH est bienvenue, car le comité n'a pu que constater l'absence de cartographie globale des emplois, d'analyse prospective des ressources et besoins en personnel par composantes et services et de comparaison des taux d'encadrement, ainsi que le manque d'un schéma directeur RH et l'inexistence d'une politique de redéploiement ou de pyramidage. Certes l'UT3 a dû réagir rapidement pour surmonter ses graves difficultés financières, mais l'absence de définition d'une politique RH d'établissement est dommageable. L'impression prévaut de stratégies RH de composantes, où chacune tente de conserver ses emplois, mais pas d'une stratégie d'établissement. Toutefois, il faut en noter des prémisses lors de la campagne d'emplois 2020, avec la publication de six postes de Biatss (dont un pour le soutien à la recherche) et de trois postes d'EC au titre des priorités de l'établissement.

L'UT3 déplore un manque d'attractivité, un trop fort turn-over de ses personnels, un taux croissant de contractuels (mais à la lecture des bilans sociaux le pourcentage global de non titulaires apparaît stable) et un blocage des évolutions de carrière. Pourtant, l'université ne manque pas de moyens pour traiter ces enjeux. Cependant, elle connaît sûrement mal ses ressources et peine à les structurer. **Le comité invite l'université à établir un diagnostic partagé de ses emplois et de ses ressources humaines, et à engager une démarche de GPEC. Il recommande à l'UT3 de définir une politique d'établissement en matière RH** pour dépasser une logique de reconduction : quels emplois publier en fonction des priorités scientifiques ? Quel arbitrage entre nouveaux recrutements et promotions ? S'agissant des Biatss, quels besoins en qualifications pour des services support de qualité ? Quelles possibilités de redéploiement et de repyramidage ? L'UT3 se décrit comme le « moins disant social » sur le site toulousain : pour restaurer son attractivité, le comité lui recommande d'offrir des perspectives d'évolution de carrière et de participation à un projet d'établissement motivant.

b. Un domaine finances réorganisé qui identifie ses marges de progrès

La direction des finances a été réorganisée. Placée sous la responsabilité d'un DGS adjoint arrivé en avril 2019, le service compte maintenant 25 personnes, dont deux ETP dédiés à un pôle qualité-pilotage. L'agence comptable compte 35 personnes. Le domaine finances est le seul à disposer d'un réel tableau de bord permettant de suivre l'évolution des principaux indicateurs financiers et la qualité des prévisions. Au-delà de cet outil de *reporting*, la direction souhaiterait mettre en œuvre des tableaux de bord en direction de l'équipe présidentielle et des composantes et élaborés avec elles.

Le budget fait l'objet d'un débat d'orientation budgétaire, suivi d'un dialogue de gestion avec les composantes. L'allocation des moyens se fait globalement et quasi uniquement sur la base de la reconduction de l'existant, que ce soit en fonctionnement ou en plafond de masse salariale fixé par rapport à l'année de référence 2014. Seuls les nouveaux moyens ont fait l'objet d'une attribution plus pilotée, comme par exemple les crédits ORE ou le redéploiement d'une partie de la reprise des provisions ARE⁶⁹ vers la recherche.

L'UT3 disposait dès son passage au régime des RCE en 2010 d'une trésorerie élevée qui lui a permis d'absorber les exercices déficitaires. Au-delà du retour à l'équilibre, demeure une difficulté récurrente d'émission de titres de recettes et de non recouvrement, qui traduit une « culture de la dépense » et une faible attention portée aux recettes. La conséquence en est des comptes d'attente très élevés (environ 15 M€), faisant l'objet de réserves récurrentes du commissaire aux comptes et des provisions élevées pour créances supérieures à deux ans (1 M€ en 2019). **Le comité recommande très fortement à l'UT3 d'améliorer le suivi de ses recettes ; la réorganisation de la direction du soutien aux laboratoires (DSL) devrait l'aider en ce sens.**

c. Une clarification et une montée en compétences en matière d'immobilier qui traduit une évolution bienvenue dans la gestion du patrimoine

L'UT3 a pris conscience de son besoin en compétences en matière de gestion immobilière et a procédé à des recrutements externes : arrivée d'un DGS adjoint chargé du domaine en avril 2019, recrutements récents en décembre et janvier derniers, dont un poste A dédié à la stratégie. La direction du patrimoine s'est attelée à la rédaction du SPSI et la pratique des PPI⁷⁰ de composantes a été abandonnée. Cet exercice inédit pour l'UT3 a suscité l'adhésion de ces mêmes composantes et a permis de débloquer la phase 2 du plan campus.

⁶⁹ Aide au retour à l'emploi.

⁷⁰ Plan pluriannuel d'investissement.

Parallèlement, l'établissement s'est engagé sur un objectif annuel de 7,5 M€ de GER⁷¹ à l'issue du SPSI 2019-2023 le montant moyen annuel réalisé étant de 6,5 M€. La direction du patrimoine note des progrès en termes d'occupation des salles et de mutualisation entre composantes.

L'université s'est donc emparée avec résolution de la question du patrimoine, qui représentait un deuxième poste important de dépenses. Tant la Cour des Comptes que l'Igaenr avaient souligné l'éparpillement de la gestion d'un patrimoine vétuste nécessitant des investissements récurrents.

Il reste pourtant encore du chemin à parcourir, les outils de gestion des salles étant hétérogènes et pas toujours en lien avec les emplois du temps étudiants. L'UT3 ne dispose pas encore de SI patrimoine, mais son acquisition est programmée en 2020 et un budget a été prévu pour la saisie des données. **Le comité salue les efforts de l'UT3 dans ce domaine et l'encourage à poursuivre dans cette voie.**

d. Le SI, une fonction support stratégique à consolider et rationaliser

En matière de SI, l'université s'appuie sur les logiciels Amue (Sifac, Siham et Apogée), qui sont gérés par la DSI centrale et dispose d'un entrepôt de données pour le pilotage, mais il n'est alimenté pour l'instant que par le SIRH et Sifac. Comme pour les autres fonctions support, le domaine SI est éclaté entre la DSI centrale et les composantes. La DSI centrale compte environ 58 ETP mais 80 autres sont recensés au sein de 12 centres automatisés de traitement de l'information (CATI) en composantes. L'autonomie des IUT est forte : ils sont autonomes en matière de sécurité, disposent chacun de leur propre messagerie, et le comité se permet de questionner l'autorisation donnée à un IUT de recruter un IGE pour son CATI en 2020. L'université entend développer la politique de sécurité des systèmes d'information de l'État, mais la dispersion actuelle des infrastructures et du portefeuille applicatif rend celle-ci difficile.

Il faut noter toutefois que le projet PRIS²ME a permis de rapprocher les différents acteurs et qu'un dispositif global de pilotage a été lancé en 2019. Il s'appuie sur trois comités : un comité stratégique ; un comité de direction opérationnel DSI et responsables de CATI réuni mensuellement qui travaille à la construction d'une feuille de route commune et assure le suivi des projets ; un comité d'usagers par thématique. Dans le RAE, l'université mentionne sa volonté de structurer le pilotage du numérique et de construire un schéma directeur du numérique. **Le comité recommande l'élaboration rapide de ce schéma directeur du numérique.**

III. La recherche et la formation

1/ LA POLITIQUE DE RECHERCHE

a. Une stratégie de recherche qui s'appuie sur un environnement scientifique de grande qualité

Avec un effectif de 1 430 EC et 3 027 personnels scientifiques hébergés⁷², répartis dans 68 structures de recherche dont 42 sont des UMR impliquant la quasi-totalité des organismes avec lesquels des conventions de mixité ont été signées ou sont en cours de signature⁷³, **l'UT3 dispose d'un potentiel de recherche très significatif.** D'après les données de l'ARWU⁷⁴ en 2019, l'université Paul Sabatier (UT3) est en position 10-13 dans le classement national français. Si tous les secteurs disciplinaires figurent en bonne position, certains ont un rayonnement

⁷¹ Gros entretien renouvellement.

⁷² UT3, Chiffres-clés 2019.

⁷³ RAE, pp. 32-33. Les conventions de mixité concernent : le CNRS, l'Inserm, l'Inrae, l'IRD, le Cnes, le CEA.

⁷⁴ *Academic ranking of world universities* - classement de Shanghai.

international particulier, comme le « *remote sensing* » (5^e rang mondial), l'océanographie (21^e), les sciences de la terre (31^e), les mathématiques (42^e), les sciences de l'atmosphère (45^e)⁷⁵.

L'UT3, qui est le plus grand établissement de la Comue « Université fédérale Toulouse - Midi Pyrénées », s'appuie sur celle-ci pour des volets importants de sa stratégie de recherche, dont les appels à projet du PIA. La Comue a par ailleurs mis en place des plates-formes communes, comme l'accueil des étudiants étrangers ou l'institut de formation doctorale. Aussi, elle a permis de fédérer la recherche pour l'obtention de plusieurs Labex et EUR. Dans ce cadre, de nombreux Labex et EUR sont portés par des chercheurs ou EC de l'UT3 : l'université est ainsi impliquée dans cinq Labex de site (Tulip « Vers une théorie unifiée des interactions biotiques : rôle des perturbations environnementales » ; Labex Next « Nano mesures extrêmes théorie » ; Labex SMS « Structuration des mondes sociaux » ; Labex Toucan « Toulouse cancer » ; Labex CIMI « Centre international de mathématiques et d'informatique de Toulouse ») auxquels s'ajoutent six Labex multi-site⁷⁶.

Le RAE indique que « l'université Toulouse III – Paul Sabatier est très impliquée dans le comité d'éthique sur les recherches de l'UFTMiP » et qu'« une référente « intégrité scientifique » a été désignée » sans que le comité d'évaluation ait pu appréhender, au-delà du constat de ces simples faits, le bilan que l'établissement en tirait relativement à sa stratégie de recherche.

Malgré des vicissitudes récentes (voir plus loin), les **organismes de recherche sont unanimes à considérer que l'UT3, et le site toulousain plus généralement, sont essentiels dans le panorama de la recherche française et confirment leur soutien**. Par ailleurs, leur investissement humain et financier dans l'UT3 n'a pas diminué (ou pas significativement pour le CNRS) au cours des dernières années⁷⁷. Dans le nouveau contexte de sortie de crise de l'UT3 et, plus généralement, de réorganisation du site toulousain, l'absence de choix stratégiques concernant la recherche à l'UT3 est toutefois un handicap potentiel. Le comité recommande la mise en place d'une **instance collégiale impliquant si nécessaire les organismes et les partenaires pour que ces choix puissent être faits rapidement. Le conseil d'orientation stratégique (COS) proposé par l'équipe présidentielle⁷⁸ pourrait jouer ce rôle à condition d'en repenser la composition et d'en préciser le mode de fonctionnement**. Il devient essentiel que le pilotage de l'activité de recherche puisse se baser sur des indicateurs multiples et fiables que les fonctions soutien de l'UT3 ne sont pas encore en mesure de fournir en interne. Le RAE indique pourtant à propos du pilotage de la recherche⁷⁹ que l'université participe au projet national Sinaps⁸⁰ de gestion des référentiels du SI des établissements universitaires, sans être en mesure de préciser en quoi cela impacte la fourniture de données sur la recherche. De même, l'université mentionne⁸¹ que le suivi « des activités de recherche des UMR « est assuré grâce à l'outil PCRU - partage des contrats de recherche des unités – avec la DR 14 du CNRS » et les autres tutelles des unités, mais sans expliciter les résultats qu'elle en tire en termes de pilotage et de stratégie, la couverture de l'activité scientifique par un tel outil n'étant d'ailleurs que partielle. Dans le même ordre d'idée, le recrutement de deux personnels chargés de la bibliométrie⁸² au sein du service commun de documentation mais sans que le résultat atteint en matière de suivi de la production scientifique ne soit spécifié, ne permet pas au comité de mesurer l'effectivité de cette récente montée en charge. **Celui-ci recommande donc à l'UT3, entre autres axes de travail, de tirer parti des compétences de ses partenaires (notamment les organismes) dans ce domaine pour accélérer la montée en puissance de ces outils d'aide à la décision, encore embryonnaires.**

b. Une stratégie de recherche qui a dû se confronter à plusieurs difficultés

Une difficulté structurelle.

Historiquement, l'UT3 est constituée de neuf composantes (dont sept dérogatoires), sachant que le regroupement des quatre composantes de santé reste à finaliser. Sa recherche est structurée en cinq comités

⁷⁵ Shanghai Ranking's Global Ranking of Academic Subjects 2019.

⁷⁶ RAE, pp. 32-33.

⁷⁷ Visite sur site.

⁷⁸ RAE, p. 6 et visite sur site.

⁷⁹ RAE, p. 35.

⁸⁰ Organisation de l'ensemble des échanges du système d'information et pilotage aux référentiels de données partagés entre tous les applicatifs métiers.

⁸¹ RAE, p. 35.

⁸² RAE, p. 35.

de recherche (SdM : sciences de la matière - physique, chimie, matériaux ; MST2I : mathématiques, sciences et technologies de l'information et de l'ingénierie ; UPEE : univers, planète, espace, environnement ; BABS : biologie, agronomie, biotechnologie, santé ; ACTIHS : ACTIVités humaines & sociales⁸³). Les comités regroupent des unités mixtes, propres, de service, réparties dans plusieurs fédérations de recherche autour de thèmes de recherche plus focalisés⁸⁴. Globalement, les comités de recherche semblent bien fonctionner et permettent aux communautés de discuter et de faire remonter des souhaits partagés.

Si cette organisation est riche, elle est cependant parfois **difficilement lisible de l'extérieur** (les représentants des organismes font état d'une difficulté à trouver « le bon interlocuteur ») et **parfois même de l'intérieur**⁸⁵. La **prise de décision est rendue difficile** par la multiplicité des parties prenantes qui, toutes, mettent en avant leur mode de fonctionnement - légitimement validé par le temps et la tradition - mais qui peut être orthogonal avec celui d'un autre partenaire. À titre d'exemple, l'attribution de postes de Biatss dans les plates-formes technologiques de l'université se décline de plusieurs façons. Certaines plates-formes sont des UMS⁸⁵ et d'autres non, car certains organismes tutelles ne veulent pas affecter de personnel hors laboratoire dans une structure fédérative. Le processus de recrutement de personnel hautement qualifié dans ces plates-formes stratégiques pour l'UT3 s'en trouve au mieux ralenti voire complètement bloqué⁸⁵. À l'intérieur même de l'UT3, une même question, comme par exemple la remontée de besoins en enseignement-recherche, n'est pas traitée de façon homogène par les différents comités et les différentes facultés, ce qui aboutit parfois à des décisions qui vont dans des directions opposées en fonction des interlocuteurs (cf section III-3-a)⁸⁵. **Dans ce contexte, le pilotage central a peu de leviers incitatifs et ne semble pas avoir actuellement la capacité d'imposer aux composantes des modes de fonctionnement homogènes, ce qui témoigne de l'absence d'une politique de recherche à l'échelle de l'établissement, que le comité recommande de pallier.**

La qualité de la recherche du site toulousain le rend particulièrement apte à s'investir dans des grands défis sociétaux. Si la création des comités de recherche à l'UT3 a permis de structurer des communautés partageant les mêmes grands intérêts thématiques, la multidisciplinarité inter-comités semble un peu en retrait avec des réalisations plutôt ponctuelles, les projets les plus ambitieux étant portés par la Comue⁸⁵.

