HCERES

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

Établissements

Rapport d'évaluation de l'université Toulouse III - Paul Sabatier

Campagne d'évaluation 2014-2015 (Vague A)

HCERES

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

Établissements

Pour le HCERES,[1]

Didier Houssin, président

Au nom du comité d'experts,[2]

Philippe Vincke, président du comité

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

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

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

Sommaire

Présentation 5

La stratégie et la gouvernance 7

I – Les missions de l'établissement et son positionnement stratégique 7

II – La politique de partenariat 7

III – Les relations avec le CHU 8

IV – La gouvernance, l'organisation interne et l'élaboration de la stratégie 8

V – L'affirmation de l'identité et la communication 9

VI – La politique de la qualité 10

La recherche et la formation 11

I – La politique de recherche 11

II – La politique de formation initiale et continue 12

III – Le lien entre recherche et formation, les études doctorales 14

IV – La documentation 14

La réussite des étudiants 17

I – Les parcours des étudiants, de l'orientation à l'insertion professionnelle 17

II – La vie étudiante 17

La valorisation et la culture scientifique 19

I – La valorisation des résultats de la recherche 19

II – La diffusion, l'enrichissement du patrimoine et le développement de la culture 19

Les relations européennes et internationales 21

Le pilotage et la gestion 23

I – La fonction ressources humaines 23

II – La fonction financière et comptable 24

III – La fonction immobilière et logistique 25

IV – Le système d'information 25

Conclusion 27

I – Les points forts 27

II – Les points faibles 27

III – Les recommandations 27

Liste des sigles 29

Observations du directeur 33

Organisation de l'évaluation 37

Présentation

L'Université Toulouse III – Paul Sabatier (UPS) 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 est aujourd'hui, en France, l'une des plus importantes par son nombre d'étudiants : 30 285 à ce jour, dont 47 % d'étudiantes, 31 % de boursiers, 60 % dans le 1er cycle, 35 % dans le 2ème et environ 1 500 doctorants. L'UPS est considérée, sur base des classements internationaux, comme faisant partie des 10 ou 12 meilleures universités françaises. Elle est également le premier employeur de l'enseignement supérieur et de la recherche sur le site de Toulouse avec 4 600 personnes, se répartissant approximativement en 60 % d'enseignants et 40 % de Biatss[3]. Respectivement 75 % des enseignants et 77 % des Biatss (Bibliothécaires, ingénieurs, administratifs, techniciens, et personnels sociaux et de santé) sont titulaires. Parmi les enseignants titulaires, on trouve 32 % de professeurs et 52 % de maîtres de conférences.

L'UPS est un établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel (EPSCP), doté d'une autonomie pédagogique, scientifique, administrative et financière. Son budget, pour 2015, est de l'ordre de 400 M€. En 2013, les dépenses se montaient à 362 M€ (pour des recettes de 361 M€), dont 78 % pour la masse salariale.

Elle compte 9 composantes[4], dont les tailles peuvent aller de 2 000 à plus de 10 000 étudiants : 6 unités de formation et de recherche (UFR) : la Faculté des Sciences et Ingénierie (FSI), les Facultés de Médecine (Purpan et Rangueil), la Faculté des Sciences Pharmaceutiques, la Faculté de Chirurgie Dentaire, la Faculté des Sciences du Sport et du Mouvement Humain (F2SMH) ; deux instituts : l'Institut universitaire de technologie (IUT) de Toulouse, l'IUT de Tarbes ; un observatoire des sciences de l'univers, l'observatoire Midi-Pyrénées (OMP). L'école d'ingénieurs « université Paul Sabatier, Sciences, Ingénierie et Technologie » (Upssitech) est un département de la FSI à autonomie renforcée. L'UPS représente une large gamme de disciplines majoritairement dans les Sciences et Sciences de l'Ingénieur (qui représentent 50 % des étudiants), les Sciences et Technologies de la Santé (30 % des étudiants), même si quelques-unes relevant des SHS sont également présentes (communication, information, gestion, langues). Toutes ces disciplines sont organisées en 86 structures de recherche et articulées suivant 4 pôles - Sciences de la Matière (SdM), Mathématiques, Sciences et Technologies de l'Information et de l'Ingénierie (MSTII), Univers, Planète, Espace, Environnement (UPEE), et Sciences du Vivant (SdV) - et un axe Communication, Information, Gestion et Didactique des Langues (CIGEDIL).

L'UPS est présente sur 8 sites en Midi – Pyrénées : Toulouse, Tarbes, Auch, Castres, Lannemezan, Bagnères de Bigorre, Bagnères de Luchon et Castanet - Tolosan. Elle s'étend au total sur 269 ha et compte 400 000 m^2 de locaux répartis dans 174 bâtiments.

L'UPS est membre de la communauté d'universités et établissements (Comue) de Toulouse Midi-Pyrénées intitulée « Université Fédérale de Toulouse Midi-Pyrénées (UFTMP) », créée en 2014, qui se substitue au pôle de recherche et d'enseignement supérieur (Pres), mis en place en 2007. Cette Comue assure la mise en œuvre et la gouvernance du projet initiative d'excellence Idex UNITI (Université de Toulouse Initiative), qui a démarré en 2013, pour une période probatoire de 3 ans.

Les statuts de l'UFTMP définissent trois modes d'appartenance à la Comue[5] : les membres (université Toulouse 1 (UT1), université Toulouse 2 (UT2), UPS, INP, Insa, Isae et CNRS), les membres associés – renforcés et les membres associés. Outre les 7 membres, la Comue comprend le centre universitaire Champollion, l'école des Mines d'Albi-Carmaux, l'école nationale de l'Aviation Civile, l'école Nationale de Formation Agronomique, l'école Nationale Supérieure d'Architecture de Toulouse, la *Toulouse Business School*, l'institut catholique d'arts et métiers de Toulouse et l'institut d'études politiques de Toulouse. Les organismes de recherche tels que l'Inra, l'Inserm, l'IRD et l'Onera pourront également être membres associés.

Rappelons enfin que la région Midi-Pyrénées se caractérise par son attractivité (la plus forte de France pour les 20 – 30 ans) et par des activités de pointe à forte valeur ajoutée telles que l'aéronautique, l'espace et le secteur des TIC. Elle compte 16 000 entreprises de plus de 10 salariés et c'est la 6ème région de France pour la part des emplois dans les secteurs de haute technologie (4 %). Notons que dans le cadre de la réforme territoriale, la Région Midi-Pyrénées fusionnera avec la Région Languedoc-Roussillon.

---

[3] Les taux nationaux pour les établissements de la même typologie sont respectivement de 51 % et 49%.

[4] Statut de l'UPS adopté par le conseil d'administration 2 juin 2014.

[5] Statuts de la Comue UFTMP votée au conseil d'administration de la Comue le 11 juillet 2014.

Le comité avait pour mission d'évaluer l'UPS pour la période 2011 - 2015. En 2010, le comité d'évaluation de l'AERES avait relevé, comme points forts de l'UPS, sa recherche, la structuration de la formation et la bonne adaptation au passage aux RCE. Les points faibles concernaient la gouvernance, trop consommatrice de temps et d'énergie, la faible participation étudiante aux instances universitaires, le manque de valorisation de la recherche et l'absence de politique internationale. Au cours de sa visite, le comité a notamment analysé, outre l'organisation des missions fondamentales de recherche et de formation, les processus de consultation et les circuits de décision, la mise en œuvre de la stratégie et le pilotage des actions, la politique internationale, l'évolution de la situation financière, les perspectives en matière immobilière et la manière dont l'UPS contribue à la création et à l'animation de l'université Fédérale de Toulouse Midi-Pyrénées.

La stratégie et la gouvernance

I – Les missions de l'établissement et son positionnement stratégique

Il est important de noter que le changement de l'équipe présidentielle, en 2012, a conduit à un certain nombre de modifications dans les choix stratégiques de l'établissement. Globalement, la volonté de la nouvelle équipe est de transformer l'UPS, université de recherche (après avoir été autrefois une université de formation), en une université qui associe étroitement formation et recherche. C'est ainsi que, dans le cadre de l'Idex, où les périmètres d'excellence avaient été définis sur la base des laboratoires d'excellences (Labex) existants, le changement du collectif toulousain en 2012 a consisté, après négociation avec l'État, à ouvrir les projets à l'ensemble des équipes et à promouvoir l'interdisciplinarité.

La stratégie de l'UPS est bien affirmée et est déterminée par les axes politiques prioritaires suivants : « instaurer la démocratie et la collégialité, bâtir une vraie stratégie de recherche, favoriser la réussite de chacun, promouvoir l'innovation, donner une vision de responsabilité sociale et, en matière de pilotage, insuffler une dynamique et y associer chaque acteur ». Ces thèmes sont abordés dans les différents chapitres de ce rapport. L'UPS souhaite atteindre ses objectifs en trouvant le bon équilibre entre une certaine planification des actions et une grande liberté d'initiative laissée aux acteurs de terrain. La question de la subsidiarité n'a pas été explicitement définie en interne. Les conseils jouent leur rôle statutaire mais ils sont accompagnés dans leur décision par les commissions stratégiques (cf. *infra).* Sur tous les aspects financiers, le VP du CA pilote politiquement les décisions, ce qui est primordial. Par contre, les circuits de décision au quotidien sont souvent trop longs, comme les signatures de conventions qui prennent parfois plusieurs mois.

Outre ses missions propres, l'UPS est également engagée dans une importante politique de partenariat dans le cadre de la Comue UFTMP. Elle y joue un rôle majeur en entretenant des liens forts avec la plupart des acteurs régionaux de l'enseignement supérieur et de la recherche, comme le montre la section suivante.

II – La politique de partenariat

De manière générale, l'UPS est considérée comme un partenaire essentiel par les autres institutions de la région. Les partenariats se traduisent concrètement par l'intervention d'enseignants-chercheurs de l'UPS dans les formations organisées par les partenaires[6], par l'établissement de codirections de thèses, par l'existence de laboratoires communs, par le partage de plateaux techniques et d'outils pédagogiques, par des réponses communes aux appels d'offres, par une mise en cohérence progressive de la politique contractuelle et par une certaine réciprocité en matière immobilière[7]. La création de l'Upssitech peut également être citée comme un exemple témoignant de la bonne concertation entre partenaires du site, dans un domaine, l'ingénierie, où de nombreuses formations sont délivrées par les partenaires.

Il convient toutefois de noter que les partenaires peuvent avoir du mal à identifier le bon interlocuteur au sein de l'UPS, ce qui nécessite parfois, pour aboutir, des démarches répétées à différents niveaux. Les partenaires attribuent cet inconvénient à la taille importante de l'UPS et à une certaine complexité organisationnelle ou un manque de délégation en interne. L'UPS pourrait remédier à cette situation en clarifiant le rôle de chacun en matière de relations avec les partenaires.

La politique de partenariat s'inscrit principalement dans le cadre de l'UFTMP, Comue dont le règlement intérieur est en cours d'élaboration et dont le conseil d'administration sera installé dans les prochains mois. A côté de quelques compétences propres (comme la mise en œuvre de l'Idex ou la gestion du financement du plan campus), la Comue aura des compétences partagées entre les membres (comme l'élaboration d'une signature unique des publications ou la promotion, au plan national et international, des actions de la Comue et des établissements la composant), ou coordonnées (comme l'offre de formation ou les stratégies de transfert et de valorisation). La Comue sera donc une véritable fédération et non une fusion entre les établissements. Elle conduira une politique commune sur un certain nombre d'axes, les membres assurant la réalisation des projets décidés en commun. En outre, elle disposera de relativement peu de moyens pour gérer des compétences nouvelles (son budget propre annuel est de 20 M €[8]). En principe, la Comue ne délivrera pas de diplôme.

---

[6] L'UPS a par exemple signé une convention avec le centre universitaire Champollion pour faciliter l'apport des EC d'un établissement à l'autre.

[7] Le précédent contrat de projets État-Région (CPER) a principalement servi l'université Toulouse Jean Jaurès alors que le prochain servira l'UPS.

[8] Hors subventions pour le plan Campus et l'Idex.

Malgré la mise en œuvre d'actions importantes comme la gestion de l'opération campus et de l'Idex, il est trop tôt pour déjà dresser un bilan de l'action de la Comue, dont le fonctionnement est pour le moment assuré par des contacts réguliers (hebdomadaires) entre les présidents et entre les VP recherche, formation, relations internationales et valorisation. Il est prévu que des précisions soient apportées sur ce qui relèvera de la Comue et de ses membres. Les calendriers seront également harmonisés, notamment pour les appels d'offres internes et les décisions stratégiques.

L'UPS bénéficie d'un soutien important de la Région Midi-Pyrénées en matière de logements étudiants et de bourses. Des contacts ont par ailleurs déjà été établis avec la Région Languedoc-Roussillon en vue de préparer et d'anticiper les conséquences de la fusion des régions prévue par la réforme territoriale.

Le comité regrette de ne pas avoir pu rencontrer les représentants de la Communauté urbaine. D'autre part, le périmètre des actions entre la Comue et le Crous ne semble pas encore totalement défini.

III – Les relations avec le CHU

La coopération hospitalo-universitaire du site est organisée entre les quatre UFR de santé (2 en médecine, 1 en pharmacie et 1 en odontologie), le CHU et le Centre de Lutte Contre le Cancer CLCC (établissement privé d'intérêt collectif). La mise en œuvre de leur stratégie est formalisée sous forme d'une convention[9] signée en 2012, qui a l'originalité d'être tripartite (CHU, UPS et CLCC) et dont l'organisation est clairement décrite. Elle prévoit en effet que le Comité de la recherche en matière biomédicale et en santé publique (CRBSP) associe le CHU, le CLCC, l'UPS et l'Inserm au titre des organismes de recherche. Le CRBSP coordonne l'action des différentes structures en matière de recherche et d'innovation.

Cette coordination, exemplaire en de nombreux points, a permis d'identifier cinq axes stratégiques hospitalo-universitaires (cancer, neurosciences, cardiovasculaire et métabolisme, immuno-inflammation et infectiologie, santé publique) assurant le continuum enseignement-recherche-soins. L'Institut Universitaire de Cancérologie de Toulouse a fortement bénéficié des effets structurants des réseaux thématiques de recherche et de soins (RTRS) (fondation recherche et innovation thérapeutique en cancérologie, RITC) et des projets d'investissements d'avenir (pôle de recherche hospitalo-universitaire en cancérologie (PHUC) et Labex). Cette opération rend plus lisible l'activité de recherche, conjointement à la réorganisation des unités de soin, réalisant ainsi un ensemble intégré d'envergure (oncopôle) adapté aux soins thématiques stratégiques de l'Idex UNITI.

Les partenaires ont aussi défini trois autres instituts de recherche clinique qui ont vocation à postuler au titre des Fédérations Hospitalo-Universitaires (FHU) en vue du PIA Recherche Hospitalo-Universitaire (RHU). Le thème des « Big Data en santé » constitue une problématique commune dont les partenaires se sont emparés. Enfin, la Comue représente une opportunité de développement de projets interdisciplinaires utiles à la recherche clinique.

La stratégie en matière de formation initiale et continue, dans le domaine de la santé, fait consensus entre les partenaires et est tournée vers l'excellence pédagogique. Néanmoins, au regard de l'existence de trois concours d'entrée en seconde année (toutes filières confondues) et de l'organisation des études (cursus séparés) et des stages (intégrés ou coordonnés selon les sites) le comité s'interroge sur la lisibilité de l'ensemble des formations en santé par les usagers alors que le CHU restructure ses sites. L'évolution de l'environnement hospitalo-universitaire représente ainsi une réelle opportunité d'amorcer une nouvelle réflexion sur ce sujet.

En conclusion, les partenariats de l'UPS avec les hôpitaux et les organismes de recherche impliqués dans la santé permettent d'identifier un pôle hospitalo-universitaire fortement engagé dans la dynamique du site toulousain et plus particulièrement dans celle de l'Idex.

IV – La gouvernance, l'organisation interne et l'élaboration de la stratégie

Suite à la loi du 22 juillet 2013 relative à l'enseignement supérieur et la recherche, le conseil d'administration de l'UPS a adopté, le 2 juin 2014, de nouveaux statuts qui prévoient que l'université est administrée par deux conseils, le conseil d'administration et un conseil académique composé d'une commission de la recherche et d'une commission de la formation.

L'équipe présidentielle, en place depuis 2012, se compose du président, de son directeur de cabinet, du vice-président (VP) du conseil d'administration et des autres VP (2 VP recherche, 2 VP formation), de la directrice générale des services (DGS) et du directeur de la communication. Cette équipe est soudée autour de son président et semble bénéficier de la confiance des composantes et des enseignants-chercheurs. Il faut y ajouter 14 VP délégués et 4 chargés de mission, ce qui ne constitue pas un facteur de simplicité et de lisibilité dans la répartition des responsabilités, ainsi que deux VP étudiants intégrés de façon moindre à l'équipe présidentielle.

Comme indiqué plus haut, la nouvelle équipe présidentielle souhaite promouvoir la démocratie participative, la transparence et la collégialité, en associant au maximum les différents acteurs aux décisions et à leur mise en œuvre. Elle souhaite également assurer la lisibilité et l'efficacité des circuits décisionnels.

[9] Convention constitutive du CHU de Toulouse en date du 5 mars 2012.

Cette volonté s'est traduite notamment par la mise en place de huit « commissions stratégiques » (formation, recherche, finances et pilotage, patrimoine et développement durable, personnels et dialogue social, égalité active, relations internationales et européennes, relations universités établissements scolaires) chargées d'alimenter les conseils de l'université et l'équipe présidentielle en propositions d'actions.

Les commissions stratégiques sont désignées par le CA. Elles comprennent des membres de droit (le ou les VP qui les animent), les directeurs de composantes ou leurs représentants, le cas échéant des représentants des pôles de recherche, un ou des représentants des services centraux du domaine. A cela s'ajoutent des représentants du personnel désignés par le CA sur la base de candidatures individuelles. Certains élus des conseils peuvent se retrouver dans les commissions stratégiques correspondantes, mais ce n'est pas systématique.

Le rôle des commissions est décrit précisément. En fonction des domaines, elles rendent compte au CA, au CAC, au CT mais aussi à des conseils élargis tels que celui qui concerne le numérique. Ces commissions stratégiques sont diversement appréciées dans la communauté universitaire. Véritables ateliers de réflexion alimentant utilement les conseils en projets d'avenir, notamment pour la recherche et la formation, elles contribuent parfois, paradoxalement, à un certain manque de transparence pour les élus des conseils qui ne sont pas membres de ces commissions stratégiques. Il arrive aussi qu'une commission stratégique traite de sujets « opérationnels » (voire administratifs), créant ainsi un doublon avec le conseil correspondant, qui peut alors être ressenti comme une simple « chambre d'enregistrement ». Cela semble être le cas, en particulier, pour la commission stratégique des personnels et du dialogue social, les membres du CT se sentant en obligation de voter ce qui est présenté par la commission, faute de temps pour une véritable discussion.

Les commissions stratégiques ont manifestement un rôle utile en termes de communication interne, du fait de la présence en leur sein de représentants des composantes. Elles gagneraient sans doute en efficacité et en légitimité si elles étaient mieux alimentées par des retours d'expériences de terrain.

Enfin, la création de ces commissions stratégiques a entraîné une multiplication du nombre de réunions dont se plaignent les membres concernés de la communauté universitaire, en particulier les étudiants. Plus généralement, la multiplication des instances et des réunions soulève les questions du statut des élus, des décharges de service éventuelles à leur accorder et des aménagements *ad hoc* qui pourraient être prévus pour les élus étudiants.

En résumé, les commissions stratégiques marquent bien la volonté de développer la démocratie participative, mais une réflexion devrait être menée sur l'éventuelle évolution de leur composition et de leur mode de fonctionnement pour répondre aux inconvénients mentionnés.

La DGS travaille en étroite collaboration avec le président et le VP du CA et est associée aux décisions à caractère politique. Elle rencontre régulièrement les directeurs des services administratifs centraux, qui travaillent aussi beaucoup directement avec leurs VP et avec les commissions stratégiques. Les VP sont donc amenés à intervenir sur des questions opérationnelles, ce qui peut être positif lorsque les relations sont bonnes entre les personnes concernées. Néanmoins, la désignation de deux VP par domaine peut être interprétée, lorsque l'un des deux est un expert (comme en informatique ou en patrimoine), comme une faible confiance dans les services.

Les composantes de l'UPS (facultés et instituts) sont fortement représentées dans les instances de l'université. Il existe par ailleurs un conseil des directeurs de composantes et des réunions bilatérales se tiennent régulièrement entre la présidence et les directions des composantes. Néanmoins, ces réunions ne semblent pas suffisantes pour instaurer un véritable travail collégial. Par ailleurs, il n'y a pas de réunions régulières entre la direction générale des services et l'ensemble des directeurs administratifs de composantes. Vu la grande hétérogénéité de celles-ci et leurs habitudes de gestion très diverses, cette situation ne facilite pas l'homogénéisation des processus de décision.