Le comité recommande un effort particulier dans l'uniformisation des procédures et des modes de fonctionnement propres au pilotage stratégique de la recherche de manière à aboutir à une vision claire pour tous les interlocuteurs des procédures de prise de décision. Il serait utile, dans ce contexte, d'organiser une discussion avec toutes les parties prenantes impliquées pour identifier des modes de fonctionnement convergents. Des **référénts scientifiques permanents des organismes** (qui existent déjà dans de nombreux IDEX ou I-site) pourraient utilement être mobilisés et accompagner le changement. Une **instance transversale de réflexion scientifique** pourrait également organiser la multidisciplinarité dans les grands projets sociétaux suscités par l'équipe présidentielle. Pour le moment, cet aspect est essentiellement « traité » dans le cadre de la Comue. Le comité considère que la **constitution d'une faculté de santé unique** est une bonne initiative qu'il serait utile de mettre en place au plus vite.

Une difficulté budgétaire.

Le trou d'air budgétaire finalement comblé en 2018 a eu plusieurs effets néfastes pour les laboratoires. La dotation de recherche aux unités a globalement baissé d'un tiers⁸⁶. Ce fait, et des **modes de calculs de la répartition peu transparents** (ou du moins inconnus des directeurs d'unité), ont eu un **effet négatif sur le ressenti** quant au soutien que l'UT3 apporte à sa recherche, soutien par ailleurs mis en avant à juste titre dans la communication officielle. Si certaines UR ont conservé une dotation relativement importante, d'autres ont vu fondre la leur sans réelle compréhension de la motivation de la baisse⁸⁶. Le **gel des postes** a été géré de façon homothétique et **sans choix politique clair**. Cette approche a causé l'appauvrissement du potentiel de recherche dans plusieurs laboratoires y compris ceux qui figurent parmi les plus visibles⁸⁶, une diminution significative du soutien technique dans les laboratoires et les plates-formes - non-compensée par les organismes - et une **désagrégation des fonctions soutien de l'UT3 en recherche** (gestion des contrats, notamment). Le nombre de contrats gérés par l'université a baissé de 25 % en nombre et de moitié en volume, probablement en raison de leur transfert vers les organismes de recherche⁸⁶. La défiance vis-à-vis des services d'appui a abouti à des situations paradoxales, comme l'abandon de la gestion d'une ERC au profit d'un organisme⁸⁶. Le préciput

⁸³ RAE, p. 33.

⁸⁴ <https://www.univ-tlse3.fr/comites-de-recherche>.

⁸⁵ Visite sur site.

⁸⁶ Visite sur site.

ANR (qui lui s'est maintenu) a été utilisé pour le comblement du déficit budgétaire et n'a pas servi au soutien de l'activité de recherche⁸⁶. Le comité souligne que la baisse de soutien à la recherche de l'UT3, dans le contexte de la perte de l'Idex (voir plus loin), est en **contradiction avec le positionnement affiché de l'établissement en tant que « grande université de recherche [...] membre de la Curif qui cible les Grandes universités Européennes »** avec une « recherche forte qui attire les talents »⁸⁶. De nombreux interlocuteurs parmi les responsables de comité, les DU, et les organismes affichent leur **préoccupation à ce sujet pour l'avenir**.

Maintenant que la difficulté budgétaire est en cours de résorption, **le comité recommande une action corrective rapide**. Le « faire mieux avec moins » ne suffira peut-être pas et une **réflexion stratégique collective incluant les organismes partenaires sur le ciblage des moyens** sera sans doute nécessaire.

Des difficultés contextuelles.

La perte de l'Idex se rajoutant aux difficultés financières de l'UT3 et à une certaine désorganisation dans la période de retour à l'équilibre apparaît également comme une source d'inquiétude pour les laboratoires⁸⁶. Le principal problème évoqué est la perte de visibilité nationale et internationale, si le statut de grande université de recherche devait être remis en cause. Cette perte de notoriété représente clairement un risque de réduction des moyens et donc de perte de compétitivité. Même si cette difficulté reste pour le moment un élément de l'ordre du ressenti, **le comité conseille qu'elle soit prise en compte sans délai par l'équipe présidentielle avec les différentes mesures proposées** plus haut, pour éviter l'éventuelle apparition de difficultés encore plus importantes.

c. Une politique de recherche qui a contribué à la mise en place de plates-formes technologiques de grande qualité dont le fonctionnement pourrait être encore amélioré

Les plates-formes technologiques sont apparemment à la pointe, bien organisées et pilotées⁸⁶. Elles fonctionnent globalement bien, comme des plates-formes universitaires ouvertes (qualité ISO, tarification). Leur mode d'organisation est variable : soit comme des UMS, soit sous forme de GIS⁸⁷, soit adossées à un « Institut » (comme par exemple à l'OMP⁸⁸). Les fonds destinés au renouvellement des équipements proviennent du CPER, de la Région, du GIS Ibisa⁸⁹ et des ressources propres issues de la tarification. Il paraît difficile d'étendre le modèle UMS, qui suscite la réticence de certains organismes, à toutes les plates-formes. De ce fait, de nombreux personnels sont affectés aux UMR « support » des plates-formes, ce qui pose de réels problèmes de RH sur des postes pourtant à haute valeur ajoutée pour l'UT3. Dans certains cas, c'est le personnel qui souhaite rester dépendant du laboratoire. Les ressources issues de l'utilisation par le secteur privé sont importantes. La comptabilité analytique et le calcul du coût réel fonctionnent déjà pour certaines plates-formes ou sont en cours de mise en place. Il n'y a pas d'enveloppes significatives de soutien en provenance de l'UT3 (pas de reversement d'un pourcentage du préciput ANR vers les plates-formes) et certaines plates-formes rencontrent des difficultés dans l'aménagement des locaux qu'elles utilisent.

Même si globalement les plates-formes fonctionnent bien, le comité souhaite proposer quelques pistes d'amélioration. Puisque le déficit est en cours de résorption, il serait peut-être utile d'**utiliser une fraction du préciput ANR issu de l'excellence des laboratoires pour améliorer les infrastructures** qui contribuent à ce succès. L'extension du **principe d'affectation des personnels directement à la plate-forme** est susceptible d'améliorer les questions RH (stabilisation de personnels hautement qualifiés, renouvellement des départs). Ce changement de fonctionnement mériterait au moins d'être étudié avec les partenaires. **Rassembler le pilotage de l'aide aux différentes plates-formes dans un comité transversal** pourrait favoriser la diffusion des bonnes pratiques et la programmation pluriannuelle d'opérations de plus grande envergure.

2/ LA POLITIQUE DE FORMATION INITIALE ET CONTINUE

⁸⁷ Groupement d'intérêt scientifique.

⁸⁸ Observatoire Midi-Pyrénées.

⁸⁹ GIS Ibisa : Infrastructures en biologie santé et agronomie.

a. Une offre de formation articulée à l'écosystème régional dans lequel s'inscrit l'université.

Université à dominante scientifique, l'UT3 baigne dans un environnement scientifique et technologique exceptionnel. **Elle s'est dotée d'une stratégie de formation solide organisée autour de deux axes** : « placer l'université comme producteur et inventeur de compétences au cœur de la société future ; assurer la réussite pour chacun, selon ses talents et capacités », ces orientations ayant été « confirmées lors du CA stratégique du 6 mai 2019 »⁹⁰.

Cette stratégie apparaît essentiellement articulée à ce volet du positionnement de l'établissement qui ambitionne de contribuer au développement social et territorial à travers, dans le cas présent, une **implication étroite des milieux socio-économiques dont le comité souligne l'effectivité et la qualité**. Ainsi, dans le cadre de l'AMI FTLV⁹¹ porté par la Comue, un conseil de perfectionnement sectoriel (CPS) a été mis en place dans le domaine « numérique et réseaux ». Ce CPS a eu un impact notable dans l'organisation des enseignements du domaine, facilitant la définition de blocs de compétences – l'approche par compétences constituant assurément un des points forts de l'université (cf. *infra*) – la mise en place d'un parcours professionnalisant en L3 et, d'une façon générale, en fluidifiant les échanges entre le milieu professionnel et les formations. Ce fonctionnement sert de modèle dans tous les secteurs : cinq nouveaux CPS seront ainsi prochainement mis en place et impliqueront à leur tour le monde socio-économique. **Le comité encourage la poursuite de cette initiative et recommande à l'université d'en assurer l'évaluation interne autour notamment des enjeux de « l'adéquation formation-emploi » et de « la réponse aux besoins de qualification »** qu'elle désigne elle-même comme un des attendus de la démarche⁹².

La stratégie de formation semble un peu moins articulée d'un point de vue formel avec cet autre volet du positionnement implicite de l'université qu'est son statut d'université intensive de recherche. Néanmoins, le RAE indique que « les laboratoires de recherche participent naturellement à l'adaptation des formations en intégrant les dernières avancées de la recherche »⁹³, ce qui est assez classique, et que plusieurs innovations pédagogiques, dans lesquelles ces mêmes labos sont impliqués, traduisent une mobilisation innovante de la recherche au service de la formation⁹⁴, ce qui l'est moins. **Le comité encourage la poursuite d'une telle mobilisation ainsi qu'une déclinaison plus interdisciplinaire de celle-ci, en accord avec les défis scientifiques que l'établissement entend relever.**

b. Une offre de formation lisible et coordonnée mais dont les coûts restent à sécuriser

L'architecture de l'offre de formation d'UT3 présente une structure au sein de laquelle premier cycle et doctorat ont un poids relativement important⁹⁵, ce qui illustre assez bien les deux termes de positionnement de l'établissement précédemment rappelés. Elle se décline en six champs relativement classiques⁹⁶ dont le mérite est d'assurer une lisibilité assez commode de l'offre de formation puisque le critère de segmentation, outre l'ancrage disciplinaire principal, réside essentiellement dans le niveau (un et/ou deux) du diplôme. Les écarts de taille plutôt conséquents entre ces champs⁹⁷ n'autorisent pas toutefois, pour les plus gros d'entre eux, l'affichage de certaines nuances qui différencieraient l'établissement, ces nuances pouvant avoir un intérêt si celui-ci souhaite mieux affirmer son positionnement. À un grain plus fin, en vue d'assurer la meilleure communication possible sur les enseignements dispensés, le SCUIO-IP s'est impliqué, sous la responsabilité d'une chargée de mission, dans la construction d'une banque de contenus pour décrire l'offre de formation. Cette

⁹⁰ RAE, p. 36.

⁹¹ Appel à manifestation d'intérêt formation tout au long de la vie.

⁹² RAE, p. 38.

⁹³ RAE, p. 37.

⁹⁴ On peut ainsi citer, d'après le RAE p. Le Catalyseur, tiers lieu et pré-incubateur (montage de projets et démonstrateur), qui fonctionne en synergie avec les équipes de recherche ou de formation de l'université et/ou des entreprises partenaires, ainsi que le FabSpace 2.0, un des six FabSpace européens qui permet le développement d'idées d'applications et de services en lien avec des données d'observation de la Terre, un des axes forts de l'activité scientifique de l'université.

⁹⁵ L'UT3 comptait en 2016-2017 un total de 31 723 apprenants, dont 15 086 au niveau Licence, 4 501 au niveau Master, 1 696 au niveau Doctorat (RAE, p. 36).

⁹⁶ Santé ; technologie ; sciences du sport ; information-communication ; licences en sciences et ingénierie ; masters et doctorats en sciences et ingénierie (RAE, p. 36).

⁹⁷ À titre d'illustration, le champ santé totalise plus de 16 000 étudiants quand le champ information-communication n'enregistre que 220 diplômés par an (RAE, p. 36).

base de données permet de garantir une uniformité des rubriques, ainsi que leur tenue à jour. Ces contenus sont disponibles pour tout support de communication. **L'UT3 s'est ainsi dotée d'un ensemble d'outils et de procédures performants qui lui permettent de communiquer dans de bonnes conditions sur son offre de formation, démarches que le comité l'encourage à poursuivre et à perfectionner.**

En termes de coordination d'ensemble, l'offre de formation est co-construite avec les partenaires académiques du site. Comme l'indique le RAE⁹⁸ et comme le comité a pu le constater à travers les entretiens, « la Comue assure [un] rôle de coordination » qui se concrétise « par des co-accréditations vivantes inscrites dans une convention cadre ». En particulier, la formation au métier d'ingénieur a fait l'objet d'une harmonisation particulière à travers la cohabitation des labellisations CTI (commission du titre de l'ingénieur) et CMI (cursus de master en ingénierie) au sein du *consortium* Toulouse Tech⁹⁸.

Cette co-construction est toutefois moins apparente en interne à l'établissement et paraît plus contrastée. La CFVU joue pleinement son rôle d'instruction et de décision comme en attestent le rythme de ses réunions et la densité de ses débats⁹⁹. Il lui faudra toutefois, comme l'établissement le reconnaît lui-même, améliorer « le suivi des dossiers post CFVU (modifications des propositions en séance) » qui « n'est pas pleinement satisfaisant ainsi que la diffusion des conclusions »¹⁰⁰, à travers une cellule de pilotage intégrée à la Deve. Le comité ne peut qu'encourager l'établissement dans cette voie. Par ailleurs, le pilotage des formations peut parfois être contrarié par la décentralisation de l'organisation qui donne un poids important aux composantes en termes de stratégie de formation. Ainsi, les choix affichés de promotion de l'interdisciplinarité sont peu mis en œuvre dans le domaine de la formation, les composantes continuant de porter une organisation en silos disciplinaires. De fait, le dialogue avec les composantes s'opère surtout (en dehors de certains sujets techniques très spécifiques (comme l'approche compétences ou la transformation pédagogique – cf. *infra.*) au sein du conseil des directeurs de composantes avec pour principal centre d'intérêt les grands problèmes d'ordre politique qui se posent nationalement (mise en place de la loi ORE, sélection en master) et la question des moyens alloués à la formation⁹⁹, problématique sensible compte tenu des difficultés financières qu'a connu l'établissement. Ainsi, dans le cadre des mesures prises pour assurer un retour à l'équilibre budgétaire, il a été décidé d'attribuer aux composantes une enveloppe de fonctionnement, ce qui est classique, et une enveloppe de masse salariale, ce qui l'est moins, charge aux composantes de garantir leur propre équilibre budgétaire, avec cet inconvénient que le comité souligne d'une plus grande difficulté à asseoir de ce fait un pilotage stratégique et intégré des questions de formation à l'échelle de l'établissement.