Une assez forte identité facultaire a été identifiée par le comité ; elle peut constituer un frein à un véritable engagement des composantes dans le nouveau modèle de gouvernance. Le maintien de deux facultés de médecine, les outils informatiques de gestion propres à certaines composantes (ex : gestion des heures d'enseignement à la FSI), le maintien de 14 centres automatisés de traitement de l'information (Cati) dont 7 en recherche, la gestion décentralisée du personnel et de la paye dans les IUT, en témoignent.

En conclusion, la volonté de développer la démocratie participative est louable et indiscutable. Elle se traduit d'ailleurs par une bonne adhésion de la communauté universitaire à la stratégie de l'établissement, mais aussi par un organigramme relativement complexe conduisant à un certain flou dans le partage des responsabilités et à une perte d'efficacité dans les processus de décision. Nous y revenons dans les recommandations finales.

V – L'affirmation de l'identité et la communication

L'UPS projette l'image forte et lisible d'une université de sciences exactes, expérimentales, de technologie et de santé, de référence au niveau régional et portant une recherche du meilleur niveau international. L'adhésion des enseignants-chercheurs et chercheurs au projet stratégique et politique de l'université et aux méthodes mises en place pour assurer le dialogue autour de ce projet est large. Il est plus difficile d'en juger au niveau des étudiants qui restent une cible compliquée à atteindre et à mobiliser au-delà de leur environnement facultaire, et, dans une certaine mesure, pour les personnels administratifs et techniques, notamment ceux qui sont attachés à des

organismes partenaires ou affectés par des évolutions de structures comme la création de la FSI. La création de cette composante regroupant toutes les UFR de sciences « dures » était un objectif du contrat. La structuration rapide de la FSI a entrainé la mobilisation de crédits de fonctionnement supplémentaires à moyens humains constants (extraits du rapport d'auto évaluation).

La communication interne et la circulation de l'information n'apparaissent pas à la hauteur des enjeux liés aux évolutions fortes de l'université en cette période. La forme actuelle du site internet et l'absence de certains outils numériques, ou leur faible développement (intranet des personnels, ENT étudiants, annuaire des adresses actives des différents personnels), ne permettent pas leur utilisation efficiente pour la communication, par exemple pour garantir que la Newsletter, dont la forme est pourtant bien adaptée, touche effectivement ses publics cibles. Il faudra veiller à ce que l'évolution des Newsletters, par exemple avec l'apparition d'une Newsletter thématique sur la recherche, ne soit pas victime du même écueil.

La Comue UFTMP, même si elle ne fait pas l'objet de rejets forts et si elle est appréciée pour les atouts qu'elle peut apporter à l'UPS sur différents projets, ne bénéficie pas à ce stade d'une appropriation ou une adhésion enthousiaste à tous les niveaux de la communauté universitaire. L'évolution de la publication institutionnelle de l'université vers une nouvelle revue "Explorare", portée par la Comue, et sa redynamisation, sont de nature à augmenter l'intérêt pour la Comue au sein de l'ensemble de la communauté de l'UPS.

Si la définition d'objectifs clairs et l'identification de moyens appropriés ont permis, via notamment l'organisation d'événements à forte lisibilité, d'élargir l'audience et l'impact de la communication externe, l'ouverture de l'université sur la société civile et la ville pourrait être encore renforcée par le développement de contacts structurés avec les pouvoirs locaux, par une meilleure valorisation de son patrimoine scientifique et par la mise en place d'une offre pérenne de type "université ouverte" offrant des enseignements au grand public.

VI – La politique de la qualité

Un responsable qualité a été recruté en 2011 par l'ancienne présidence et attaché à la direction des finances puisque cette direction comprenait déjà le département pilotage avec mandat de développement d'une politique qualité mais sans certification ISO demandée. Des processus ont donc été définis, accompagnés d'un tableau de bord. Ils figuraient d'ailleurs sur l'Intranet, avec les procédures afférentes.

La nouvelle équipe de direction n'a pas continué dans cette voie et les processus ont été retirés de l'Intranet sauf ceux relatifs aux domaines liés aux finances, aux RH, au patrimoine et aux conventions. La notion de qualité globale a ainsi disparu, remplacée par la notion d'amélioration continue, la responsable qualité continuant à intervenir dans l'accompagnement au changement (comme par exemple le changement du logiciel RH).

En 2014, la DGS a demandé à chaque chef de service d'élaborer une feuille de route administrative dans un cadre type repris d'un document de la cellule qualité. Les fiches sont remontées, mais il n'y a pas encore eu de suite à ce jour. A noter aussi qu'un comité de pilotage « heures complémentaires » a été créé, afin de déployer un logiciel interne élaboré par la FSI. Enfin, la collation et la vérification des données indispensables à l'utilisation du logiciel de la scolarité étudiante APOGEE et du logiciel RH (indispensable avant le déploiement logiciel de gestion des heures complémentaires) ont bien été effectuées.

En conclusion, le but d'une démarche qualité étant d'améliorer la gestion d'un établissement, au sens large, la définition des processus à traiter relève du pilotage de l'établissement, et donc de la direction. Néanmoins, la nouvelle équipe dirigeante s'est insuffisamment saisie de la situation avancée de cette démarche. Une prise en compte forte de celle-ci pourrait lui permettre d'améliorer le traitement de l'information, indispensable au développement d'un système d'information efficace (voir le chapitre « pilotage et gestion » de ce rapport).

Le lecteur trouvera, dans le chapitre « formation initiale et continue », quelques observations sur la politique de qualité dans ce domaine.

La recherche et la formation

I – La politique de recherche

L'Université, dispose d'un potentiel de recherche important qui couvre tous les domaines avec de multiples unités en cotutelle. La recherche est identifiée grâce à une structuration en quatre pôles (Sciences de la Matière : SdM ; Mathématiques, Sciences et Technologies de l'Information et de l'Ingénierie : MSTII ; Univers, Planète, Espace, Environnement : UPEE et Sciences du Vivant : SdV) et un axe (Communication, Information, Gestion et Didactique des Langues : CIGEDIL). D'après les responsables, cette organisation polaire sera appelée à évoluer dans le cadre de l'université Fédérale, au regard des forces présentes dans le domaine de l'agronomie et des sciences humaines et sociales. L'axe CIGEDIL, peu lisible dans son environnement actuel, pourra saisir cette opportunité de développement.

Au niveau des pôles SdM, MSTII et UPEE, la structuration de la recherche est cohérente et resserrée. Malgré une hétérogénéité de certains champs scientifiques, la recherche est globalement de très haut niveau et allie excellence de la production scientifique et ouverture vers le milieu socioéconomique. La crédibilité de la communauté scientifique est attestée par de nombreux succès dans le cadre des investissements d'avenir et autres appels à projets nationaux (Institut Carnot et RTRA notamment). La recherche en Sciences de l'Univers et de la Terre, menée par des unités UMR CNRS et, pour certaines, associées à l'IRD et au Cnes, est de très bonne à excellente qualité. La présence du Cnes et les plateformes d'observation sont des atouts qui confortent leur rayonnement international.

La mise en place de l'Oncopôle, ainsi que les projets issus du RTRS et des investissements d'avenir, ont été les catalyseurs de la structuration de la recherche dans le domaine du cancer. Cette dynamique est une opportunité à saisir en direction d'une meilleure attractivité envers des scientifiques étrangers et de nouvelles équipes afin d'acquérir une envergure internationale. Le comité recommande de poursuivre cet effort de structuration dans un domaine SdV qui comporte près de la moitié des unités de recherche de l'établissement, dont certaines sans grande visibilité, et qui reste encore très morcelé.

Le pilotage de la recherche est opéré par un VP et un VP adjoint, qui se sont répartis les domaines scientifiques. Ils organisent de façon régulière des rencontres avec les unités et participent aux travaux de la direction de la recherche et du développement de la Comue. La direction stratégique de la recherche de l'UPS, inscrite au présent contrat, a été remplacée par la commission stratégique de la recherche (CSR), qui se veut plus ouverte en associant des responsables et membres des pôles de recherche et de l'axe ainsi que des membres élus de la commission de la recherche (CR). Elle a pour mission de proposer à la CR, à partir des travaux de groupes thématiques (enseignement, finances, ressources humaines, éthique…), des lignes stratégiques coordonnées, basées sur les besoins exprimés par les pôles et sur les actions transversales souhaitables. De nombreux acteurs ont adhéré à ce mode d'organisation qui mériterait néanmoins d'être mieux explicité aux élus de la CR. Afin d'améliorer la politique scientifique commune, les composantes ont regroupé leur commissions scientifiques qui sont désormais au nombre de trois (FSI, santé et IUT) et élaborent notamment les profils d'emploi en commun avec les pôles.

Douze axes thématiques prioritaires ont été élaborés par la CSR en lien avec la direction et les autres tutelles des unités de recherche (UR). Ils ont pour objectif d'affirmer une visibilité interdisciplinaire de l'établissement à cinq ans et font l'objet d'un consensus au sein de la communauté scientifique. Ils ont aussi vocation à définir l'identité scientifique de l'université au sein de la Comue. La CSR est également étroitement associée à l'attribution annuelle des moyens affectés aux UR (en concertation avec les pôles) ainsi qu'à la politique incitative qui s'est simplifiée et est largement corrélée à la stratégie de l'Idex (appels d'offre, CRCT,…). Ce positionnement est diversement apprécié en fonction de la vision de l'Idex qu'ont les acteurs de la recherche.

L'UPS jouit d'un partenariat multiple qui s'engage de manière synergique au sein des UR dont il partage la tutelle. Ce partenariat est formalisé et suivi. Le CNRS, qui est membre de la Comue, est le principal partenaire de l'UPS en matière de recherche ; il en soutient les grandes thématiques et projette sa réflexion sur Toulouse Horizon 2030. De son côté, l'Inserm, qui a la particularité d'être hébergeur de la plupart des unités dont il assure une cotutelle, a fortement contribué au pilotage de la structuration en santé.

La visibilité du site en Sciences de la Terre et de l'univers est notamment liée à la présence du Cnes, qui accueille sur le site toulousain une communauté de chercheurs visible à l'échelle internationale. Dans le domaine de l'écologie et de l'environnement, l'IRD France Sud est moteur du développement des relations internationales avec l'Amérique du sud, le Bénin et l'Indonésie, mises en œuvre par des accords de coopération. L'Inra, peu présent actuellement, souhaite renforcer ses liens avec l'UPS dans le cadre de la Comue. Enfin, le CEA amorce avec CEA Tech une collaboration en direction du transfert industriel.