Un travail sur les coûts complets des formations a été engagé et l'offre de formation actuelle est soutenable grâce notamment à la réduction dès le début de la période de référence (2016-2019) du coût des masters (-10 %) et à une augmentation des recettes de formation de 3 M€, en lien avec une cible de chiffres d'affaires en 2020 de 10 M€ pour la formation continue, atteinte dès 2018¹⁰¹, ce qui permet de souligner la qualité de l'offre de l'UT3 dans ce domaine. Pour le suivi en continu de cette soutenabilité, l'université a mis en place des dispositifs auprès des composantes relativement aux charges d'enseignement – logiciel SGCE (service de gestion des charges d'enseignement) qui permet de suivre les services statutaires, les heures supplémentaires, les vacances et les décharges de toute nature. La cohérence avec le SI formation (Apogée) est assurée *a posteriori*, ce qui permet le chiffrage du coût de chaque formation en termes d'heures et de H/E. Le calcul des coûts *a priori* n'est encore qu'à l'étude et dépendra du déploiement et de l'utilisation d'une nouvelle version du logiciel SGCE (simulation des coûts en fonction des effectifs). **Le comité souligne que si cet outil est effectivement d'une très grande utilité, il ne suffit pas à établir les coûts complets de formation qui restent à sécuriser et à intégrer à un dispositif plus global de revue régulière de l'offre de formation que le comité recommande d'envisager.**

c. Un service de formation continue transversal et un SCUIO-IP reconnu, en appui à la rédaction des fiches RNCP et à l'ouverture des formations à l'alternance

L'UT3 a fait le choix d'un positionnement assumé de type FTLV ce qui se traduit par le développement important de la formation continue, perceptible dans l'augmentation des recettes due à cette activité (cf. *supra*) et par une croissance importante de la formation en alternance. Les progrès sont moins perceptibles pour la VAE, peu analysée dans le RAE et qui n'a connu que de simples ajustements en termes de segmentation des populations

⁹⁸ RAE, p. 37.

⁹⁹ RAE, p. 41.

¹⁰⁰ RAE, p. 43.

¹⁰¹ RAE, p. 41.

cibles par le SCUIO-IP¹⁰², ce qui ne permet pas de juger d'une même implication de l'établissement que pour la formation continue et l'alternance. L'appui à cette dernière notamment porte pleinement ses fruits puisque le nombre d'alternants a augmenté de 60 % en trois ans, pour atteindre 1240 alternants en 2018. Les financements se répartissent équitablement entre les contrats de professionnalisation (737) et les contrats d'apprentissage (503). Sur ce point, il faut noter l'accompagnement de la Région qui, dans un contexte d'évolution réglementaire de l'apprentissage, montre un soutien fort en permettant l'ouverture de nombreuses formations en alternance. **Les succès de l'UT3 en matière de FTLV que le comité souhaite ici souligner** doivent beaucoup au travail efficace de la mission « formation continue et apprentissage » (MFCA) qui constitue à la fois le service commun de formation continue de l'université (service désormais complet puisqu'il a intégré en 2017 la formation médicale continue) et le centre de formation d'apprentis¹⁰³. Ce succès doit aussi au déploiement tout à fait abouti de l'approche par compétences que le comité a pu apprécier.

S'agissant de cette approche encore émergente dans certaines universités et dont l'établissement dit à juste titre qu'elle est ici « généralisée et accompagnée »¹⁰⁴ en son sein, l'UT3 a fait le choix de l'aborder à travers la rédaction des fiches RNCP (répertoire national des certifications professionnelles). Elle s'est ainsi pleinement inscrite dans la démarche de rédaction des fiches nationales des mentions de master et de licence professionnelle initiée par l'université fédérale. En s'appuyant sur le service de formation continue et sur le service commun universitaire d'information, d'orientation et d'insertion professionnelle (SCUIO-IP), un groupe de travail « A Comp »¹⁰⁵ a été mis en place. L'implication et l'expertise de ce groupe, en appui aux équipes pédagogiques, a permis de mener cette tâche à bien. Le dialogue s'est prolongé avec de nombreuses équipes pédagogiques et a permis une réingénierie de nombreuses formations pour leur permettre d'accueillir des publics alternants. **Le comité souligne la qualité du travail accompli et encourage l'université à poursuivre le déploiement de l'approche compétences par la description des formations en blocs de compétences**, ce qu'elle a d'ores et déjà inscrit dans sa stratégie d'établissement présentée au CA de mai 2019 et dans la lettre de cadrage de l'établissement pour la future accréditation, le travail étant déjà en cours pour partie à travers la réécriture de l'offre de formation en modules de base et la reprise des fiches RNCP¹⁰⁶.

d. Des initiatives nombreuses en matière de transformation pédagogique mais une dispersion des moyens et interlocuteurs qui contrarie la mise en œuvre d'une politique d'établissement

L'UT3 s'est doté de très nombreux lieux, structures, ateliers en charge d'accompagner les équipes pédagogiques vers la transformation pédagogique. Ainsi, le CATI FTLV est en charge d'accompagner la digitalisation des enseignements quand un service d'appui à la pédagogie (SAP), en cours de redéfinition, est plutôt en charge de promouvoir des pédagogies actives. De nombreux ateliers interuniversitaires thématiques facilitent la mise en place d'une pédagogie par projets. Le domaine spécifique des formations paramédicales donne également lieu à la mise en place de nombreux enseignements à distance. Enfin autour du concept de campus innovant, l'université a cherché à labelliser plusieurs projets, de nature très différente les uns des autres, qui contribuent à des degrés différents à l'innovation pédagogique : le campus Fab, Fablab de l'université ; le CSUT (centre spatial universitaire de Toulouse) qui coordonne les projets des étudiants sur la conception de nano-satellites ; Le Catalyseur, tiers-lieu et pré-incubateur ; le FabSpace de Toulouse ; l'IT3E, institut pour les transitions écologique, économique et énergétique ; les jardins agroécologiques et le projet APICampus ; Disrupt Campus Toulouse, programme du PIA 2 consacré à la transformation numérique des TPE-PME s'appuyant sur des équipes d'étudiants mobilisées par l'université. Ces actions sont pilotées ou suivies par de nombreux vice-présidents et chargés de missions. Les composantes ont également leur propre personnel dédié à l'accompagnement des équipes pédagogiques.

Ce foisonnement d'activités masque mal, du point de vue du comité, une dispersion des moyens et une faible lisibilité des compétences disponibles dans l'établissement. Un recensement des compétences et des actions, et une politique institutionnelle de diffusion des bonnes pratiques à l'échelle de l'établissement et/ou du site seraient de nature à faciliter la mise en place d'une politique transversale de transformation pédagogique, plus efficiente à terme.

¹⁰² RAE, p. 52.

¹⁰³ RAE, p. 11.

¹⁰⁴ RAE, p. 37.

¹⁰⁵ « Comp » pour compétences.

¹⁰⁶ RAE, p. 37.

3/ LE LIEN ENTRE RECHERCHE ET FORMATION

Ce point a été traité de façon succincte et focalisée dans le RAE ; les différents aspects de la question traités ici, essentiellement alimentés par des informations obtenues pendant la visite sur site¹⁰⁷ peuvent refléter des interprétations subjectives des interlocuteurs rencontrés.

a. Un équilibre inégal entre la prise en compte des attentes en enseignement et en recherche dans la remontée des besoins de recrutement

Au cours des dernières années, la masse salariale restante (après réduction drastique du nombre d'ouvertures de poste dans le cadre de la réduction du déficit) a été apparemment répartie entre les différents comités de recherche. Si certains comités ont axé la priorité de leur choix sur le profil recherche en fléchissant les postes sur des laboratoires précis, d'autres ont priorisé le profil enseignement en ouvrant la valence recherche sur plusieurs postes. Les classements proposés par les comités, remontés vers la commission de la recherche et le président, ont parfois subi les interférences de la part des facultés avec finalement des choix modifiés. Par ailleurs, les comités interclassent également les CRCT¹⁰⁸ et les délégations. Dans le contexte de sortie de crise financière, **le comité recommande que la présidence organise un mode de priorisation des postes à pourvoir qui soit uniforme et partagé à l'échelle de l'université.** Les futures campagnes de postes, dont on attend qu'elles soient beaucoup plus conséquentes, pourraient permettre à l'équipe présidentielle de **mettre en place une politique d'établissement en matière de ressources humaines en EC, en affectant quelques postes à la mise en œuvre des choix stratégiques de l'UT3.** Les difficultés de masse salariale ont également affecté le recrutement du personnel Biatss technique ou en support à la recherche dont les besoins sont également interclassés par les comités.

b. Une formation des doctorants insuffisamment mobilisée dans la stratégie d'établissement

Le doctorat, cœur du lien formation-recherche, constitue un des niveaux de formation essentiel de l'UT3 compte tenu notamment de son poids relatif – 5 % de l'effectif soit 1 710 étudiants en 2017-2018¹⁰⁹, en forte augmentation depuis 2016 (+ 10 %) et plus de 50 % des inscrits en doctorat du site toulousain. Les étudiants de l'UT3 sont inscrits dans 11 écoles doctorales : six d'entre elles sont portées par l'université, l'UT3 étant par ailleurs co-accréditée pour les cinq autres¹¹⁰. Les 15 écoles doctorales (ED) que compte le site toulousain font partie du collège doctoral « école des docteurs de Toulouse - EDT » porté par la Comue. Cette architecture complexe se traduit par une indispensable subsidiarité : l'Université Fédérale dispense les formations transversales complémentaires à la formation scientifique disciplinaire et thématique assurée quant à elle par les différentes ED. Elle se charge également du suivi de l'insertion professionnelle des doctorants et de la coordination du diplôme. Ni le RAE, ni les entretiens n'ont permis de mesurer l'efficacité de cette organisation. Tout juste pourra-t-on relever, à partir des données fournies par l'établissement (400 à 430 doctorats délivrés chaque année, dont 96 % sont soutenues en moins de 52 mois)¹¹¹, une durée de thèse qui mériterait une analyse spécifique sur ses causes éventuelles. Est-ce l'effet de la forte implication de la Comue dans le suivi des doctorants, mais l'université, tant dans le RAE qu'au cours des entretiens, n'a fait qu'évoquer l'existence des dispositifs qui dépendent de la coordination territoriale (charte du doctorat, observatoire du doctorat en charge notamment du suivi de l'insertion professionnelle des docteurs), sans jamais présenter le bilan qu'elle en tire et les pistes d'amélioration à envisager. Le comité note enfin qu'il n'existe pas de dispositif particulier pour accompagner les doctorants vers

¹⁰⁷ Visite sur site : réunions avec VP recherche, représentants des comités de la recherche, des laboratoires, des EUR, des doctorants.

¹⁰⁸ Congé pour recherches ou conversions thématiques.

¹⁰⁹ UT3, chiffres-clés 2019.

¹¹⁰ UT3, Chiffres-clés 2019. L'UT3 compte neuf ED dans le domaine « science-technologie-santé » dont six portées par l'université, à savoir : Biologie, santé, biotechnologies – BSB ; Génie électrique, électronique, télécommunications – GEET ; Mathématiques, informatique, télécommunications de Toulouse – MITT ; Sciences de la matière – SDM ; Sciences de l'univers, de l'environnement et de l'espace - SDU2E ; Sciences écologiques, vétérinaires, agronomiques et bioingénieries – SEVAB. Les trois autres sont en co-accréditation : « Aéronautique, astronautique - AA » : école doctorale transverse en co-accréditation avec l'Enac, l'Énit, l'IMT Mines Albi, l'INPT, l'Insa, l'Isae, UT1 et UT2 ; « Mécanique, énergétique, génie civil, procédés - MEGeP », dont l'établissement support est l'INPT et pour laquelle sont co-accrédités UT3, l'Insa, l'Isae ; « Systèmes », dont la tutelle principale est l'Insa de Toulouse. L'université est également co-accréditée pour deux ED du domaine « sciences humaines et sociales » : « Comportement, langages, éducation, socialisation, cognition - CLESCO », en co-accréditation avec l'UT2 ; « Arts, lettres, langues, philosophie, communication - ALLPH@ », portée par l'UT2 et co-accréditée avec l'UT1 et UT3.

¹¹¹ RAE, p. 43.

les carrières académiques qui apparaissent « difficiles et difficilement atteignables ». Aussi, la visite sur site a fait apparaître un réel intérêt de l'environnement économique local pour les doctorants formés à l'UT3. Le principal regret qui puisse être formulé par les entreprises est le manque de sollicitation par l'université dans le cadre de la formation doctorale. Le comité recommande à l'université d'investir ce domaine pour illustrer toutes les possibilités de métiers dans les grandes entreprises de proximité.

La formation doctorale dispose en base d'un « capital important » d'environ 120 contrats annuels¹¹² à comparer avec les quelque 400 nouveaux docteurs diplômés annuellement, sachant que tous les doctorants en formation initiale sont en principe financés à l'UT3. Une centaine de contrats sont répartis entre les ED, une vingtaine étant réservés pour des opérations spécifiques. Les projets transdisciplinaires au niveau de la Comue bénéficient de contrats supplémentaires (co-financement des établissements partenaires) et d'autres contrats pourront s'ajouter dans le cadre des multiples EUR que l'UT3 et les partenaires ont obtenues¹¹³. Le RAE ne tire toutefois aucune analyse de ces différentes modalités de financement.

À propos des EUR, le comité n'a eu connaissance¹¹⁴ que du fort positionnement à l'international d'une seule d'entre elle, l'EUR Nanox, ce qui témoigne d'une analyse très partielle des bénéfices que l'université peut attendre de ce dispositif. De même, si le RAE évoque l'existence de parcours recherche en licence originaux en mathématiques, physique, chimie et science de la vie – avec une extension en cours à l'informatique – et constate leur succès (40 étudiants par an et par discipline, en augmentation)¹¹⁴, elle n'en analyse pas l'impact sur la formation doctorale. Sur ce point, le comité encourage l'université à mener une telle analyse et à envisager l'extension du dispositif à d'autres disciplines, en fonction du bénéfice attendu.

Pour conclure, même si la formation doctorale ne pose globalement pas de problème particulier, **le comité regrette que l'université n'en analyse pas plus précisément les réussites et les points de fragilité, en lien avec son positionnement d'université de recherche auquel la formation doctorale pourrait contribuer de manière plus directe et plus lisible.**

4/ LA DOCUMENTATION

a. Une politique documentaire à rééquilibrer et à unifier autour d'une stratégie d'établissement

La politique documentaire de l'UT3 se caractérise par une offre diversifiée, fortement utilisée en soutien à la formation et un investissement inégal en soutien à la recherche. Le service commun de documentation (SCD) n'est pas l'opérateur unique de l'action documentaire¹¹⁵ qui est partagée avec les bibliothèques de composantes ou de recherche. Il en résulte une offre de services globalement de qualité, attentive à la diversité des publics mais parfois déséquilibrée et qui mérite d'être davantage coordonnée. Des chartes documentaires existent pour certaines BU¹¹⁶ intégrées au SCD mais il n'existe pas une charte documentaire d'ensemble.

L'UT3, qui partage une partie importante de ses UMR avec Toulouse INP, a fait le constat d'une offre documentaire en soutien à la recherche non coordonnée (gestion hétérogène du circuit de dépôt de thèses, choix d'archives ouvertes différents, accompagnement variable des chercheurs). Les deux établissements ont engagé en 2018 une démarche de rapprochement de leurs deux SCD et ont fait le choix de nommer un directeur de SCD commun qui doit instruire la faisabilité du projet. Celui-ci comprend un axe de réorganisation de la fonction documentaire, l'autre concerne la convergence de l'action documentaire pour les deux établissements principalement au bénéfice de la recherche. Le comité estime que cette initiative facilitera la définition des priorités du domaine documentaire à l'échelle de l'UT3.

¹¹² Entretiens sur site.

¹¹³ NEXT ou Nanox : Nano, mesures Extrêmes & Théorie (NEXT) ; MINT « Mathématiques et interactions à Toulouse » ; CARE « Cancer, vieillissement et régénération » ; TULIP-GSR « Ecologie et biologie végétale » ; TESS « Ecole toulousaine des sciences de l'univers » ; BIOECO « Biotechnologie pour une économie bio-sourcée ». Le site compte en tout huit EUR.

¹¹⁴ RAE, p. 43.

¹¹⁵ RAE, p. 44.

¹¹⁶ <https://bibliotheques.univ-tlse3.fr/politique-documentaire>.

Malgré un contexte budgétaire contraint¹¹⁷, le SCD a su faire face à une fréquentation en forte augmentation dans les bibliothèques (+ 25 % d'entrées entre 2014 et 2018¹¹⁸ – sans corrélation avec le nombre d'inscrits à l'UT3) et a amplifié l'offre de formation réservée aux étudiants de 1^{er} cycle concernant l'utilisation des ressources documentaires qui a crû de 75 % entre 2014 et 2018. Des élargissements des horaires d'ouverture ont été soutenus par l'UT3 ou ses composantes et les couvertures horaires varient de 71,5 heures à la BU « sciences » à une plage comprise entre 44 et 49 heures dans les IUT. Au-delà du nombre de places de bibliothèques (1 pour 14 étudiants - alors que la moyenne nationale s'établit à 1 pour 12), l'UT3 témoigne dans son RAE de la vétusté des locaux de certaines BU et de leur inadéquation aux nouveaux usages des étudiants. Le SCD a pris le virage du numérique et a su réorienter ses achats en tenant compte des usages constatés (baisse de 22 % des prêts de documents, augmentation de 270 % de l'usage de la plate-forme de manuels électroniques). Il a développé son offre de ressources électroniques.

Comme cela était prévu dans le dernier contrat, le catalogue documentaire de l'UT3 a été intégré dans un catalogue collectif toulousain « Archipel » sous l'égide de la Comue, qui s'appuie sur le SICD (service inter-établissements de coopération documentaire) pour assurer cette compétence documentaire à l'échelle du site.

Le comité recommande de définir une politique documentaire transversale desservant toutes les composantes de manière homogène et s'appuyant sur un SCD restructuré autour des missions. Des enquêtes auprès des publics cibles aideraient à vérifier la pertinence de l'offre de service. Enfin, la définition d'une politique d'archive ouverte institutionnelle à l'échelle de l'UT3 renforcerait la visibilité de la production scientifique.

IV. La réussite des étudiants

1/ LES PARCOURS DES ETUDIANTS, DE L'ORIENTATION A L'INSERTION PROFESSIONNELLE

« Assurer la réussite pour chacun, selon ses talents et capacités » constitue la seconde orientation stratégique de la politique de l'UT3 en termes de formation, validée au CA stratégique du 6 mai 2019¹¹⁹. Les activités de l'UT3 en matière de réussite et de vie étudiantes s'organisent au sein de la direction des études et de la vie étudiante - qui comprend notamment une division de la vie étudiante, un service de scolarité, une cellule « mission handicap étudiant » et un observatoire de la vie étudiante (OVE). – et du service commun universitaire d'information, d'orientation et d'insertion professionnelle (SCUIO-IP).

a. Une politique d'information et d'orientation développée et cohérente à l'échelle du site

À partir de décembre 2015¹²⁰, par la mise en route du projet AQOF (affichage qualité offre de formation), l'UT3 a entamé un travail d'harmonisation et de mise en cohérence de l'information relative à son offre de formation¹²¹. Ce projet, piloté par le SCUIO-IP, a associé le service de scolarité et l'observatoire de la vie étudiante (internes à la direction des études et de la vie étudiante), la mission formation continue et apprentissage (MFCA), la DSI et les composantes de formation hors santé. Le comité salue ce travail de clarification de l'information et de production de nouvelles ressources, qui sera à consolider pour gagner en visibilité dans le cadre du projet PIA3 DTOES Numérique « Explorateur de parcours ».

En matière d'information et d'orientation des différents publics lycéens ou étudiants, la politique de l'UT3 est nourrie par de nombreuses actions, détaillées dans le RAE¹²² : organisation d'une journée portes ouvertes annuelle à une date identique aux universités toulousaines ; participation au salon Infosup organisé par le Rectorat et l'Onisep ; organisation de journées d'immersion pour des lycéens éloignés de Toulouse ; conduite

¹¹⁷ Baisse de 25 % du budget du SCD - Budget 2015 : 2,435M€ - Budget 2018 : 1,815 M€.

¹¹⁸ 1 177 253 entrées en 2017-2018 contre 959 267 en 2014-2015, d'après le RAE.

¹¹⁹ RAE, p. 36.

¹²⁰ RAE, p. 47.

¹²¹ Conditions d'accès, description en compétences, poursuite d'études, fiches RNCP, enquêtes d'insertion, partenariats.

¹²² RAE, pp. 47 et 48.

d'une « cordée de la réussite » dans le département des Hautes-Pyrénées qui accompagne des élèves issus de publics spécifiques vers l'enseignement supérieur (quartiers prioritaires de la politique de la ville, territoires isolés, familles en difficulté, étudiants handicapés) ; participation aux groupes de travail « continuum -3/+3 » organisés par le Rectorat et en partenariat avec la Comue, les autres universités toulousaines et les lycées.

Enfin, le projet « Acorda »¹²³, coordonné par la Comue et dont l'UT3 est un acteur majeur, a été lauréat de l'appel à projet PIA 3 « dispositifs territoriaux d'insertion des jeunes vers l'enseignement supérieur - DTOES ». La Comue a ainsi obtenu un financement important étalé sur 10 ans pour faire vivre et coordonner le réseau régional des acteurs de l'orientation des jeunes. L'UT3 a toute sa part dans ce succès, qui contribuera à fluidifier le *continuum* enseignement secondaire-enseignement supérieur dans une région qui présente d'importantes inégalités socio-géographiques, et ce malgré une présence universitaire dans de nombreuses villes dites d'équilibre. **Le comité salue cette réussite ainsi que l'ensemble des dispositifs d'information et d'orientation que l'université pilote : ils traduisent tant une attention particulière de l'établissement à l'orientation et à l'intégration au sein de ses formations de l'ensemble des publics étudiants qu'une coordination des actions à l'échelle du site.**

b. Des parcours et des dispositifs diversifiés permettant l'accueil d'un public hétérogène et l'accompagnement des publics spécifiques à inscrire dans une démarche de suivi

Le taux d'échec en L1 se situe entre 40 et 45 % à l'UT3¹²⁴. Par ailleurs, d'après les données chiffrées transmises par l'établissement¹²⁵, le taux de réussite est conforme en 2017 et 2018 à la moyenne nationale pour le DUT en deux ans (67 %), le DUT en trois ans (10 %), la licence en quatre ans (taux cumulé de 57,6 %). Ce taux est supérieur d'un point à la moyenne nationale pour le master en deux ans (57 % en 2016) mais subit une dégradation importante par rapport à 2014 (60,1 %). De même, le taux de réussite à la licence en trois ans n'est que de 35 %, soit sept points de moins que la moyenne nationale. Si ces résultats sont dans l'ensemble assez proches des résultats nationaux, ils présentent quelques points de fragilité et ne font l'objet d'aucune analyse détaillée dans le RAE, ni d'une réflexion sur les leçons qu'en tire l'établissement quant à la portée des dispositifs de remédiation, ce que le comité regrette.

En licence, l'UT3 s'est toutefois saisie des possibilités ouvertes par la loi ORE pour proposer dans certaines L1 des dispositifs spécifiques. Après un avis de type « Oui-si » dans Parcoursup, deux types de parcours peuvent être proposés aux étudiants : des parcours dits 3L (parcours de licence en trois ans renforcés, expérimentés à partir de 2017, avec une première année dite accompagnée) ou parcours 4L (parcours de licence en quatre ans avec une première année réalisée sur deux ans). Il convient de remarquer que l'établissement a fait le choix de mettre en place ces initiatives malgré des compensations incomplètes de l'État dans le cadre de l'accompagnement financier de la loi ORE. **Le comité recommande de veiller à l'évaluation de ces parcours ambitieux pour les réajuster si nécessaire, d'en mesurer l'impact sur l'évolution des taux de réussite et d'articuler en conséquence sa stratégie de formation à l'analyse de la réussite étudiante.**

Depuis 2015, l'université participe à la « bourse au changement d'orientation », dispositif académique de réorientation en cours ou en fin de première année vers des filières BTS, DUT ou l'ensemble des filières « sciences » et Staps¹²⁶. L'UT3 développe également des dispositifs plus spécifiques facilitant les changements d'orientation, tels que « S2 Rebondir » à destination des étudiants de Paces, DU « Découvrir » ou DU « GEII - génie électrique et informatique industrielle ». Il est à noter que des mesures d'accompagnement individualisé sont mises en place pour l'aide à la réussite des étudiants bénéficiant d'un dispositif spécifique. Ainsi, depuis 2018, une « direction des études » - constituée pour chaque mention de licence - a pour mission d'assurer le suivi des étudiants identifiés sur les dispositifs « oui si », qui bénéficient en outre d'un contrat pédagogique élaboré de manière individualisée. **Le comité salue l'engagement de l'établissement dans ce domaine et l'encourage à étendre ce dispositif à l'ensemble des étudiants de licence.**

L'accueil, l'accompagnement et l'orientation des étudiants en situation de handicap (ESH) sont assurés par la cellule « mission handicap étudiant » qui joue le rôle de guichet unique pour ces publics (550 ESH en 2019)¹²⁷ de

¹²³ « Pour une Ambition Commune vers une ORIENTATION co-construite à Dimension Académique ».

¹²⁴ <https://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/cid147406/parcours-et-reussite-en-licence-les-resultats-de-la-session-2018.html>.

¹²⁵ UT3, chiffres-clés 2019.

¹²⁶ RAE, p. 50.

¹²⁷ RAE, p. 51.

manière efficace. Les « sportifs de haut niveau - SHN » et de « bon niveau national - BNN », qui représentent 265 étudiants en 2019, font également l'objet d'un accompagnement spécifique satisfaisant – attribution d'un tuteur et d'un référent ; filière DUT GEA HA (horaires aménagés)¹²⁷.

c. Une politique récente d'évaluation des formations par les étudiants à l'échelle de l'établissement dont la capitalisation des résultats reste à développer

La nécessité de formalisation et de systématisation de l'évaluation des formations figurait parmi les recommandations de la précédente évaluation Hcéres. L'investissement de l'université dans une démarche d'évaluation des formations et des enseignements par les apprenants, harmonisée et coordonnée à l'échelle de l'établissement est donc récent. Ces deux dernières années ont ainsi vu redémarrer une démarche exhaustive après quelques années d'abandon, au cours desquelles tout reposait sur le volontariat des équipes d'enseignants. En 2017-2018, toutes les années diplômantes de chaque mention (L et M) ont été évaluées et les autres années l'ont été en 2018-2019. Les parcours des DUT et LP sont évalués chaque année. Toutes les années sont évaluées au moins une fois tous les deux ans¹²⁸. Les réponses aux questionnaires, récoltées par l'outil en ligne « Limesurvey » font l'objet d'une analyse par l'observatoire de la vie étudiante (OVE).

À ce jour, les résultats des enquêtes sont disponibles seulement pour les conseils de perfectionnement. **Le comité recommande de poursuivre le travail d'appropriation et de capitalisation des résultats de ces enquêtes et d'en assurer une diffusion plus large afin d'inscrire le processus dans une démarche qualité globale relative à la formation.**

d. Des dispositifs favorisant l'insertion professionnelle et l'entrepreneuriat étudiant à renforcer dans le cadre de l'acquisition de compétences transversales et de l'accompagnement individuel (e-portfolio)

Le SCUIO-IP joue un rôle majeur dans la structuration et l'appui aux dispositifs de professionnalisation et de préparation à l'insertion professionnelle à l'UT3 : soutien aux équipes pédagogiques ; organisation d'ateliers thématiques, de sensibilisation à l'insertion et d'échanges de pratiques ; mise en place d'un réseau de référents insertion professionnelle ; organisation en lien avec le VP délégué aux relations entreprises d'un forum « stage et emploi »¹²⁹. L'observatoire de la vie étudiante (OVE) de l'université interroge chaque année les étudiants ayant validé leur diplôme dans le cadre de l'enquête ministérielle sur la situation à 30 mois des diplômés¹³⁰. Concernant les étudiants de master diplômés en 2016-2017 à l'UT3, et pour un taux de réponse qui avoisine les 80 %, le taux d'insertion à 30 mois est de 93 % (74 % accèdent à un emploi en trois mois ou moins), parmi lesquels 82 % accèdent à un emploi de cadre et 78 % à un emploi à durée indéterminée¹³¹. La confrontation avec les données nationales (DataESR) révèle toutefois une hétérogénéité des résultats en fonction des domaines scientifiques : le taux d'insertion à 30 mois en science de la vie et de la terre à l'UT3 est légèrement inférieur au taux national (85 % à l'UT3 contre 88 % pour le taux national) ; il est en revanche supérieur au taux national en sciences fondamentales (100 % à l'UT3 contre 92 % au niveau national). Ces niveaux restent toutefois, selon les secteurs, toujours proches des moyennes nationales. Les données produites par l'OVE sont exploitées par le SCUIO-IP pour adapter l'accompagnement à la professionnalisation mais ne font pas l'objet d'une analyse à un niveau plus stratégique. Le comité recommande de faire de cette donnée une variable à prendre davantage en compte dans sa stratégie de formation.