La direction du soutien aux laboratoires (DSL) est structurée, au sein de l'université, en un guichet unique d'appui aux UR. Elle travaille en étroite relation avec les VP et la DGS, et est associée aux travaux de la CSR et de la CR. Elle est organisée en cinq pôles (partenariat et valorisation, finances, ressources humaines, appui aux instances et

promotion de la recherche). La DSL assure le suivi budgétaire des unités ainsi que la gestion financière des contrats (hors pôle UPEE rattaché à l'OMP). La délégation de signature des contrats du président aux VP permet une meilleure fluidité des processus et, d'une manière générale, la DSL s'attache à une amélioration continue de son efficience et de sa réactivité, très bien perçue par la communauté scientifique. Pour faciliter la gestion des unités, une concertation avec le CNRS et l'Inserm est mise en place afin de définir le gestionnaire de première intention de l'activité contractuelle de chacune d'entre elles.

Un pôle RH s'ajoute au service RH central et à ceux des composantes déjà en place. Le comité recommande une clarification des rôles de chacun, au sein de l'établissement, afin d'améliorer le dialogue avec les UR et ses personnels, dont certains se sentent fragilisés par la transformation de leur environnement. Mais le véritable facteur de progression résiderait en l'amélioration des systèmes d'information. La DSL souffre en effet d'une difficulté de production de tableaux de bord de l'activité de recherche, élément fragilisant le pilotage.

L'UPS bénéficie de plateformes de très haut niveau dans l'ensemble de ses domaines de recherche, avec un développement notable récent au niveau des moyens de calcul. Le pilotage de ces plateformes et plus largement des fédérations de recherche est organisé en étroite interaction avec les pôles de recherche, qui jouent ici pleinement leur rôle de mise en cohérence de la politique de recherche de l'établissement, en lien avec la CSR.

Les plateformes et les laboratoires constituant les fédérations de recherche jugent leur situation patrimoniale maîtrisée, notamment grâce aux récentes et futures opérations de rénovation des bâtiments de l'UPS. Si les plateformes et les fédérations bénéficient d'un soutien financier constant de la part de l'UPS, en dépit des difficultés budgétaires traversées, elles ont conscience de l'impérieuse nécessité qu'aura l'université de définir ses choix futurs d'allocation et de priorisation des moyens, afin d'assurer l'entretien des nouveaux bâtiments, le développement des équipements, et le maintien de l'encadrement technique. La gouvernance devra se baser pour cela sur des indicateurs qui restent largement à définir.

L'UPS est un élément moteur de la recherche du site toulousain dans un environnement partenarial exceptionnel. Il lui reste à se doter des outils de pilotage lui permettant de soutenir ses ambitions.

II – La politique de formation initiale et continue

En matière de formation, l'UPS se positionne comme un acteur de la réussite de chacun, incluant la question de la diversité sexuelle et la prise en compte de l'hétérogénéité des territoires de la région Midi Pyrénées.

Elle est également un acteur incontournable de l'université Fédérale, en particulier par sa participation au collegium Toulouse ingénierie. L'université a développé de nombreux cursus destinés à accueillir et faire réussir tous les publics dès la licence (Cap Réussite, licence « recherche », CMI), ainsi que des diplômes d'ingénieurs portés par l'Upsitech. Cette multiplicité répond bien aux objectifs stratégiques, mais ne simplifie pas l'offre de formation dans le domaine des sciences.

Les IUT tiennent lieu de points d'ancrage dans les sites distants et sont soutenus par l'établissement et la région pour répondre à l'ambition commune. L'ouverture d'un département en Génie Civil sur le site de Montaudran Aerospace en est la preuve, mais nécessitera une attention soutenue sur les conditions d'études et de soutenabilité financière de l'offre.

Les formations LMD du collège « santé-soin » complètent l'offre en santé, mais le maintien de deux UFR de médecine n'accroît pas la lisibilité de l'offre principale dans ce domaine. Ce Collège Santé, défini autour des UFR de médecine, pharmacie, odontologie, incluant des formations LMD et les formations paramédicales en voie d'universitarisation, s'est enrichi de l'intégration de l'école vétérinaire et de la F2SMH, cette dernière ayant comme objectif de se recentrer sur des problématiques de santé et d'offrir aux étudiants des doubles cursus. Des passerelles organisées en première année commune aux études de santé (Paces) avec des « semestres rebond » permettent d'orienter les étudiants concernés vers d'autres filières de formation.

La politique de formation est pilotée par les 2 VP formation et la CFVU qui appuie ses travaux en matière de formation initiale et continue sur ceux de la commission stratégie formation (CSF). Composée de membres de la CFVU, de représentants des composantes et des services dont les missions sont en lien avec la formation (DEVE, SCUIO, SUP, MFCA), la CSF travaille ainsi en concertation avec toutes les parties prenantes pour élaborer ses propositions. Les conclusions des commissions sont accessibles sur l'intranet et largement relayées, notamment par la diffusion de la « lettre de l'OF », et sont connues de la communauté. Ces deux commissions ont trouvé une articulation pertinente dans le processus décisionnel pour l'élaboration de l'offre de formation et pour son évaluation, même si celle-ci gagnerait à être plus systématique. Le positionnement de la CSF, commission permanente, reste également à éprouver sur la durée de la période contractuelle, tout comme l'évaluation précédente de l'AERES soulevait la question du positionnement de la direction stratégique de l'enseignement qu'elle a remplacée en 2012.

La formation tout au long de la vie est considérée comme un véritable enjeu dans la stratégie de formation, ce qui a donné lieu à sa prise en compte dans les éléments de cadrage. Une analyse en coûts complets a été conduite à l'initiative de la mission formation continue et apprentissage (MFCA), ce qui devrait permettre une répartition des recettes aux composantes sur des bases partagées, y compris pour la formation initiale. Le comité d'orientation

stratégique, prévu dans les statuts de la MFCA, « est chargé de réfléchir sur les orientations de la politique de formation continue de l'université » rend compte au conseil académique qui émet un avis et au CA qui est décisionnaire. Cela pointe un risque potentiel de voir émerger deux politiques de formation dissociées. La formation par apprentissage est gérée séparément des autres activités et le CFA, entité de l'UPS, dispose d'un budget distinct de celui de l'université, permettant a priori sans difficulté, lorsque le temps sera venu, de fonctionner dans un cadre régional d'une part, et d'autre part, dans une politique d'une grande région unifiée.

L'université a su se saisir des opportunités offertes par la révision de la politique de l'Idex, qui soutient des initiatives en matière de formation, en particulier « master en anglais », « innovation pédagogique en licence », et propose des appels à projets internes, notamment la création de Mooc.

Le département de langues est intégré dans la FSI. Cette situation n'est pas optimale en raison du caractère transversal de ses activités. C'est sans doute une question que l'UPS pourrait analyser en concertation avec ses partenaires de la Comue.

Les usages numériques pour la pédagogie, bien qu'en augmentation, ne sont cependant pas encore à la hauteur des ambitions affichées par l'université. Quelques initiatives récentes, en réponse à des appels à projets, laissent présager un renouveau de l'activité. Néanmoins, la seule restructuration de la Direction des Technologies de l'Information et de la Communication pour l'Enseignement (DTICE) et du Service Universitaire de Pédagogie (SUP) pourrait ne pas suffire à soutenir les équipes, d'autant plus qu'une approche par compétences, lancée dans la lettre de cadrage de 2014, devra également être accompagnée pour s'installer dans la durée et toucher toute la communauté.

Par ailleurs, une réflexion sur les missions que l'administration doit remplir pour accompagner la politique de formation est attendue au sein des composantes, y compris dans la proximité des enseignants (soutien à la rédaction de réponses aux appels d'offres de formations, rôle des secrétariats pédagogiques, modernisation des outils,…).

La CSF et la CFVU se sont emparées de la question de la soutenabilité de l'offre de formation dans son acception pédagogique et financière pour préparer l'accréditation, en votant des règles intangibles et des principes flexibles et en déléguant la mise en œuvre aux composantes, par un principe de subsidiarité affirmé. Sur le terrain, on regrette néanmoins le manque de logiciel structurant. Le déploiement extrêmement récent d'un système de gestion des charges d'enseignement, non encore opérationnel, ainsi que la reconduction des enveloppes allouées pour la formation aux composantes, sont des bases fragiles pour maîtriser financièrement l'offre de formation.

Au moment de la visite, les contrats d'objectifs et de moyen avec les deux IUT, prévus dès 2009 par une circulaire et rendus obligatoires par décret en 2014, étaient en préparation. Ils ont depuis été votés au CA du 1er juin 2015. On peut saluer la mise à plat du référentiel d'équivalences horaires des tâches des enseignants-chercheurs, reconnaissant ainsi de manière unifiée les responsabilités et engagements en matière de formation. L'UPS a engagé un travail de fond collégial sur sa capacité à porter son offre de formation. Cette dynamique doit se concrétiser par le déploiement d'outils de pilotage communs et robustes.

Les éléments d'observation des formations sont principalement élaborés par deux services. L'observatoire de la vie étudiante (OVE) (service de la DEVE) n'a en charge que les enquêtes d'insertion professionnelle proposées selon le modèle national (hors DUT). Les autres indicateurs sont élaborés par le Département évaluation et pilotage (service de la direction du pilotage et des finances), et le rôle d'appui de la DEVE, en la matière, n'est pas avéré. Les responsables de formation et responsables administratifs ont identifié ces interlocuteurs comme détenteurs des données et indicateurs utiles au pilotage des formations. Bien qu'ayant fait l'objet de discussions dans diverses instances, les éléments chiffrés caractérisant les formations ne font l'objet d'aucune communication accessible en interne ou en externe. Les données produites concernent principalement le cycle licence. Disposer de l'équivalent sur le cycle master serait pertinent pour aider l'établissement à positionner son offre.

Aucune instance, statutaire ou *ad hoc*, ne permet de systématiser l'évaluation des formations, au sens d'une politique qualité. L'évaluation des formations et des enseignements n'est pas formalisée, ni accomplie avec une périodicité intra-contractuelle, mais on relève l'initiative fort intéressante d'évaluation croisée (UPS – Université Claude Bernard Lyon 1) de la totalité de l'offre de formation. Par ailleurs la CSF a procédé à une analyse complète de l'offre, a proposé les éléments de cadrage, et a soumis le tout au vote des élus de la CFVU. De plus, les nouveaux statuts de l'UPS prévoient la création de conseils de perfectionnement, qui doivent s'emparer de la question au rythme d'une fois par an. Il semble nécessaire cependant de les outiller méthodologiquement pour qu'une analyse à l'échelle de l'établissement puisse être conduite.