L'entrepreneuriat étudiant à l'UT3 mais également sur le site toulousain, est soutenu par plusieurs actions de l'université en lien avec la Comue. Ainsi, l'établissement prend part au pôle Pépite Écrin de la Comue UFTMiP et porte depuis 2015 la gestion du D2E (diplôme étudiant-entrepreneur) pour le compte de celle-ci¹³². On remarque que ce programme prend de l'importance, passant de 20 inscrits en 2015 à plus de 200 en 2019 pour l'ensemble de la Comue. Un référent établissement de l'UT3 coordonne les actions entre l'UT3 et la Comue avec l'aide du SCUIO-IP et du Catalyseur. Le projet du Catalyseur, porté par l'UT3, regroupe l'Insa Toulouse, l'association « science animation », la Comue UFTMiP et le Crous Midi-Pyrénées (lauréat PIA en 2015). Ce « tiers-

¹²⁸ RAE, p. 41.

¹²⁹ RAE, p. 51.

¹³⁰ <https://www.univ-tlse3.fr/devenir-des-diplomes>.

¹³¹ <https://www.univ-tlse3.fr/devenir-des-diplomes>. Ces résultats sont stables pour la période de référence (taux d'insertion à 30 mois de 95 % pour les diplômés en 2014-2015 et de 94 % pour les diplômés en 2015-2016).

¹³² RAE, p. 53.

lieu trans- et pluridisciplinaires » se situe sur le campus de Rangueil et est ouvert à tous les étudiants et personnels de la Comue.

Par l'intermédiaire notamment du Catalyseur, l'UT3 se positionne donc en soutien à l'entrepreneuriat étudiant à l'échelle du site toulousain. Le comité recommande de poursuivre et de renforcer les actions développées.

Si les équipes pédagogiques, accompagnées par le groupe A-comp, se saisissent de l'approche par compétences (voir *supra*), l'offre en langues étrangères est inégalement répartie dans les formations, ce qui est considéré comme un frein à l'insertion professionnelle par les étudiants¹³³. **Le comité recommande le renforcement et l'homogénéisation de la maîtrise des compétences transversales et notamment de la connaissance de l'anglais.**

L'UT3 s'est pleinement emparée des dimensions orientation, réussite des étudiants et soutien à l'entrepreneuriat par la mise en place de nombreux dispositifs grâce à un SCUIO-IP dynamique et en relation avec l'ensemble des partenaires du site. **Le comité recommande de poursuivre l'évaluation des enseignements par les étudiants pour en capitaliser les résultats, de renforcer la maîtrise des compétences transversales et l'accompagnement individuel à l'insertion professionnelle, ainsi que l'analyse stratégique des taux de réussite et d'insertion professionnelle.**

2/ LA VIE ETUDIANTE

a. Une vie associative et sportive riche

Les étudiants de l'UT3 bénéficient de la proximité d'un centre-ville très animé, au sein d'une métropole étudiante dynamique. Le RAE et le site de l'université mentionnent l'existence de plus de 50 associations actives à l'UT3. Un certain nombre d'entre elles sont regroupées au sein de l'association « Paul associatif », qui bénéficie d'un local à l'UT3. Il n'existe pas à l'heure actuelle de maison de l'étudiant ouverte à l'ensemble des étudiants et associations de l'université mais ce projet est en cours¹³⁴. Une commission sociale projet étudiant (composée de représentants des associations, des enseignants et des Biatss) valide tous les deux mois le soutien financier aux projets présentés par les associations. En 2017-2018, 32 associations ont bénéficié d'un soutien financier direct à hauteur de plus de 200 k€ dans le cadre de 85 projets, auquel s'ajoutent 90 k€ pour financer des projets communs aux associations¹³⁵.

Le soutien aux projets étudiants et l'aide sociale sont financés par le FSDIE¹³⁶. Pour l'année 2018, ce budget était de 451 k€, se répartissant à 65 % sur le soutien aux projets et 35 % à l'aide sociale (775 aides ont été fournies)¹³⁷. Les procédures de soutien des projets et initiatives étudiantes par le FSDIE sont établies et bien connues, mais pourraient être simplifiées. Un conseil étudiant, prévu dans le règlement intérieur, mais malheureusement en sommeil, pourrait utilement être réactivé afin de se saisir par exemple de la simplification de ces démarches. **Le comité recommande l'activation de ce conseil, qui pourra ainsi travailler en appui aux élus étudiants.**

Le pôle « sport » de l'université, en lien avec l'association sportive de l'université, propose quatre types de modalités pour la pratique sportive, de la pratique tous publics à la pratique compétitive (1 467 licenciés en 2018-2019). Le budget du pôle, hors fonctionnement de service, inclut un reversement d'une partie des 55 euros de droits d'inscription des étudiants (> 52 800 €) et cette somme est reconduite via la CVEC ; la subvention accordée régulièrement à l'association sportive est de 40 000 €¹³⁸. Ces financements sont complétés par des subventions accordées aux équipes sélectionnées en compétition européenne et internationale.

Les étudiants des sites distants (villes d'équilibres) sont soutenus par une politique volontariste des collectivités. Le comité recommande de développer des actions propres à chaque campus, en lien avec ces collectivités.

¹³³ Visite sur site.

¹³⁴ RAE, p. 53 et visite sur site.

¹³⁵ RAE, p. 54.

¹³⁶ Fonds de solidarité et des initiatives étudiantes.

¹³⁷ RAE, p. 54.

¹³⁸ RAE, p. 54.

b. La contribution de vie étudiante et de campus - CVEC : une opportunité à saisir et à mettre en cohérence avec la politique de site

L'installation de la commission CVEC a eu lieu en juillet 2019. Elle est formée à parité d'étudiants et de personnels des services concernés. Elle statue sur les orientations prioritaires en termes de culture, sport et vie étudiante en coordination avec le Crous, les projets de santé étant gérés au niveau de la Comue depuis septembre 2019 (transfert du service interuniversitaire de médecine préventive et d'une partie de la CVEC à la Comue)¹³⁹.

Les étudiants élus de l'UT3 ne sont pas suffisamment impliqués dans les procédures de gestion des fonds issus de la CVEC¹⁴⁰. Leur implication dans les circuits de décisions sur la gestion de ces fonds jouera un rôle de levier dans la montée en puissance de la vie de campus, que ce soit dans la métropole toulousaine ou dans les villes d'équilibre. Ce nouveau dispositif permettra de renforcer la mise en œuvre de politiques ambitieuses au service des étudiants, tant en soutien à l'aide sociale, qu'à la politique culturelle, ou aux projets des associations étudiantes, en cohérence avec le schéma directeur de la vie étudiante élaboré au niveau de l'université fédérale, et ses déclinaisons locales, qui restent à construire.

La visite sur site a en effet permis de constater une faible appropriation par l'université du schéma d'amélioration de la vie étudiante. Le comité recommande la déclinaison des actions qu'il contient au sein de l'université.

3/ LA PARTICIPATION DES ETUDIANTS A LA GOUVERNANCE

a. La vice-présidence étudiante : un rôle clé à accompagner

Le RAE mentionne une présence « en nombre » des élus étudiants au CA et à la CFVU mais ne précise pas le taux de participation des étudiants lors des élections. Le comité regrette ce manque de données, qui ne permet pas une analyse suffisante de la participation effective des étudiants à la gouvernance de l'université.

La visite sur site a toutefois permis d'entrevoir une situation paradoxale en ce qui concerne le vice-président étudiant : d'une part, leur intégration à l'équipe présidentielle est réelle et effective, mais d'autre part, ils semblent peu accompagnés, tant en ce qui concerne la définition de leurs missions et de leurs périmètres, qu'en ce qui concerne les moyens mis à leur disposition. Cette situation affaiblit leur visibilité dans l'établissement, et met en difficulté leur rôle de représentants des étudiants dans l'équipe présidentielle.

Une meilleure visibilité institutionnelle et la remise en route du conseil étudiant leur permettra de mieux légitimer leur rôle au sein des instances de direction, et confortera celui-ci auprès des partenaires de l'UT3 dans le domaine de la vie étudiante. **Le comité recommande d'accompagner les VPE lors de leur prise de mandat, en définissant avec eux le périmètre de leur mission, et de leur donner les moyens d'être visibles auprès de la communauté.**

b. Des élus étudiants à soutenir pour renforcer leurs actions, et pour dynamiser la vie démocratique de l'UT3

Le RAE mentionne une faible demande de la reconnaissance de leur engagement par les élus étudiants¹⁴¹. La visite sur site a également permis de constater que les élus étudiants peinent à investir pleinement leurs rôles dans les conseils. Ils privent ainsi l'établissement d'un regard spécifique et précieux. Pour les accompagner, le comité recommande de proposer des formations sur les sujets clés (budgétaires, juridiques), et de donner les moyens de communiquer avec la communauté étudiante. Le conseil étudiant, déjà cité, pourra trouver naturellement sa place dans ce dispositif. **Le comité recommande de mieux formaliser l'engagement des étudiants, en officialisant les moyens qui leur sont dédiés**, et en consolidant l'UE portant sur la reconnaissance de l'engagement étudiant.

¹³⁹ RAE, p. 55.

¹⁴⁰ Visite sur site.

¹⁴¹ RAE, p. 55.

V. La valorisation et la culture scientifique

1/ LA VALORISATION DES RESULTATS DE LA RECHERCHE

a. Une politique de valorisation des résultats de la recherche s'appuyant sur des outils performants, mais trop faiblement pilotée

Pour la mise en œuvre de sa politique de valorisation de la recherche, l'UT3 s'intègre dans un processus général complet et s'appuie sur une palette d'acteurs et d'outils complémentaires couvrant l'ensemble des activités de ce domaine : recherche partenariale, incubation et création de start-UT3, interfaces avec les partenaires externes, gestion de la propriété intellectuelle¹⁴².

Le principal partenaire de valorisation est la Satt Toulouse Tech Transfert (Satt TTT) avec laquelle l'UT3 a passé une convention cadre¹⁴² et une coopération étroite a été établie pour les dépôts de brevets. Des réunions régulières ont lieu entre la Satt TTT et le service de l'UT3 en charge de la valorisation, et des sessions de sensibilisation à la propriété intellectuelle, la sécurité économique, la création d'entreprises, sont organisées tous les mois par la Satt à destination des chercheurs et enseignants chercheurs. L'excellence académique des équipes de recherche est reconnue par les acteurs socio-économiques – entreprises, acteurs intermédiaires et têtes de réseau (Chambre de commerce et d'industrie de Toulouse, pôles de compétitivité.) et l'activité de recherche partenariale représente à ce titre un élément important de la politique de valorisation, comme en témoigne le volume de contrats (plus de 6 M€) passés avec des entreprises dans le recensement transmis par l'université en amont de la visite¹⁴³. Le rôle de l'établissement dans l'incitation à la valorisation des résultats de la recherche reste néanmoins modeste, les initiatives de collaboration étant issues des enseignants-chercheurs et des chercheurs via leurs propres contacts industriels. **Le comité recommande de prévoir un espace structuré d'échanges permettant d'instaurer un dialogue suivi et stratégique entre les acteurs économiques et la gouvernance de l'université.**

L'UT3 dispose d'outils différenciants et stratégiques qui participent à la politique de valorisation et de renforcement des liens avec le tissu économique : la fondation Catalyses et l'initiative neOCampus. Cette politique souffre toutefois d'une **absence de pilotage global**, empêchant l'université de disposer par exemple d'une connaissance fine de son portefeuille de brevets et des ressources générées. Cette absence de pilotage et de suivi des projets a conduit les laboratoires à se détourner de plus en plus de l'UT3 pour la gestion de leurs contrats¹⁴⁴ ou à se doter de référents administratifs au sein de leurs laboratoires. **Une consolidation des activités contractuelles et de la propriété intellectuelle au niveau de l'établissement, et non au niveau des partenaires et des organismes de recherche, permettrait d'appuyer la stratégie de l'établissement dans sa politique de valorisation.**

La fondation Catalyses est constituée autour de deux fondateurs (EDF et la banque populaire occitane) et associe également des partenaires privés parmi lesquels Airbus, Pierre Fabre, la CCI de Toulouse ou encore l'association sciences animation. Partenaire du réseau national des fondations universitaires, Catalyses impulse et soutient plusieurs initiatives universitaires au travers d'un appel à projets à destination des étudiants et des personnels de l'université. En 2019, parmi les dix-sept projets reçus, six projets innovants s'inscrivant dans les quatre axes stratégiques de la fondation (campus intelligent, innovation pédagogique, territoire et solidarité, entrepreneuriat et innovation) ont été retenus par le comité de sélection de la fondation, pour un soutien financier d'un montant global de 60 000 €.

« L'initiative neOCampus, directement issue de laboratoires et de chercheurs souhaitant utiliser les espaces de l'université comme espaces d'expérimentation de leurs recherches avec un double objectif de pluridisciplinarité et de diffusion auprès du public étudiant, mérite d'être soulignée. Regroupant onze laboratoires de l'UT3, l'opération neOCampus qui a bénéficié au cours de la période évaluée de 28 gratifications de stage et de huit allocations doctorales, contribue à transformer le campus universitaire en

¹⁴² RAE, p. 56.

¹⁴³ Extrait du tableau « UT3- Principaux contrats de recherche » fourni par l'UT3.

¹⁴⁴ Le nombre de contrats gérés par l'UT3 a baissé de 25 % en nombre et de moitié en volume entre 2014 et 2019 (Visite sur site - Exposé général UT3 : Situation actuelle, soutien de la recherche).

campus durable, connecté, intelligent et innovant, grâce à une mutualisation de moyens logiciels et d'équipements autour de plusieurs projets ».