La culture du pilotage au niveau le plus fin (mentions de diplômes) est très inégale alors qu'une approche commune est souhaitée. L'établissement pourrait utilement capitaliser sur la dynamique installée, en particulier au niveau des innovations du cycle licence, qui sont vécues de manière très positive par la communauté et constituent un atout sur lequel s'appuyer.

III – Le lien entre recherche et formation, les études doctorales

L'articulation et la cohérence de ses politiques de recherche et de formation sont des marqueurs de l'UPS, que l'on retrouve à l'échelle des laboratoires comme des fédérations de recherche, à l'échelle des formations comme des composantes, et plus généralement dans le ressenti des enseignants-chercheurs. La présence forte de la recherche au sein des IUT, notamment dans les sites délocalisés, est remarquable, de même que l'investissement des chercheurs des EPST et Epic partenaires de l'UPS dans les formations. L'articulation enseignement-recherche pourrait cependant être encore améliorée en rapprochant les commissions réfléchissant aux enseignements dans les fédérations et plateformes de recherche des commissions équivalentes au sein des composantes, notamment la FSI.

La structuration en pôles de recherche et les discussions ayant mené à l'identification d'axes stratégiques ont particulièrement participé au développement d'une stratégie intégrée en recherche et formation. Les liens entre enseignement et recherche sont ainsi pris en compte depuis la conception des maquettes d'enseignement jusqu'à l'arbitrage des postes ouverts aux concours de recrutement. Toutefois une certaine logique facultaire limite encore la capacité de redéploiement de postes entre les composantes, en appui d'un éventuel soutien à un axe privilégié de développement. Par ailleurs, l'existence de la FSI a permis de faciliter le redéploiement entre départements d'enseignement au sein d'un même pôle de recherche. En revanche il n'y a pas encore de redéploiement d'un pôle à l'autre.

Les études doctorales représentent une composante essentielle de la politique de recherche et de formation de l'UPS. Prenant fortement appui sur la qualité et le dynamisme des activités de recherche, le pilotage des écoles doctorales de l'UPS est organisé en cohérence avec la stratégie de recherche et de formation de l'université, par le biais des pôles de recherche notamment. La qualité du dialogue institutionnel pourrait être encore améliorée par une représentation plus systématique des écoles doctorales au sein des commissions et instances pertinentes pour les études doctorales, en complément des réunions d'information organisées par la vice-présidence en charge de la recherche.

Les écoles doctorales bénéficient d'un soutien institutionnel fort et maintenu, via notamment l'attribution de moyens de fonctionnement adaptés et de contrats doctoraux, cette seconde contribution étant renforcée depuis l'Idex par des appels d'offres spécifiques à l'international, sur des axes de recherche privilégiés. Ce type d'appel d'offre contribue à entretenir un lien dynamique et constructif entre les écoles doctorales et leurs laboratoires associés lors des concours de recrutement.

Le doctorat reste délivré par l'UPS en vertu de la répartition des compétences qui a été arrêtée. La projection des écoles doctorales de l'UPS au sein de la Comue prend pleinement son sens dans leur participation à l'école des docteurs de l'université de Toulouse, laquelle prend en charge les aspects transverses de la formation des doctorants et notamment leur préparation à l'emploi. La formation disciplinaire et scientifique, ainsi que le suivi fin de l'insertion professionnelle restent au niveau des ED. Les mutualisations de ces aspects transverses permettent aux ED de retrouver certaines marges de manœuvre et contribuent à améliorer les performances globales des études doctorales.

S'ils bénéficient d'un suivi régulier au sein de leur école doctorale, les doctorants montrent une certaine difficulté à se situer au sein des structures universitaires, Comue comprise, au-delà de leur laboratoire. Ils peuvent se montrer démunis face aux démarches administratives et peu au fait des manifestations au titre de la vie étudiante, particulièrement lorsqu'ils sont étudiants étrangers. Le comité recommande donc un accompagnement plus systématique des doctorants étrangers et une sensibilisation de l'ensemble des doctorants à l'organisation et à la vie institutionnelle au sein de l'École des docteurs de l'université de Toulouse.

IV – La documentation

La politique de documentation de l'UPS apparaît particulièrement solide et adaptée aux enjeux de la recherche et de la formation pour l'université. Elle s'appuie pleinement sur les compétences et l'engagement du service commun de la documentation.

Conçue en adéquation avec les objectifs fixés dans le contrat quinquennal de l'établissement, la politique de documentation est déployée en cohérence avec l'organisation géographique des bibliothèques et en prenant en compte les besoins spécifiques des usagers concernés, étudiants comme enseignants. En fonction de leur nature (formation, recherche, mixte), ces besoins sont exprimés et étudiés soit au niveau de commissions d'usagers, soit en lien avec les laboratoires, ce qui assure une bonne adéquation entre les ressources disponibles et les ressources attendues.

L'aménagement et le fonctionnement de la nouvelle bibliothèque universitaire de sciences[10] ont bénéficié d'un dialogue efficace avec les usagers et sont de nature à répondre aux nouveaux besoins au-delà des ressources documentaires classiques, par exemple au niveau de l'organisation des espaces de travail et du développement des équipements numériques.

Les efforts déployés pour élargir les horaires d'ouverture[11] des bibliothèques permettent d'assurer aujourd'hui une très bonne accessibilité, représentant un bon compromis entre les besoins exprimés et les capacités financières et humaines disponibles. On peut par exemple citer l'ouverture le samedi pour la santé et jusqu'à 20h pour les sciences. Pour ce faire, des vacataires et personnels de sécurité ainsi que des étudiants sont embauchés de manière régulière, mais il est regrettable que ces derniers ne soient pas intégrés explicitement dans une politique des emplois étudiants définie par la CFVU.

L'ensemble des étudiants de première année de licence bénéficient d'une formation à la recherche documentaire, de même que tout étudiant en médecine une fois dans son parcours. Cette formation s'étend progressivement aux niveaux master et doctorat sans être encore systématique. L'évolution vers les ressources numériques, notamment en recherche, s'accompagne d'une évolution pertinente des missions et du fonctionnement des bibliothèques de recherche (ainsi que de leur nombre, décroissant) dans le sens d'un service de type aide à la recherche documentaire, études bibliométriques et développement de la publication sous la forme d'archives ouvertes, pour renforcer la visibilité de l'université, jugée encore trop faible. La gestion des coûts des ressources numériques est assurée, d'une part, par la maîtrise de leur évolution, et, d'autre part, par le choix de la présidence d'utiliser les ressources issues du préciput de l'agence nationale de la recherche (ANR).

Le catalogue documentaire est exhaustif, hors fonds spécifique dédié à l'orientation et l'insertion professionnelle, géré par le SCUIO-IP. Il est partagé entre les différentes bibliothèques, y compris celles localisées en dehors du campus, qui ne souffrent pas d'un quelconque déficit d'accessibilité ou de mise à jour des contenus pédagogiques. Le catalogue de l'UPS est appelé à s'intégrer prochainement dans un catalogue interuniversitaire et inter-établissements sous l'égide de la Comue. La documentation est une compétence partagée de la Comue.

Les futurs bâtiments des bibliothèques des IUT situées en dehors du campus toulousain sont envisagés en collaboration avec les partenaires locaux, dont les missions incluent la documentation (par exemple le centre départemental de documentation pédagogique (CDDP) à Auch), ce qui est de nature à assurer un bon développement du service rendu aux usagers. L'option d'une bibliothèque supplémentaire de l'IUT de Toulouse (site Clément Ader) pourrait être réévaluée par l'équipe dirigeante dans une période où la gestion des coûts et du patrimoine est un enjeu crucial pour l'université, d'autant plus que les personnels des bibliothèques IUT ne sont pas intégrés au SCD et sont sous la seule responsabilité de l'IUT. La présence de deux bibliothèques médicales, si elle peut être justifiée par certains aspects, pourrait également être réétudiée.

En conclusion, la politique documentaire du SCD apparaît en bonne adéquation avec la dynamique universitaire. Ce point fort de l'université nécessitera une attention particulière sur les ressources humaines et financières mobilisables pour être encore développé ou tout au moins maintenu au très bon niveau actuel.

[10] Installation dans un nouveau bâtiment.

[11] Rapport d'auto évaluation : « Sans avoir atteint le plateau des 70h comme souhaité initialement, le contrat 2011 – 2015 aura marqué une forte progression des horaires dans les principales bibliothèques du SCD, qui seront passés d'une moyenne de 52h10 pour les trois sites à 61h15. ».

La réussite des étudiants

I – Les parcours des étudiants, de l'orientation à l'insertion professionnelle

L'UPS développe une réelle ambition de service public d'enseignement supérieur et de rôle social, notamment sur les sites hors agglomération toulousaine, en adéquation avec les axes soutenus par la Région. Ceci confère à l'université un rôle majeur quant à l'orientation et à la réussite des étudiants, dont elle s'est pleinement emparée. Le SCUIO-IP est un service conséquent et structuré en pôles clairement identifiés, couvrant la liaison secondaire-supérieur, l'accompagnement à l'orientation et à l'insertion professionnelle (avec une personne chargée plus spécifiquement des étudiants en situation de handicap), les relations entreprises - alumni, et l'orientation tout au long de la vie. Le service assure également la gestion du fonds documentaire spécifiquement dédié à ces missions. Implanté dans un bâtiment central dont la vocation est unique, il bénéficie d'une visibilité intéressante. L'interaction avec les équipes enseignantes est de bonne qualité.

Le panel d'actions offertes couvre l'ensemble des missions du service et prend en compte la diversité des publics, se partageant distinctement les opérations avec la Mission de la formation continue et de l'apprentissage. Les doctorants bénéficient d'un dispositif clairement identifié (Ressources Orientation Savoirs Accompagnement Compétences Ethique ROSACE), assuré au niveau de la Comue, qui vise à les orienter dans leurs projets par des échanges interdisciplinaires et des séminaires sur les enjeux de la société. Néanmoins, la communication aux étudiants pour faire connaitre l'ensemble des services, uniquement assurée par le site internet, est sous-dimensionnée, et la prise en compte des sites distants n'est pas suffisamment assurée.

Parallèlement, des dispositifs de formation adaptés ont été progressivement construits pour tenir compte de la diversité des étudiants et leur fournir des parcours de réussite (S2 rebondir, cap réussite, L1 en 2 ans, parcours recherche). D'autres sont en cours d'élaboration, comme le tutorat en sciences, qui s'appuie sur l'expérience du tutorat en santé. L'université s'est également emparée du sujet Bac-3/Bac+3 en mettant en place une Commission relations université enseignement secondaire. Les modules de préparation à l'insertion professionnelle sont diversement intégrés dans les formations.

Le regroupement du Service Universitaire de Pédagogie (SUP) et de la Direction des Technologies de l'Information et de la Communication pour l'Enseignement (DTICE), en vue de former le centre pour le développement pédagogique, considéré par l'université comme une structuration nécessaire, ainsi que la mise en place d'appels à projets en matière d'innovation pédagogique, devront faire leurs preuves compte tenu des objectifs attendus par l'université en matière de développement de ressources numériques pour une pédagogie rénovée.

Alors que la liaison avec le secondaire et l'insertion professionnelle des doctorants bénéficient chacune d'un chargé de mission, on peut regretter que l'orientation active, l'insertion professionnelle et l'innovation pédagogique ne bénéficient pas également d'un portage politique clairement marqué par la désignation d'un chargé de mission, compte tenu notamment de l'existence de deux vice-présidents formation et de la politique volontariste annoncée dans ce domaine.

Une politique assumée, des enseignants et des Biatss engagés, des opérations construites et questionnées sur leur efficacité, devraient porter leurs fruits, pour autant que l'accompagnement des enseignants et la reconnaissance de leur implication, récemment remise à plat, s'installent dans la durée.

II – La vie étudiante

L'UPS a une volonté de développer la vie étudiante et de rendre les étudiants acteurs et contributeurs de la vie de l'université et de son ouverture à la société. Elle est articulée autour de la division de la vie étudiante (DVE) qui en est le service support depuis 19 ans et qui sert d'interface auprès des usagers sur toutes les questions de vie étudiante. C'est une lourde charge de travail pour un petit service.

Le Service Commun Universitaire des Activités Physiques et Sportives (SCUAPS) propose une grande diversité d'activités sportives ouvertes à tous et couvre tous les profils d'étudiant, alors que le Département du Sport de Haut Niveau (DSHN) s'occupe plus spécifiquement, comme son nom l'indique, des sportifs de haut niveau (220 en 2014 – 2015). Les équipes sportives universitaires sont une vitrine pour l'UPS qu'elles représentent dans les compétitions interuniversitaires et internationales. Le parc immobilier sportif est pourtant vieillissant, et son entretien difficile, ce qui risque de peser à l'avenir pour maintenir l'offre sportive aux 6 000 étudiants qui en font usage chaque année.

En matière de santé, le Service Interuniversitaire de Médecine Préventive et de Promotion de la Santé (SIUMPPS) permet, en plus des missions de prévention usuelles, d'offrir à la population étudiante des consultations médicales sur les 3 sites de son centre de soin universitaire.

Une importante offre culturelle, programmée dans la salle de spectacle "Le CAP", est disponible tout au long de l'année dans les domaines scientifiques et artistiques. Cette salle de spectacle est mise à la disposition des associations étudiantes pour qu'elles puissent y développer leurs projets.

La vie étudiante est animée par plus de 50 associations étudiantes présentes sur le site toulousain ainsi que sur les sites périphériques de l'UPS. Ces associations ont pour source de financement le fonds de solidarité et de développement des initiatives étudiantes (FSDIE), et ont consommé 100 % du budget en 2013/2014. A l'échelle de l'UFTMP existe un fonds semblable, le fonds de soutien aux initiatives étudiantes (FSIE) de création récente, qui semble encore inconnu des étudiants. La DVE se charge du pilotage des commissions d'attribution des fonds où la part décisionnelle est laissée aux étudiants. Il existe cependant, entre les associations ou les utilisateurs, une grande disparité dans les moyens mis à disposition. Ainsi, certaines associations étudiantes, particulièrement sur les sites éloignés, ne connaissent pas les services disponibles auprès de la structure centrale. Il semble manquer de vecteurs de communication vers l'ensemble de la communauté étudiante.

La participation des représentants des étudiants à la vie institutionnelle de l'établissement est une volonté de l'université. Ces représentants ont accès aux différentes commissions et groupes de travail les concernant, mais il est à relever des problèmes en matière de communication dans l'envoi des convocations et des documents préparatoires. Il a été créé, en 2012, un conseil des étudiants, composé d'élus des conseils centraux et d'élus des conseils de composantes. Ce conseil a pour ambition de servir d'espace de débat et de devenir une force de proposition auprès des instances statutaires. Malheureusement, dû à des circonstances techniques concernant les élections, il ne s'est réuni qu'une fois depuis l'élection des représentants étudiants, en mars 2014, et il ne collabore pas avec la DVE, qui est pourtant l'interlocuteur direct pour relayer et résoudre des problématiques de terrain. Une plus étroite collaboration serait hautement souhaitable.

Le vice-président étudiant et son adjoint occupent une place particulière : ils n'ont pas de lettre de mission, n'ont pas de moyens dédiés pour assurer leurs fonctions et, sans outil de communication, ont du mal à assurer leur visibilité, et donc leur légitimité, auprès de l'ensemble des étudiants. Il conviendrait de faire une telle demande auprès de l'université.

La valorisation de l'engagement étudiant ne fait pas l'objet d'une stratégie à l'échelle de l'UPS, même s'il existe des chartes pour certains étudiants à statuts particuliers (sportifs de haut niveau, salariés). Néanmoins la récente réflexion conduite en vue de la création d'un « module d'engagement social et citoyen » ouvre la possibilité d'une véritable reconnaissance de toutes les formes d'engagement (bénévolat, associatif, électif).

Pour l'avenir, le comité recommande à l'UPS d'étendre les relais et les moyens de communication à destination des étudiants dans leur globalité, avec une attention particulière à ceux qui se trouvent sur les sites éloignés et de mieux reconnaître et donner une plus grande légitimité aux différents acteurs de la vie étudiante, afin de leur donner les moyens de contribuer pleinement à la vie de l'établissement.

La valorisation et la culture scientifique

I – La valorisation des résultats de la recherche

Comme mentionné précédemment, l'UPS a pris une part importante dans la mise en place de la Comue UFTMP, qui joue un rôle de coordination des stratégies de transfert et valorisation des établissements de la Comue. Elle assure la présentation de l'ensemble de l'offre de compétences des laboratoires du site et met en place les rencontres avec les réseaux industriels, qui ont sur le site de multiples organisations filières - métiers. Un club «valorisation», composé des représentants des établissements et des juristes des membres de la Comue, étudie et structure la contractualisation pour les sujets à valoriser, en lien avec les établissements et les organismes d'accompagnement (société d'accélération de transfert de technologie Toulouse Tech Transfert (SATT TTT), France innovation science transfert FIST, Inserm transfert, IRD, …).

L'UPS s'est dotée d'un guichet unique, le pôle partenariat et valorisation de la DSL, qui apporte aux laboratoires un réel appui sur toutes les dimensions de la valorisation : prestations, actions partenariales, brevets et licences, contractualisation avec les opérateurs d'accompagnement du transfert et de création d'entreprise. C'est clairement le lieu identifié pour assurer la connaissance et le suivi des actions de valorisation en cours ; elle réalise ce suivi, en fait une synthèse sur tableur mais ce tableau de bord n'est pas interconnecté au système d'information, il est lourd à entretenir, et l'information est difficilement partageable.

La plupart des recherches étant menées dans des unités mixtes, des accords fixent, avec les partenaires, des règles pour le pilotage des projets de valorisation. Pour les autres résultats de recherche de l'UPS, la SATT TTT, choisit ceux sur lesquels elle veut investir en maturation. L'UPS décide ensuite si elle veut protéger un résultat non retenu par la SATT et, le cas échéant, proposer une licence d'exploitation.

L'UPS est donc bien organisée pour faire connaître son offre dans un environnement très structuré en approche filières - métiers et pour mener une politique de contractualisation. Ce contexte va avoir un effet favorable à l'expression des sollicitations, un risque pourrait peser sur l'UPS, qui doit se préoccuper des conditions d'une croissance soutenable. Le comité a en effet constaté que les pôles de compétitivité, sources importantes de ces nouvelles sollicitations, se posent des questions : les laboratoires déjà largement impliqués dans les projets de valorisation pourront-ils augmenter substantiellement leur capacité à encadrer des thèses pour de nouveaux partenariats ? De nouveaux laboratoires qui vont être sollicités (notamment sur la thématique « vieillissement », très interdisciplinaire) sont-ils prêts à entrer dans des partenariats socio-économiques ?

D'autres questions se posent : une croissance forte des partenariats va-t-elle aider l'UPS à trouver un équilibre financier ou, au contraire, aggraver son déséquilibre ? La politique de brevets est-elle soutenable ? Un travail a été engagé sur cet équilibre (en particulier la répartition interne des charges et des revenus,…) et demande à être poursuivi. Dans ce contexte complexe, on peut se demander si un seul chargé de mission « entreprises » à temps partiel est suffisant pour porter auprès des partenaires et auprès des nouveaux laboratoires, la politique de valorisation et de relations industrielles de l'UPS.

En conclusion, compte tenu de l'augmentation des appels à coopération industrielle d'un environnement très riche et dynamique, le comité recommande à l'université de formuler une politique de valorisation soucieuse des équilibres financiers à l'échelle des laboratoires comme à celle de l'établissement, de construire un message de culture industrielle et sociétale, en cohérence avec ses politiques de recherche et formation, et de le faire porter par une représentation renforcée.

II – La diffusion, l'enrichissement du patrimoine et le développement de la culture

La diffusion de la culture scientifique et technique est une mission mise en avant dans la politique de l'université et le document d'auto évaluation. Elle reste cependant limitée à des actions ponctuelles et à de courts cycles de conférences à destination du grand public, organisés en partenariat avec des institutions prestigieuses telles que le Collège de France ou l'Académie des Sciences.

Quelques actions en faveur des publics lycéens sont également à souligner. La très forte interconnexion avec les lycées et leurs environnements - rectorat et collectivités territoriales - est un atout. Un recensement systématique en cours vise à repérer les éléments sur lesquels s'appuyer pour améliorer cette diffusion : animateurs potentiels, sujets, relais, coopérations extérieures, ainsi que les façons d'impliquer des étudiants-acteurs et de faire autant que

possible le lien avec les formations. La Fondation « CATALYSE » soutient les échanges entre l'UPS et son environnement sociétal, ainsi que les projets des étudiants dans ce sens.