L'UT3 est par ailleurs membre fondateur, aux côtés de la Comue, l'Insa Toulouse, le Crous et Science animation, d'un outil original, le « Catalyseur », mis en place en 2016 pour sensibiliser, former et accompagner différents publics (lycéens, étudiants, néo diplômés et personnels de l'université) à l'innovation, la créativité et l'entrepreneuriat. Lauréat des programmes d'investissements d'avenir au titre de l'appel à projet « culture de l'innovation et de l'entrepreneuriat », il bénéficie du soutien d'une trentaine de partenaires publics et privés qui lui apportent leur expérience et leur savoir-faire. Agissant en tant que pré-incubateur universitaire de start-UT3, il est complémentaire de la Satt TTT, son intervention se situant en amont de celle-ci. Depuis sa création, le Catalyseur a accompagné 146 porteurs de projets et 60 start-UT3 en ont été issues.¹⁴⁵ Le show-room destiné à mettre en avant les résultats de la recherche et exposer des prototypes, actuellement hébergé dans des locaux provisoires devrait voir son ambition renforcée par la mise à disposition de locaux dédiés sur le campus permettant une meilleure diffusion des savoir-faire des laboratoires auprès du tissu économique.

Le recrutement de deux nouveaux responsables pour les pôles « Ingénierie des projets de recherche » et « Négociation contractuelle recherche et valorisation » de la direction du soutien aux laboratoires, la mise en place récente d'un processus informatisé de suivi des dossiers et des réponses apportées ainsi que les rencontres régulières entre cette direction et les laboratoires, devraient permettre de retisser les liens de confiance indispensables entre chacun. **Selon le comité, une action de communication sur cette nouvelle organisation devra toutefois être rapidement engagée pour remobiliser les directeurs de laboratoires.**

2/ LA DIFFUSION, L'ENRICHISSEMENT DU PATRIMOINE ET LE DEVELOPPEMENT DE LA CULTURE SCIENTIFIQUE ET TECHNIQUE

a. Des actions qui restent classiques et limitées au regard de la richesse de la recherche de l'UT3

Pour sa mission de diffusion de la culture scientifique et technique, l'université s'appuie sur deux directions : la direction de la communication, de la culture et des événements et la direction du soutien aux laboratoires, qui ne disposent que de moyens limités tant en termes de personnels que de financements.

Les actions mises en œuvre sont des actions classiques et récurrentes telles que des conférences mensuelles (« les ouvertures ») destinées au personnel de l'université et à un public extérieur permettant de mettre en avant l'actualité de la recherche, un cycle de cinq conférences annuelles (« les grandes ouvertures ») organisées en centre-ville en partenariat avec l'académie des sciences, inscriptions et belles lettres, une participation à la fête de la science dont le pilotage et la coordination sont opérés par l'association « Sciences animation ».

Cette implication dans les missions de diffusion scientifique, est opérée dans le cadre de partenariats élargis avec d'autres acteurs universitaires, scientifiques et associatifs. L'UT3 est ainsi partenaire de la Comue, du CNRS, de l'Inrae et de l'Inserm pour la mise en œuvre de la « boîte à métiers » initiée par l'association Sciences animation. Cette action a pour objectif de présenter aux lycéens (de la 4^{ème} à la 1^{ère}) la diversité des métiers de la recherche publique et de susciter l'intérêt pour certaines filières. L'UT3 est également impliquée, à travers l'université fédérale, dans le projet collectif « Quai des savoirs », centre de diffusion et de partage de la culture scientifique, technique et industrielle situé dans les bâtiments rénovés de l'ancienne faculté des sciences.

b. Une communication scientifique efficace via des canaux variés, qui pourrait bénéficier du rapprochement avec le show-room du Catalyseur

La communication scientifique est assurée par une chargée de promotion de la recherche (membre de la direction du soutien aux laboratoires) qui s'appuie sur la mobilisation d'un réseau de référents communication au sein des laboratoires. Plusieurs canaux de communication sont utilisés pour valoriser les travaux des laboratoires : des communiqués de presse diffusés sur les réseaux sociaux, une lettre d'information numérique, les rencontres scientifiques « exploreur » organisées par l'université fédérale.

¹⁴⁵ Visite sur site.

Les expositions « fragments de science » organisées chaque année sur différents sites universitaires ou non universitaires, s'inscrivent dans une démarche de valorisation du patrimoine de l'université. Ces expositions permettent de faire découvrir le patrimoine scientifique, les pièces des collections de paléontologie, de minéralogie ainsi que les herbiers de l'UT3 à un public élargi.

Le comité considère qu'un rapprochement avec le show-room du « Catalyseur » compléterait le panel d'actions déjà mises en œuvre et contribuerait utilement, par son effet vitrine, à une meilleure valorisation des compétences de l'université en direction du monde socio-économique et de la population.

VI. Les relations européennes et internationales

a. Quelques partenariats stratégiques forts construits sur la base de solides collaborations existantes

L'UT3 bénéficie d'un incontestable rayonnement international, comme le relevait déjà le précédent rapport du comité d'évaluation Hcéres, et consolide ses partenariats en concentrant sa stratégie d'internationalisation selon trois grands axes¹⁴⁶ :

- des actions spécifiques avec l'Afrique francophone (programmes d'échanges avec le Sénégal, le Bénin et la Côte d'Ivoire) ;
- la création de l'Institut Franco-chinois avec la *North Eastern University*, qui assure une visibilité de l'établissement en Chine¹⁴⁷ ;
- quelques partenariats privilégiés avec l'université de Montréal, celle de Laval et l'INRS pour le Canada, et avec le *Nara institute of science and technology* qui est un partenaire essentiel de l'UT3 au Japon.

Ces derniers partenariats sont aujourd'hui qualifiés de stratégiques à l'UT3. Ils ont été initialement construits sur de solides collaborations de recherche qui ont gagné en ampleur pour se doter au fur et à mesure d'échanges plus larges incluant aussi la formation. De façon opérationnelle, l'UT3 a fondé le choix des partenariats stratégiques sur les initiatives *bottom-up* les plus performantes. La dimension recherche dans les relations internationales a initié des développements plus larges d'échange entre partenaires. Les collaborations en termes de formation se sont construites au fil du temps après que les coopérations de recherche aient instauré la confiance entre partenaires. Ainsi, ces partenariats sont articulés le plus souvent autour de cotutelles de thèse¹⁴⁸, de dispositifs de soutien à la mobilité du personnel que ce soit en formation ou en recherche¹⁴⁹, de codiplômations. Le lien formation-recherche est fondamental pour établir le caractère stratégique de ces partenariats, comme en atteste l'orientation 6 de la stratégie 2030 votée par le CA du 8 avril 2019¹⁵⁰. De la même manière, le montage des dernières EUR exploite particulièrement l'articulation recherche-formation¹⁵¹. D'autres collaborations fructueuses en recherche ne confèrent d'ailleurs pas de caractère stratégique au partenariat si les échanges dans le domaine de la formation ne viennent pas compléter le dispositif.

L'établissement est également capable de remettre en cause un partenariat s'il ne prend pas suffisamment d'ampleur et si les résultats ne sont pas à la hauteur des objectifs attendus, comme ce fut le cas avec le programme USTHanoï¹⁵² ou avec le *Technion Institute* en Israël¹⁵³.

Le partenariat avec la Chine propose une démarche originale pour accueillir les étudiants chinois : ces derniers ont le choix entre, d'une part, un parcours de licence à Toulouse qui prévoit une année 0 de licence destinée à l'accoutumance à l'environnement toulousain et à l'apprentissage du français¹⁵⁴ avant les trois années de

¹⁴⁶ RAE, p. 7.

¹⁴⁷ RAE, p. 58 et rencontre de certains partenaires lors de la visite.

¹⁴⁸ L'UT3 assure en moyenne le cofinancement de trois cotutelles de thèse par an avec les partenaires stratégiques en assurant une permutation des thèmes disciplinaires soutenus par le dispositif.

¹⁴⁹ Pour le personnel, la mobilité OUT est essentiellement soutenue par une intervention financière dans les frais de déplacement et la mobilité IN prend la forme de 50 à 60 mois de professeurs invités selon les années (RAE, p. 60).

¹⁵⁰ « Promouvoir à l'international la formation et la recherche pour accroître rayonnement et attractivité ».

¹⁵¹ RAE, p. 37 et p. 43.

¹⁵² RAE, p. 7.

¹⁵³ Entretien sur site.

¹⁵⁴ Avec un succès modéré à ce jour : +/- 10 étudiants accueillis par an.

licence classique ou, d'autre part, un parcours de licence de trois ans en Chine suivi d'une quatrième année de licence à Toulouse¹⁵⁵ avec un double diplôme à la clé.

b. Un pilotage des modalités de la politique d'internationalisation repensé mais insuffisamment structuré

En 2017, l'UT3 a décidé de fusionner deux services de relations internationales, l'un consacré à l'Europe et l'autre centré sur le reste du monde pour créer le département des relations européennes, internationales et coopération (DREIC). Le comité salue cette fusion qui offre la possibilité à une équipe plus conséquente¹⁵⁶ de travailler en binôme sur les différentes tâches. Ce département soutient le pilotage des relations internationales confié à un VP délégué RI et un CM « promotion mobilité étudiante »¹⁵⁷. Il est à noter que la nouvelle équipe présidentielle a fait le choix de donner la charge des politiques européennes et internationales à un VP délégué RI¹⁵⁸ et mobilité, épaulé par un chargé de mission « accueil international et mobilité des étudiants » et un VP délégué « projets européens internationaux »¹⁵⁹.

Un important travail d'information a été entrepris pour encourager la mobilité¹⁶⁰. Le DREIC pourrait être l'endroit où sont centralisées toutes les conventions internationales. Le comité estime que c'est un objectif louable que le département n'a pas encore atteint. En effet, bon nombre d'initiatives de collaboration émanent des composantes et des laboratoires. Le DREIC propose une convention-cadre qui peut baliser le travail dans les composantes mais cette convention-cadre n'est pas systématiquement utilisée. Ces derniers mois, le DREIC s'est efforcé d'identifier les personnes référentes RI dans les composantes et a recensé avec elles les conventions. Un travail de lissage a été entrepris pour identifier les conventions actives et les conventions dormantes. Le DREIC dispose d'une bonne vue des partenariats européens couverts par une convention Erasmus mais sa vue est moins systématique pour les partenariats avec des institutions hors Europe. Le comité suggère que l'établissement poursuive son action pour améliorer la gestion des conventions et le circuit de validation. Le travail de collaboration entre le DREIC, la direction du soutien aux laboratoires (DSL) qui gère notamment les cotutelles et les référents RI au sein des composantes pourrait déboucher sur la création d'un conseil des RI qui permettrait un échange d'informations, un partage de bonnes pratiques ainsi qu'un essaimage d'expériences.

Quelques indicateurs existent en matière de RI¹⁶¹ mais de l'avis partagé des personnes rencontrées, la fiabilité des données n'est pas garantie. C'est pourquoi le comité recommande **l'établissement d'un tableau de bord RI** construit pour soutenir le pilotage de ce volet stratégique de l'UT3. L'évaluation de l'activité des relations internationales ne peut se réaliser que sur la base de chiffres clairs et valides. De la même manière, des objectifs chiffrés en matière de mobilité pourraient être associés pour motiver l'ensemble des intervenants.

À l'instar d'autres départements des services généraux, le DREIC souffre d'un manque de stabilisation et de perspectives pour son personnel. La majorité du personnel est sous contrat à durée déterminée, ce qui laisse entrevoir un risque de perte d'expertise en cas de départ et ce malgré la nouvelle organisation du travail en binôme.

c. Un accueil des étudiants et chercheurs étrangers qui soutient le rayonnement et l'attractivité de l'UT3

Bien que la Comue ne dispose pas de politique d'internationalisation propre, elle offre de nombreux soutiens aux établissements dans le domaine de la mobilité. Elle dispose notamment du label « Bienvenue en France », d'un *welcome desk*, de la Toul'Box¹⁶² pour accueillir la mobilité étudiante entrante et propose la Mouv'Box en termes de mobilité sortante. **Le comité recommande à l'UT3 d'exploiter davantage ces soutiens offerts par la Comue et de collaborer à leur développement**¹⁶³.

¹⁵⁵ Avec un succès plus net : un peu moins de 100 étudiants accueillis par an.

¹⁵⁶ 13 personnes au moment de la visite du comité.

¹⁵⁷ RAE, p. 14.

¹⁵⁸ Vice-présidence déléguée relations internationales.

¹⁵⁹ Visite sur site : exposé général du Président de l'UT3 le mardi 25 février 2020 – dia 13.

¹⁶⁰ Conformément à l'axe 3 de l'orientation 6 de la stratégie 2030 votée par le CA en date du 8 avril 2019.

¹⁶¹ Données 2017-2018 : 213 accueils et 597 départs en programmes d'échanges, 4187 étudiants de nationalité étrangère inscrits soit 12 % de l'effectif. UT3, Chiffres-clés 2019.

¹⁶² <https://welcomedesk.univ-toulouse.fr/tudiants-internationaux-bienvenue-en-france>

¹⁶³ Conformément à l'axe 4 de l'orientation 6 de la stratégie 2030 votée par le CA en date du 8 avril 2019.

Le Crous propose des logements mais leur nombre est nettement insuffisant¹⁶⁴. Il s'agit donc de faire des choix et la priorité a été donnée aux mobilités entrantes provenant des partenariats stratégiques.

En termes de mobilité sortante, le principal frein est d'ordre financier. Pour les mobilités hors Europe, il n'existait pas, ou peu, de financement pour les étudiants non-boursiers. L'UT3 bénéficie d'un financement régional. Un premier cadrage est fourni par la Région et l'UT3 a ajouté certains critères d'attribution des bourses pour que l'aspect financier entrave le moins possible les envies étudiantes de mobilité¹⁶⁵. Environ 80 bourses sont distribuées chaque année grâce à ce dispositif.

La mobilité entrante a été dernièrement soutenue par l'organisation de cours disciplinaires enseignés en anglais. L'établissement encourage les enseignants qui s'engagent dans leur enseignement en langue anglaise en leur proposant une décharge horaire et des formations personnalisées. Aujourd'hui, deux mentions complètes de master sont organisées en anglais¹⁶⁶ et celles-ci sont référencées sur Campus France, ce qui offre une réelle visibilité des formations¹⁶⁷. Ces avancées reposent sur des initiatives individuelles. Le comité recommande donc à l'établissement d'entamer une réflexion large sur la **rationalisation de l'offre de cours en langue et de langues**. Il y a lieu d'identifier les mentions qui pourraient faire l'objet d'un enseignement en anglais, tout en portant une attention sur les offres d'apprentissage des langues (anglaise bien sûr mais peut-être aussi espagnole, chinoise, russe). Le comité recommande que le montage d'EUR soit intégré à cette réflexion. Les initiatives en matière de FLE pourraient également être mieux coordonnées.

¹⁶⁴ Lors des entretiens, les chiffres de 350 logements disponibles pour 3000 étudiants étrangers ont été avancés.