L'UPS est dépositaire d'un patrimoine original, constitué notamment de collections historiques (herbier, minéralogie, paléontologie), d'un arboretum et d'un jardin botanique. Le jardin botanique est mis en valeur et exploité, en partenariat avec le muséum de la ville de Toulouse, et l'herbier est en voie de numérisation, dans le cadre d'un programme national porté par le Museum national d'histoire naturelle, néanmoins, le fort potentiel des autres composantes du patrimoine reste largement à exploiter.

La rénovation du campus ouvre une piste intéressante de valorisation des collections au sein même du campus, à l'image du mini-musée envisagé dans le futur bâtiment des premières années de licence en sciences. La direction du patrimoine et des collections a identifié les objectifs à poursuivre pour accroître la valorisation de ces collections.

L'UPS pourrait donc se doter d'une politique ambitieuse et structurante en matière de diffusion de la culture scientifique et technique, plus à la hauteur de l'image de l'université dans la Région, permettant d'atteindre un public plus large et plus nombreux. Cette action mériterait d'être mutualisée à l'échelle de la Comue afin d'en faire profiter les différents acteurs du site.

Les relations européennes et internationales

Le rayonnement international de l'UPS est certain, aussi bien en recherche qu'en matière de formation. En témoigne la participation de l'UPS à plusieurs dizaines de laboratoires, groupements et programmes de recherche internationaux, sur tous les continents. Depuis 2012, suite à la désignation d'un vice-président unique, chargé à la fois des relations internationales et européennes, une cohérence stratégique, notamment au niveau des axes géographiques, a été développée entre l'UPS et le Pres puis la Comue. Ainsi, la Comue a-t-elle ouvert un bureau en Chine (Shanghai), au Brésil (Recife) et en Indonésie (Jakarta), et des accords de partenariat, signés par la Comue, ont permis, entre autres, l'accueil à l'UPS d'étudiants et doctorants boursiers de ces pays.

Sur d'autres axes promus par l'UPS au niveau de la Comue, cette dernière apporte un soutien financier. Ce soutien a permis par exemple l'ouverture d'une antenne à Novossibirsk dans le cadre des relations avec la Russie (Sibérie), assurant ainsi la pérennisation des projets de recherche de l'UPS en lien avec ce partenaire, qui impliquent environ 200 EC.

Une articulation UPS – Comue dans l'élaboration et la mise en œuvre de la politique internationale permet ainsi le développement des axes stratégiques en matière de formation et recherche de l'UPS au niveau international. Cette stratégie repose sur l'identification des axes géographiques de coopération et sur un accueil coordonné des étudiants et des chercheurs étrangers avec la mise en place de la « Toul box »[12]. Ce dispositif demeure cependant encore peu connu des étudiants et chercheurs étrangers de l'UPS car il a été mis en place récemment[13]. Le comité recommande de lui donner une plus grande visibilité, et d'optimiser le déploiement des services offerts aux étudiants étrangers par la Comue et l'UPS, notamment les cours de FLE.

Le pilotage de la politique internationale de l'UPS est assuré par la vice-présidence et s'appuie sur les travaux de la commission stratégique « Relations Internationales et Europe », qui se réunit 3 fois par an. Cette commission, qui inclut toutes les composantes et les pôles de recherche, a pour mission de promouvoir, parmi les axes géographiques stratégiques de l'UPS, les projets à caractère collectif.

Dans le domaine de la recherche, l'UPS a fortement développé le nombre de structures internationales qui est passé, entre 2010 et 2013, de 7 à 27[14]. La cohérence des actions de coopération menées en recherche et formation est assurée sur certains axes : par exemple au Québec, dans le domaine du plasma, avec l'ouverture en 2016 d'un double diplôme au niveau Master, ou au Benin, en lien avec les activités de l'IRD, dans le domaine de l'océanographie physique. Mais cette cohérence est encore loin d'être assurée de façon systématique. Une cartographie complète des actions de coopération recherche et formation à l'international a été réalisée mais n'est pas activement disponible pour des raisons techniques et de mise en ligne, la notion de RI variant d'une UFR à l'autre. Peu d'échanges existent entre la DSL, le service des RI et le bureau Europe. Un rapprochement entre ces structures permettrait de mieux développer des projets internationaux de formation de haut niveau avec un adossement recherche solide et reconnu et favoriserait certainement une mise en synergie favorable pour tous.

L'UPS a réussi son intégration dans l'espace européen de l'enseignement supérieur au travers d'une politique volontariste forte ayant permis le développement emblématique de projets Erasmus Mundus (14 programmes, dont 6 en coordination). Les mesures adoptées pour promouvoir la mise en place de ces projets incluent la mobilisation du bureau d'aide au montage de projet (bureau Europe) et une décharge d'enseignement prise en charge par le service des relations internationales pour les enseignants-chercheurs porteurs de projets. Au-delà des masters Erasmus Mundus, d'autres projets de formation existent au niveau international mais sont nettement moins visibles. Améliorer l'affichage de l'offre de formation internationale (en anglais, en double diplôme ou délocalisée, comme par exemple à l'USTH) pourrait encore mieux valoriser le dynamisme de l'UPS dans ce domaine et pourrait avoir un impact positif tangible sur la mobilité étudiante.

[12] Ensemble d'informations disponible sur le site de l'UFTMP pour préparer l'arrivée et le séjour des étudiants et chercheurs souhaitant s'installer facilement à Toulouse et concernant les formalités migratoires, le logement, la vie pratique, etc.

[13] En septembre 2014.

[14] 10 laboratoires internationaux associés, quatre laboratoires européens, cinq groupements de recherche internationaux, sept groupements de recherche européens, une unité mixte internationale avec l'Inde (source : rapport d'auto évaluation).

La mobilité internationale est en effet un objectif important pour l'équipe dirigeante de l'université et elle bénéficie d'un soutien effectif. Cependant, si les mobilités sont bien enregistrées à la FSI et dans les IUT, un décompte fin au niveau des UFR de santé serait un plus pour l'université. Les objectifs fixés semblent plus tenus qualitativement que quantitativement. Les raisons évoquées lient « réponse sociétale » (faible motivation des étudiants de Midi Pyrénées, qui gagnerait à être développée) et, ces dernières années, problèmes économiques des familles.

Concernant la mobilité entrante, la stratégie RI favorise le flux d'étudiants entrants de très bon niveau en master et doctorat (40 % d'étrangers en thèse), mais la pénurie de logements étudiants ne permet pas un accueil massif d'étudiants étrangers sur le site toulousain. En terme d'intégration des étudiants étrangers, seuls ceux qui arrivent dans le cadre d'un programme de partenariat sont accompagnés par le service relations internationales de l'UPS (accueil, cours de français langue étrangère, logement,…). Un effort reste à faire sur l'accueil de l'ensemble des étudiants étrangers avec la mise en place d'un programme d'accompagnement, lequel pourrait inclure le parrainage d'un étudiant étranger par un étudiant français.

L'absence d'associations étudiantes destinées au public étranger et fortement ancrées au sein de l'UPS est également un frein au bon accueil d'étudiants de toutes origines, alors que ces derniers sont naturellement en demande de soutien. Enfin, une coordination des cours de FLE proposés au niveau de la Comue et de l'UPS serait souhaitable pour mieux répondre aux objectifs d'intégration et réussite des étudiants étrangers. Les jeunes chercheurs et les chercheurs seniors de stature internationale sont quant à eux régulièrement accueillis, et sans difficultés particulières, sur des périodes variables, au sein de l'UPS, le cas échéant au travers de l'appel à projet du programme recherche Idex, porté par la Comue.

La mobilité sortante des étudiants et des doctorants est promue par des mesures incitatives encadrées par le service des relations internationales. Une enveloppe attribuée aux ED est destinée à favoriser la mobilité à l'étranger d'une centaine de doctorants par an, ce qui semble satisfaire la demande. Des actions incitatives, menées auprès des étudiants de niveau L et M par certains responsables de diplômes, ont permis d'accroître la mobilité sortante. Ce dispositif de proximité « étudiants/enseignants pour la mobilité » sera étendu de façon plus large au sein de l'UPS et pourrait être renforcé dans le cadre de « journées des relations internationales ». Ces journées seront l'occasion de présenter les différents programmes de mobilité, des retours d'expérience d'anciens étudiants, le tout en présence de professionnels et de services RH pouvant attester l'importance d'inclure dans le cursus académique une expérience d'étude ou de stage à l'étranger.

Néanmoins, la mobilité sortante concerne essentiellement les boursiers qui bénéficient d'aides du centre régional des œuvres universitaires et scolaires (Crous) ou de Campus France et de la Région, et le nombre de bourses, environ 70, gérées par la commission égalité active, semble insuffisant pour répondre à la demande. Le budget mobilité sortante a été diminué avec la conviction qu'il était largement suffisant, témoignant d'un possible manque d'articulation entre la volonté politique et sa mise en œuvre. L'UPS pourrait dans la limite de ses minces marges de manœuvre, apporter une aide financière plus conséquente à la mobilité sortante, afin de la développer, tout en se donnant les moyens de mener une politique des langues étrangères tout au long des cursus étudiants. Le soutien à la mobilité sortante du personnel administratif ne relevant pas des RI, au travers par exemple du programme Erasmus +, serait sans doute aussi un atout pour accroître, au niveau de l'établissement, un « esprit de mobilité ».

Le pilotage et la gestion

L'accession aux compétences élargies, en 2010, n'a pas permis à l'UPS de dégager les marges de manœuvre dont elle a besoin. Pour des raisons externes (non compensation du glissement vieillesse technicité (GVT) par le MENESR) mais aussi internes[15], qui n'ont pas encore donné lieu à des actions permettant de garantir à moyen terme sa soutenabilité financière, l'université est en difficulté pour mener sa politique.

Les différentes commissions stratégiques ont été les vecteurs de la volonté de transparence et de dialogue social, qui sont des axes majeurs de la nouvelle mandature. Elles ont permis, grâce à la représentation systématique des composantes, d'offrir un cadre participatif à ces dernières. Cependant, les outils informatiques de pilotage existants, même s'ils n'ont pas encore tous été déployés, n'ont pas été suffisamment utilisés pour initier un dialogue de gestion approfondi avec les composantes.

I – La fonction ressources humaines

En 2013, l'université disposait d'un plafond de 3 942 emplois d'État. Les effectifs constatés s'élèvent à 4 057 membres du personnel, dont 59 % d'enseignants et 41 % de Biatss. La proportion de Biatss est donc inférieure à la moyenne nationale, qui est de 49 % pour ce type d'établissement. En revanche, la répartition entre les professeurs d'université, les maîtres de conférences et les enseignants de type second degré est équivalente aux établissements du même type.