¹⁶⁵ Conformément à l'axe 3 de l'orientation 6 de la stratégie 2030 votée par le CA en date du 8 avril 2019.

¹⁶⁶ Conformément à l'axe 5 de l'orientation 6 de la stratégie 2030 votée par le CA en date du 8 avril 2019.

¹⁶⁷ RAE, p. 59 et entretiens sur site.

Conclusion

Université de recherche renommée bénéficiant d'un écosystème régional particulièrement favorable, ancrée dans des partenariats internationaux stratégiques et fortement soutenue par les organismes de recherche, l'université Toulouse 3-Paul Sabatier dispose de forces et de talents qui lui confèrent une place enviable sur la scène nationale et internationale. Si la période de référence a été marquée à la fois par la perte de l'Idex en 2016 et par la nécessité de gérer une situation critique sur le plan budgétaire, le comité a pu constater que l'équipe présidentielle en fonction jusqu'en janvier 2020 a su ramener avec détermination l'établissement à l'équilibre, au prix de mesures drastiques en matière d'emploi.

La conclusion du précédent rapport d'évaluation Hcéres (2015) évoquait déjà une université « à un moment clé de son histoire [qui] vit une phase de transition entre un passé dispersé entre des composantes plutôt autonomes vers un futur où elle deviendra elle-même membre d'une fédération plus vaste (Comue) [...] Aux besoins d'harmonisation entre les composantes de l'UT3 s'ajoute la nécessité de négocier avec les partenaires, en vue de la mise en place de la future université fédérale de Toulouse. ». Ce constat reste en grande partie d'actualité cinq ans plus tard, tant sur le plan de l'organisation interne que sur celui du rôle de l'université dans la coordination territoriale. S'y ajoute pour la nouvelle équipe présidentielle élue en janvier 2020 le défi de la définition claire d'un positionnement pour l'université et de sa déclinaison en un projet stratégique et opérationnel à déployer dans les années à venir.

En interne, l'adoption du « pacte de développement » en 2016 et le lancement du projet PRIS²ME de réorganisation des fonctions de soutien et de support, qui devait l'accompagner sur le plan opérationnel, ont permis d'insuffler une nouvelle dynamique malgré le cadre fortement contraint. Il n'en reste pas moins que l'ampleur des efforts que l'équipe de direction a dû consentir dans l'urgence pour redresser la situation financière n'a pas favorisé la définition d'une réelle stratégie déclinée opérationnellement, au-delà des déclarations sur les grands axes de développement qui définissent le projet « stratégie 2030 », tout ambitieux qu'il soit. L'exercice d'autoévaluation révèle à cet égard les faiblesses d'une démarche qualité qui reste insuffisante car elle manque cruellement d'indicateurs quantitatifs de pilotage en dehors du domaine financier.

Le constat principal à ce jour est celui d'une gouvernance toujours complexe, en cours de réorganisation, et qui doit encore démontrer sa capacité à porter un véritable projet institutionnel. Dans de multiples domaines, la dispersion des moyens et des interlocuteurs, liée à un cadre de subsidiarité insuffisamment défini, contrarie la mise en œuvre d'une politique d'établissement et complexifie les interactions avec les partenaires extérieurs. Le comité souligne sa préoccupation quant à une organisation qui reste facultaire par le poids qu'elle accorde aux composantes dont le mode d'organisation et de fonctionnement révèle un manque d'homogénéité, ce qui fragilise *de facto* la définition et la mise en œuvre d'une stratégie à l'échelle de l'université. Le projet de fusion des composantes dans le domaine de la santé, éminemment porteur, n'en est que plus attendu.

Dans la mesure où ces points d'attention ne seraient pas suffisamment pris en compte, le risque est grand que le « pacte de développement » et les axes de la « stratégie 2030 », même s'ils ont été construits de façon réfléchie et avec ambition par la gouvernance de l'établissement avant d'être validés par les instances statutaires de l'université, ne soient traduits que très partiellement dans des actions concrètes attendues par la communauté universitaire. L'enjeu est bien de permettre à l'université, par une amplification de la dynamique interne, tant dans ses aspects stratégiques qu'opérationnels, de prouver qu'elle est en capacité de convertir l'essai au-delà de son redressement financier, afin de bénéficier pleinement de l'environnement favorable qui est le sien pour rayonner dans ses missions de recherche, de formation et de service à la société.

Au niveau du site, la nécessité de revoir et, le cas échéant, de renforcer les interactions avec les deux autres universités toulousaines et les écoles d'ingénieurs s'impose. Tant dans le cadre de la réflexion en cours sur l'évolution du projet de site et du statut de la Comue, qu'en dehors de celle-ci au niveau des partenariats individuels en recherche et formation, la nécessaire restructuration des interactions entre l'UT3 et les universités et écoles d'ingénieurs toulousaines permettrait de capitaliser sur les richesses du site dans une optique de promotion de l'inter- ou de la multidisciplinarité. Et si l'université entend bien se définir comme une université de recherche intensive, il lui faut aujourd'hui s'affirmer davantage dans ce sens avec une politique d'établissement ambitieuse à la hauteur de cet objectif, ce qui passe par l'affirmation d'une position de *leader* au sein du site toulousain afin de participer pleinement au développement de l'attractivité de ce dernier.

LES POINTS FORTS

- Une recherche de qualité, reconnue internationalement et soutenue par les organismes de recherche (CNRS, Inserm, Inrae, IRD).
- Une université qui s'intègre au sein d'un écosystème local riche et dynamique, favorable à l'innovation en recherche et à l'insertion professionnelle des étudiants.
- Une dynamique de rapprochement des quatre UFR de santé qui préfigure un pôle santé compétitif en partenariat avec le CHU et l'Oncopôle.

LES POINTS FAIBLES

- Une absence de tableaux de bord et d'indicateurs de suivi des activités de l'établissement qui entrave un pilotage efficace.
- Une organisation facultaire forte qui freine la définition et la mise en œuvre d'une politique globale d'établissement.
- Une absence de définition de la politique de ressources humaines qui participe d'une perte d'attractivité de l'université pour l'ensemble de ses personnels.

LES RECOMMANDATIONS

- Définir le positionnement de l'établissement à travers une ambition globale articulant recherche, formation et internationalisation.
- Élaborer un schéma directeur RH prévoyant un redéploiement et un repyramidage des emplois de manière générale.
- Mener à son terme le projet PRIS²ME initié pour la redéfinition des compétences entre services centraux et composantes (fonctions support et soutien).
- Mettre en cohérence les moyens mis à disposition de la recherche avec l'ambition d'excellence revendiquée par l'établissement.
- Décliner localement le schéma régional de la vie étudiante et renforcer les dispositifs permettant l'implication des étudiants dans la gouvernance de l'établissement.
- Définir un modèle économique soutenable, pérenne et homogène au sein de l'ensemble de l'établissement.

VI. Liste des sigles

A

AAP	Appel à projets
ACTIHS	Activités humaines et sociales (comité de recherche)
AERES	Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur
AMI	Appel à manifestation d'intérêt
Amue	Agence de mutualisation des universités et établissements d'enseignement supérieur et de recherche
Aniti	<i>Artificial and natural intelligence Toulouse institute</i>
ANR	Agence nationale de la recherche
Apogée	Application pour l'organisation et la gestion des enseignements et des étudiants
ARE	Aide au retour à l'emploi (allocations chômage)

B

BABS	Biologie, agronomie, biotechnologie, santé (comité de recherche UT3)
Biatss	Bibliothécaires, ingénieurs, administratifs, techniciens, et personnels sociaux et de santé
BNN	(Sportifs) de bon niveau national
BTS	Brevet de technicien supérieur
BU	Bibliothèque universitaire

C

CA	Conseil d'administration
CATI	Centre automatisé de traitement de l'information
CCI	Chambre de commerce et d'industrie
CDDC	Conseil des directrices et directeurs des composantes
CEA	Commissariat à l'énergie atomique et aux énergies alternatives
CFVU	Commission de la formation et de la vie universitaire
CHU	Centre hospitalo-universitaire
CLCC	Centre de lutte contre le cancer
CM	Cours magistraux
CMI	Centre de mobilité international
Cnap	Conseil national des astronomes et physiciens
Cnes	Centre national d'études spatiales
Cnes	Centre national d'études spatiales
CNRS	Centre national de la recherche scientifique
Com	Contrat d'objectifs et de moyens
Comue	Communauté d'universités et établissements
CPCR	Comité des pôles de coordination de la recherche
CPER	Contrat de plan État-région
CRBSP	Comité de recherches en matière biomédicale et de santé publique
CRCT	Congés pour recherche ou conversion thématique
Crous	Centre régional des œuvres universitaires et scolaires
CSUT	Centre spatial universitaire de Toulouse
CTI	Commission des titres d'ingénieur
Curif	Coordination des universités de recherche intensive françaises
CV	Curriculum vitae
CVEC	Contribution vie étudiante et de campus

D

D2E	Diplôme étudiant entrepreneur
Deve	Direction des enseignements et de la vie étudiante
DGESIP	Direction générale de l'enseignement supérieur et de l'insertion professionnelle
DGS	Directeur général des services
DREIC	Département des relations européennes, internationales et coopération

DRH	Direction des ressources humaines
DSL	Direction du soutien aux laboratoires
DU	Diplôme universitaire
DUT	Diplôme universitaire de technologie

E

EC	Enseignant chercheur
ED	École doctorale
EDF	Électricité de France
ENVT	École nationale vétérinaire de Toulouse
EPSCP	Établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel
Equipex	Équipement d'excellence
Erasmus	<i>European action scheme for the mobility of university students</i> (programme européen)
ERC	<i>European Research Council</i>
ETP	Équivalent temps plein
EUR	Écoles universitaires de recherche

F

FLE	Français langue étrangère
FSDIE	Fonds de solidarité et de développement des initiatives étudiantes
FTLV	Formation tout au long de la vie

G

GEII	Génie électronique et informatique industrielle
GER	Gros entretien renouvellement
Gis	Groupement d'intérêt scientifique
GPEC	Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences
GVT	Glissement vieillissement technicité

H

H/E	Nombre d'heures d'enseignement équivalent TD par étudiant
Hcéres	Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur

I

Ibisa	Groupement d'intérêt scientifique Ibisa : infrastructures en biologie santé et agronomie
Icam	Institut catholique des arts et métiers
Idefi	Initiative d'excellence en formations innovantes
IDEX	Initiative d'excellence
IGAENR	Inspection générale de l'administration de l'éducation nationale et de la recherche
IGE	Ingénieur d'études
IMT	Institut Mines Télécom
INP	Institut national du patrimoine
Inrae	Institut national de la recherche agronomique
Insa	Institut national des sciences appliquées
Insee	Institut national des statistiques et des études économiques
Inserm	Institut national de la santé et de la recherche médicale
IP	Internet protocol (adresse identifiant une machine sur le réseau)
IRD	Institut de recherche pour le développement
Irstea	Institut de recherche en sciences et technologies pour l'environnement et l'agriculture
Isae-Supaero	Institut supérieur de l'aéronautique et de l'espace
ISO	<i>International Organization for Standardization</i>
IUT	Institut universitaire de technologie

L

L (LMD)	Licence
Labex	Laboratoires d'excellence

LP Licence professionnelle

M

MCF Maître de conférences
 MFCA Mission formation continue et apprentissage
 MST2I Mathématiques, sciences et technologies de l'information et de l'ingénierie (comité de recherche)

O

OMP Observatoire Midi-Pyrénées
 Onera Office national d'études et de recherches aérospatiales
 Onisep Office national d'information sur les enseignements et les professions
 ORE Loi orientation et réussite des étudiants
 OVE Observatoire de la vie étudiante

P

Paces Première année commune aux études de santé
 PCRU Partage des contrats de recherche des unités
 PEDR Prime d'encadrement doctorale et de recherche
 Pépite Pôle étudiants pour l'innovation, le transfert et l'entrepreneuriat
 PIA Programme d'investissements d'avenir
 PIB Produit intérieur brut
 PME Petite et moyenne entreprise
 PPI Plan pluriannuel d'investissement
 PR Professeur des universités
 PRIS²ME Projet de réorganisation interne des supports et soutiens aux missions de l'établissement

R

R&D Recherche et développement
 RAE Rapport d'autoévaluation
 RCE Responsabilités et compétences élargies
 RH Ressources humaines
 RI Relations internationales
 RNCP Répertoire national des certifications professionnelles

S

Satt Société d'accélération du transfert de technologies
 SCD Service commun de documentation
 Sciences Po Institut d'études politiques de Paris
 SCUIO Service commun universitaire d'information et d'orientation
 SCUIO IP Service commun universitaire d'information, d'orientation et d'insertion professionnelle
 SdM Sciences de la matière (comité de recherche)
 SGCE Service de gestion des charges d'enseignement
 SHN Sportifs de haut niveau
 SHS Sciences humaines et sociales
 SI Système d'information
 SICD Service inter-établissements de coopération documentaire
 Sifac Système d'information financier analytique et comptable
 Siham Système d'information des ressources humaines dans une approche mutualisée
 Sinaps Organisation de l'ensemble des échanges du système d'information et pilotage aux référentiels de données partagés entre tous les applicatifs métiers
 SPSI Schéma pluriannuel de stratégie immobilière
 Staps Sciences et techniques des activités physiques et sportives

U

UE Unité d'enseignement

UFR	Unité de formation et de recherche
UMR	Unité mixte de recherche
UMS	Unité mixte de service
UPEE	Univers, planète, espace, environnement (comité de recherche)
UPS	Unité propre de service
UPSSITECH	Université Paul Sabatier, sciences, ingénierie et technologie

V

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

VII. Observations du président

...

Affaire suivie par :
Sylvie Lacôme
president@univ-tlse3.fr



Monsieur Jean-Marc BROTO, Président
de l'Université Toulouse III – Paul Sabatier

à

Madame Annie VINTER, Directrice
du département d'évaluation des coordinations
territoriales, Hcéres

Toulouse, le 29 septembre 2020

Objet : Observations sur le retour du rapport d'évaluation 2020 par le Hcéres

Madame la Directrice,

Nous tenons, en premier lieu, à remercier le comité d'évaluation et son Président pour le travail réalisé ainsi que pour la synthèse restituée. Cette évaluation se caractérise par un contexte très particulier puisque le rapport d'autoévaluation proposé en 2019 s'est accompagné d'un changement de présidence dès janvier 2020. La mise en place de la nouvelle équipe présidentielle (Vice-présidences et Vice-présidences déléguées) a été actée par un vote du Conseil d'administration le 10 février 2020. La visite du comité est intervenue du 25 au 27 février. Nous avons proposé pour chaque entretien un groupe constitué de collègues de l'ancienne et de la nouvelle équipe, ce qui a permis de valoriser les actions réalisées pendant la période de référence 2016-2019, tout en précisant les orientations envisagées pour la suite.

A différents titres, notre Université se trouve dans une période charnière : (i) il s'agit de la dernière année du contrat quinquennal en cours, qui s'est déroulé dans une situation financière très contraignante ; or la visite de la Cour des Comptes, annoncée en mai 2020, est reportée d'un an au vu de la conjoncture sanitaire, (ii) la nécessité de définir et de s'approprier de nouvelles ambitions permettant le démarrage de nouveaux projets, et (iii) le prochain contrat quinquennal sera préparé avec la mise en place d'une démarche qualité à l'échelle de l'établissement.

Le rapport d'évaluation par le Hcéres en 2015 soulignait que l'UT3 est « l'une des meilleures universités françaises pour la qualité de sa recherche et de ses formations », mais mentionnait « plusieurs sujets de préoccupation qui relevaient essentiellement du domaine du pilotage et de la gestion ». Le rapport d'audit IGAENR de septembre 2016 formulait des préconisations pour réaliser une analyse stratégique des activités de l'établissement, débouchant sur la mise en œuvre de la cartographie économique des activités. Enfin, la visite de la Cour des Comptes en juillet 2017 a permis de caractériser « la situation budgétaire critique (dérive de la masse salariale, poids de la politique immobilière) » et de formuler « des recommandations sur l'organisation générale de l'établissement et sur les fonctions de pilotage et de gestion ».

Notre Université s'est trouvée dans une situation dégradée dès 2014, année où apparaît un déficit du résultat d'exploitation qui s'est creusé régulièrement jusqu'en 2017. La mise en œuvre d'un Pacte de développement 2016-2020 a permis de corriger cette trajectoire avec un retour à l'équilibre budgétaire en 2018, confirmé en 2019. Ceci résulte d'efforts budgétaires importants

■ ■ ■
Affaire suivie par :
Sylvie Lacôme
president@univ-tlse3.fr



menés sur la masse salariale, par le gel de postes lors du départ de personnels titulaires à hauteur de 214 ETP, d'une réduction du budget de fonctionnement, et d'une forte mobilisation de ressources propres. Cette politique a également lourdement affecté le soutien à la recherche avec une baisse très significative de la dotation de l'établissement aux laboratoires.

Les efforts consentis sur la période écoulée ont permis d'améliorer les indicateurs financiers de l'Université tant sur le fonds de roulement que sur la trésorerie, mais au prix d'un climat social dégradé par le volet Agenda social du Pacte de développement. Le schéma pluriannuel de stratégie immobilière 2019-2023 a permis de proposer un engagement de l'établissement pour une opération Gros Entretien Renouvellement à raison de 6,5 M€/an sur 5 ans. Ces éléments ont été une condition au démarrage de la phase 2 du Plan Campus. Un SI est en cours d'acquisition pour la gestion des données patrimoniales.

Cependant, notre santé financière demeure fragile et les marges de manœuvre financière et RH extrêmement réduites. Ce retour à l'équilibre budgétaire questionne également sur la durabilité du modèle économique et certaines activités stratégiques (Recherche, Patrimoine, Numérique notamment) sont aujourd'hui fragilisées et nécessiteront un accompagnement fort sur la période à venir pour assurer le développement de l'établissement.

Lancé en 2017 et voté au CA de juin 2019, le projet PRIS²ME visait à renforcer l'efficacité globale de l'organisation administrative de l'établissement, à développer les activités de pilotage et de coordination, à mutualiser davantage entre central et composantes, et à sécuriser et simplifier les processus de gestion. Les fonctions support ont ainsi été revisitées et une administration centrale modernisée a été mise en place avec 3 domaines, chacun sous la responsabilité d'un Directeur général adjoint et 3 directions centrales renforcées ou créées, à savoir : le domaine Patrimoine, Logistique, Prévention et Sécurité, le domaine Ressources Humaines et Développement Social, le domaine Finances et Achats, la direction des Systèmes d'Information, la direction des Affaires Juridiques et Institutionnelles et la direction de l'Aide à la Stratégie et à l'Amélioration Continue. Quant à la transformation des fonctions de soutien à la Formation et à la Recherche, celle-ci suivra sur la période à venir, dans le cadre de projets spécifiques. La consolidation de la gestion des contrats de recherche, dont l'apurement se finalise, et de ceux ayant trait à la formation, nécessitera un renforcement des services de soutien, voire une organisation spécifique.

Au cours du premier semestre de prise de fonction de la nouvelle équipe présidentielle, quelques points de vigilance ont été identifiés : (i) un équilibre financier fragile et très contraignant en absence de ressources propres supplémentaires, (ii) un réel déficit de pilotage de l'établissement dont le fonctionnement est très facultaire (volets offre de Formation, Finances, RH, Patrimoine), (iii) un déficit d'attractivité et de maintien des compétences des personnels BIATSS, et (iv) une nécessité de formaliser les processus et procédures et de se doter des outils d'aide à la décision afin d'engager et de pérenniser la démarche qualité. Tout en maintenant l'objectif de rigueur de gestion des moyens et d'accroissement significatif des ressources propres de l'UT3, nous projetons :

- la définition d'une stratégie 2020-2030 centrée sur six axes stratégiques ancrés sur nos missions : une université qui rayonne par la recherche et l'innovation - une université qui accueille et forme le citoyen de demain - une université motivante pour ses personnels et ses étudiants - une université qui développe et s'approprie son patrimoine - un nouveau mode de

■ ■ ■
Affaire suivie par :
Sylvie Lacôme
president@univ-tlse3.fr



gouvernance et de pilotage pour notre université - une université qui accroît ses ressources propres au service d'une politique scientifique.

- la mise en œuvre des dispositifs de gouvernance assurant la coordination des parties prenantes décisionnaires dont les composantes et les services de l'Université. La démarche implique l'ensemble des acteurs politiques et responsables administratifs et mobilise le principe de subsidiarité dans la répartition des responsabilités pour plus d'efficacité entre les actions centralisées et décentralisées. L'ensemble des périmètres et articulation des organes de décision sera clarifié, avec une attention particulière sur les missions Recherche et Formation. La première des décisions en ce sens a été d'abandonner le projet de COS (Comité d'Orientation Stratégique avec membres extérieurs à l'établissement) au profit d'un COSc (Comité d'Orientation Scientifique, mobilisant des acteurs de l'Université à très forte reconnaissance scientifique), conseillant directement l'équipe présidentielle dans ses orientations dans les domaines Formation et Recherche et favorisant l'interdisciplinarité.

- la mise en œuvre du pilotage organisant le déploiement de la stratégie au niveau opérationnel selon une démarche qualité visant une amélioration continue (cartographie des processus, description et animation de chaque processus et procédure, tableaux de bord avec indicateurs, cibles, jalons et bilans). Afin de consolider cette démarche, le choix a été fait d'associer, pour tous les arbitrages, les sphères administratives et politiques par la mise en place de binômes de porteurs pour l'ensemble des projets. Par ailleurs, l'acquisition d'un SI décisionnel en cours de déploiement permettra une analyse partagée sur les domaines Finances et Formation en première intention, puis sera étendu au domaine RH. Par ailleurs, un Schéma Directeur du Numérique sera réalisé en 2021 et la réorganisation de la fonction sera finalisée afin d'harmoniser les pratiques et les outils et répondre aux besoins en équipements, services et accompagnement.

Cette démarche permettra de formaliser (i) le projet d'établissement qui rassemblera l'ensemble des projets permettant d'atteindre les objectifs opérationnels issus de la stratégie, (ii) le contrat quinquennal qui sera construit en cohérence avec le projet d'établissement et la stratégie du site, et (iii) les contrats d'objectifs et de moyens des composantes et les projets de service pour leurs contributions à la stratégie de l'établissement. Ajoutons également la programmation de la demande de labellisation Développement Durable & Responsabilité Sociétale, associée au Plan Vert de l'UT3, ainsi que le label HRS4R dans le domaine des RH pour la Recherche.

L'information/communication interne sera repensée et développée en expliquant et diffusant la stratégie de l'établissement (et les moyens prévus à cet effet), afin que chacun ait pleine connaissance de son rôle dans la réalisation des missions de l'établissement. Pour assurer la mise en œuvre des décisions prises dans les instances décisionnelles, le circuit d'information et de suivi de ces décisions sera revu. Par ces mesures, en plus de la revalorisation des carrières de nos agents contractuels, une vague de CDIisation 2020 et le rehaussement du régime indemnitaire au mieux disant du site, nous souhaitons développer un sentiment d'appartenance et un accroissement de l'attractivité de l'établissement susceptible de stabiliser les occupations des postes vacants, et de maintenir les compétences présentes.

Afin de rendre les étudiants acteurs de leurs formations, nous intégrerons leurs recommandations (évaluations des formations et avis du conseil des étudiants à formaliser) dans une démarche d'amélioration continue. Nous considérerons l'étudiant en citoyen et serons

■ ■ ■
Affaire suivie par :
Sylvie Lacôme
president@univ-tlse3.fr



particulièrement vigilants quant aux problématiques de lutte contre la précarité et l'isolement social. Nous souhaitons également accroître les opportunités de mobilité de nos étudiants et d'accueil d'étudiants étrangers, ce qui permettra d'accroître la visibilité internationale de notre établissement grâce à ces futurs ambassadeurs. Ceci passera par une attention particulière que nous porterons sur la coopération et les projets internationaux d'envergure et la mise en œuvre de nos 5 EUR.

Dans le cadre des missions de service public de l'Université et de l'engagement de ses personnels, nous souhaitons reconnaître et valoriser le travail de chacun et améliorer le service rendu à l'utilisateur grâce à l'implication de tous. Cette action sera réalisée dans le cadre de la formalisation des procédures. La qualité de vie au travail est en lien étroit avec l'équilibre des sphères privées et professionnelles. Nous développerons dès janvier 2021 les dispositifs de type télétravail pour 300 agents répartis sur deux campagnes.

Un autre enjeu majeur de gouvernance réside dans notre positionnement vis-à-vis de la ComUE Université fédérale Toulouse Midi-Pyrénées. Notre établissement est souvent sollicité pour être moteur sur notre site. Nous souhaitons nous positionner par une politique volontariste et proactive et qui fera l'objet d'échanges et de consolidations avec nos partenaires et nos tutelles. Notre volonté est de faire évoluer le site par le portage de grands projets ambitieux à la hauteur de la qualité de nos formations, de notre recherche et de notre environnement partenarial.

Un de ces grands projets fédérateurs est le projet ANITI centré sur l'Intelligence artificielle, mais également l'émergence sur Toulouse d'un Centre Universitaire d'Enseignement et de Recherche en Santé. Exemplaire à plusieurs titres, il réunira l'ensemble des formations médicales et paramédicales dans une UFR unique de Santé, lieu privilégié d'expérimentation des évolutions pédagogiques, de mise en situation d'apprentissage par la simulation et de croisement des compétences des professionnels de la santé. Ce lieu rassemblera également les acteurs de la recherche du site toulousain sur la thématique du « vivre en bonne santé » (prévention et soin des maladies chroniques, cardiologie, prévention du cancer, etc.), associant les forces de notre établissement à celles des EPST, du CHU de Toulouse et de l'Oncopole. Ce Centre assurera un continuum depuis la santé jusqu'aux technologies de pointe, en mobilisant les SHS et toutes les facettes des soins autour du patient.

Pour conclure, l'Université Toulouse III – Paul Sabatier doit affirmer sa position de grande université française par ses Formations et sa Recherche. De nombreux chantiers sont à mener, tant en interne avec la structuration institutionnelle et la mise en place d'une démarche qualité dans le pilotage de l'établissement, qu'en externe avec notre positionnement au sein du site face aux attentes fortes de proactivité. Le rapport du Hcéres a souligné à la fois nos atouts, nos forces et nos difficultés, ce qui constitue indéniablement un document de travail important pour viser un accomplissement collectif optimal de nos missions universitaires.

Je vous prie d'agréer, Madame la Directrice, l'expression de mes salutations distinguées.

Professeur Jean-Marc BROTO



Université Toulouse III - Paul Sabatier
Présidence
Administration Centrale
31062 Toulouse
www.univ-tlse3.fr

VIII. Organisation de l'évaluation

L'évaluation de l'université Toulouse 3 Paul Sabatier a eu lieu du 25 au 27 février 2020. Le comité était présidé par Monsieur **Michel DEVILLERS**, professeur (chimie) ; vice-recteur du secteur des sciences et technologies - Université catholique de Louvain.

Ont participé à cette évaluation :

- Madame **Véronique BACH**, professeur (neurosciences) ; vice-présidente déléguée à la recherche en santé et aux relations avec le CHU - Université Picardie Jules Verne ;
- Madame **Annie GALICHER**, inspectrice générale de l'administration de l'éducation nationale et de la recherche honoraire ;
- Madame **Anne HELDENBERG**, professeur (sciences de gestion) ; conseillère qualité auprès du recteur ; chef du service finance ; ancienne doyenne de la Faculté Warocqué (FWEG) - Université de Mons ;
- Madame **Geneviève KALFON**, directrice attractivité, rayonnement international et innovation de la Région Provence-Alpes-Côte d'Azur ; ancienne directrice économie, recherche et innovation et enseignement supérieur de la région Paca ;
- Monsieur **Jean-François LHUISSIER**, maître de conférences (mécanique) ; ancien vice-président en charge de l'offre de formation - Comue Normandie université ;
- Monsieur **Stefano MARULLO**, directeur de recherche de classe exceptionnelle Inserm (biochimie) ; ancien vice-président recherche - Université Paris Descartes ;
- Madame **Brigitte NOMINE**, ingénieur de recherche ; vice-présidente stratégie numérique - Université de Lorraine ;
- Monsieur **Kévin WURTZ**, étudiant (STAPS), ancien vice-président étudiant - université Paris Sud.

Philippe THIARD, conseiller scientifique, et Clémentine FRANCEZ-CARRÈRE, chargée de projet, représentaient le Hcéres.

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 Hcéres à l'adresse URL <https://www.hceres.fr/fr/liste-des-experts-ayant-participe-une-evaluation>.

Les rapports d'évaluation du Hcéres
sont consultables en ligne : www.hceres.fr

Évaluation des coordinations territoriales
Évaluation des établissements
Évaluation de la recherche
Évaluation des écoles doctorales
Évaluation des formations
Évaluation et accréditation internationales



2 rue Albert Einstein
75013 Paris, France
T. 33 (0)1 55 55 60 10

hceres.fr

[@Hceres_](https://twitter.com/Hceres_)

[Hcéres](https://www.youtube.com/Hceres)