Les prévisions des départs à la retraite pour les quatre prochaines années, chez les EC, sont moins importantes que dans la période antérieure, depuis le passage aux RCE. Elles totalisent néanmoins environ 140 emplois en 2018, ce qui n'est pas négligeable et qui pourrait engendrer une baisse du GVT dans l'hypothèse d'un rajeunissement des recrutements. Par ailleurs, environ 240 Biatss sont concernés par ces départs durant cette période, ce qui devrait offrir des pistes de réorientation dans l'affectation de ressources humaines, afin d'assurer le soutien aux orientations stratégiques prioritaires.

La gestion des ressources humaines est à ce jour encore partagée entre les services centraux et certaines composantes comme les IUT. La gestion individuelle et la paye y sont décentralisées, ce qui, au regard des possibilités numériques actuelles, est coûteux en personnel. Cependant, la proximité étant un élément fort apprécié des usagers, il conviendra d'accompagner toute modification du périmètre. L'organigramme du service des RH, qui comprend 4 pôles, ne rend pas très explicite la répartition des tâches entre le pôle « carrières » et le pôle « gestion individuelle des personnels ».

Le directeur des ressources humaines rencontre régulièrement les correspondants RH des composantes. Cela peut parfois engendrer un défaut de communication entre ces personnels et les responsables administratifs des composantes qui, on l'a vu précédemment, ne sont pas réunis en tant que tels par les services et la DGS.

La nouvelle politique de gestion des ressources humaines s'appuie sur les travaux de la commission stratégique du personnel et du dialogue social (CSPDS), qui examine les sujets exprimés lors d'assemblées du personnel. Cette commission, conduite par deux VP (un enseignant-chercheur et un Biatss) ne semble pas encore s'occuper de questions stratégiques. Elle traite plutôt de questions de gestion telles que les principes d'attribution des primes, l'aménagement du temps de travail, l'état des lieux de la cartographie des emplois…

Le sentiment d'ouverture d'un véritable dialogue social est réel auprès des personnels, même si le comité technique en charge de ces questions apparaît parfois, aux yeux de ses membres, comme une chambre d'enregistrement.

Néanmoins, il est important de noter que les propositions de cette commission stratégique peuvent avoir des enjeux financiers importants (500 000 € de budget pour un ensemble de mesures permettant en particulier de rétablir plus d'égalité dans un système qui était incohérent). Il est donc indispensable que la gestion des ressources humaines continue à tenir compte des impératifs financiers auxquels l'établissement est confronté.

[15] Préparation insuffisante au moment du passage aux RCE, dérive de la masse salariale liée à son absence de suivi et au manque de pilotage central.

II – La fonction financière et comptable

Le budget de l'UPS reflète sa situation de grande université scientifique française avec un budget global qui avoisine les 400 M€. Cependant, comme on va le voir, des imprécisions de pilotage et des décisions politiques passées ont, dans un contexte aggravé par la baisse des financements de l'État, conduit l'université à une situation financière difficile.

Si les subventions de fonctionnement de l'État ont augmenté de 2 % entre 2011 et 2013, la masse salariale, elle, a crû de 5 % dans le même temps. En 2013, la dépense de masse salariale État a été supérieure de plus de 2 M€ à la dotation, qui a été de 224 M€. Par ailleurs, la dépense totale de masse salariale s'est élevée à 275 M€ en 2013, soit 51 M€ d'écart avec la dotation, ce qui exige des compensations importantes en termes de ressources propres.

Les raisons de cette situation ont été analysées par la nouvelle équipe présidentielle arrivée en 2012. Outre les dépenses obligatoires liées au GVT et non compensées par l'État, certaines décisions prises par l'université ont des conséquences à moyen terme, voire à long terme, qui sont coûteuses. On peut citer comme exemple l'arrêt du versement des cotisations aux Assedic pour les contractuels. Compte tenu du nombre de contractuels liés à l'activité recherche, cet arrêt a eu des conséquences négatives. Il n'a pas donné lieu en amont à la constitution de provisions sur les contrats, ce qui a occasionné une charge pour l'établissement. Désormais c'est chose faite mais, dans le cadre des limites fixées par l'ANR pour ses subventions, cela s'avère difficile.

Depuis 2010, 31 enseignants-chercheurs ont été recrutés, ce qui, malgré une baisse du nombre d'emplois Biatss, a augmenté la masse salariale. D'autre part, la décision prise, pour le budget 2015, de prélever, sur le fonds de roulement, le GVT non compensé (4,9 M€), outre qu'elle correspond de fait à un déficit de fonctionnement, affaiblit la capacité d'investissement de l'université.

La démarche politique actuelle est traduite dans les différentes lettres de cadrage budgétaire qui sont devenues avec le temps de plus en plus précises et qui témoignent d'une bonne articulation entre les échelons politique et administratif. Les composantes ont été informées et associées grâce à leur présence aux réunions de la commission stratégique du pilotage et des finances. Les questions des provisions pour l'allocation d'aide au retour à l'emploi (ARE), des recrutements sur postes vacants, des contributions sur ressources propres pour financer les coûts induits y sont définies. Le remplacement des personnels absents par une équipe dédiée d'experts métiers est prévu et la question du coût de la formation est aussi évoquée. Cela s'est traduit de façon concrète par la diminution des moyens globaux octroyés aux composantes.

Vue la forte attente des pôles de compétitivité en matière d'innovation et de valorisation, l'augmentation du potentiel de recherche de l'UPS, et donc de ses ressources propres, via la formation continue et la taxe d'apprentissage, apparaît comme souhaitable, même si le contexte juridique et économique reste incertain.

Il faut noter que, malgré la prise en compte très forte, par la présidence, des difficultés financières, certains facteurs peuvent s'avérer en contradiction avec la volonté de redressement financier. Ainsi, le passage aux RCE n'a pas eu pour effet, à l'UPS, de concentrer la gestion de la masse salariale dans les services centraux. A titre d'exemple, la gestion des ressources humaines et de la masse salariale État, mais aussi des heures complémentaires, sont restées au sein des IUT. L'absence, à ce jour, d'outil de pilotage des heures complémentaires est une des conséquences de cette situation, puisqu'il n'était pas jugé indispensable d'en posséder un. Or la maîtrise de l'offre de formation est un des éléments de pilotage essentiel sur la masse salariale.

D'autre part, une réflexion sur les fonctions support qui pourraient être mutualisées dans le domaine de la recherche (comme les finances), ou centralisées (comme la gestion administrative et financière des personnels), ne semble pas envisagée à court terme.

Aux incertitudes sur la capacité de l'UPS à réduire puis à stabiliser de façon pérenne sa masse salariale (en adéquation avec les moyens alloués par l'État et les ressources propres), s'ajoute, en termes de fonctionnement, la maintenance des bâtiments. Le nombre important de mètres carrés, la vétusté des bâtiments mais aussi les exigences de maintenance des nouvelles constructions demanderont des efforts budgétaires importants. Le comité conclut, sur la base des informations dont il dispose, que la situation financière de l'UPS est en déséquilibre. Néanmoins, la prise de conscience politique très nette des enjeux, qui peut s'appuyer sur l'existence d'un service financier performant incluant une cellule de pilotage, est certainement un élément positif pour l'avenir. Pour le moment, l'UPS est au milieu du gué. Les perspectives solides d'amélioration ne sont pas encore là. Il est essentiel que l'université travaille à les construire et à adopter une prospective pluriannuelle, intégrant par exemple les marges de manœuvre offertes par les emplois libérés.

III – La fonction immobilière et logistique

Le patrimoine immobilier est réparti sur 174 bâtiments et sur 8 sites : Toulouse, Tarbes, Auch, Castres, Lannemezan, Bagnières de Bigorre, Bagnères de Luchon et Castanet – Tolosan, pour un total d'environ 400 000 m².

L'université se trouve actuellement dans une situation nettement plus dégradée, en matière de patrimoine, que celle des autres établissements toulousains, le dernier CPER ayant surtout concerné l'université Toulouse Jean Jaurès. Près des deux tiers des bâtiments de l'UPS ont donné lieu, pour ce qui concerne leur état de conservation, à un avis défavorable. Le nouveau CPER qui vient d'être voté concernera essentiellement l'UPS.

Dans le cadre du plan campus, les opérations étaient prévues à l'origine sous forme de partenariat public privé. Une réorientation de cette politique vers des opérations en loi MOP (maîtrise d'ouvrage publique) a permis, grâce aux économies constatées, de réintégrer la construction de la « Maison des étudiants et des personnels ». D'autre part, la première des priorités, définie en corrélation avec la volonté affirmée de la présidence de l'université d'améliorer le taux de réussite en 1er cycle, est la construction de la « Maison de la réussite en licence ».

Du fait des changements de mode opératoire, les réalisations ont pris du retard mais, outre les gains financiers réalisés, l'université a pu élaborer une véritable stratégie immobilière conduite par deux vice-présidents dans le cadre de la « commission stratégique du patrimoine et du développement durable ».

En complément, une commission néOCampus a été créée, regroupant des moyens de recherche en interne (9 laboratoires), pour proposer des innovations en matière immobilière. Une vision « développement durable », relativement originale, a été intégrée, qui s'avère prometteuse : elle porte aussi bien sur les problématiques de déplacement que sur la biodiversité ou sur le tri des déchets. Les opérations sont suivies en lien avec la Comue, qui est gestionnaire des fonds attribués dans le cadre du plan campus.

La prise en compte de la situation difficile du parc immobilier a conduit à la consolidation de la direction du patrimoine et de la logistique, qui permet de mieux identifier les moyens nécessaires et d'apporter son expertise technique. Numérisation de l'ensemble des plans et connaissance de l'affectation des surfaces sont en voie d'achèvement. La pérennité de l'outil de gestion du patrimoine étant remise en cause, la question se pose de l'acquisition d'un nouveau logiciel. La réflexion est en cours.

Malgré les contraintes budgétaires pesant sur l'université, un économe des flux a été recruté, ce qui démontre la volonté d'investir pour l'avenir. Un certain nombre de préconisations sont à l'étude pour réduire la consommation énergétique. Des investissements importants sont envisagés avec l'aide de la caisse des dépôts, mais ils sont soumis à la capacité financière de l'université ou à l'octroi de subventions.

La nouvelle direction de l'université s'est emparée de la question du patrimoine comme étant un enjeu de la réussite des étudiants, mais aussi une possibilité de dégager des marges de manœuvre financières qui lui font défaut aujourd'hui. La stratégie est clairement exprimée en phase avec l'opérationnel et inclut des engagements citoyens.

IV – Le système d'information

La fonction informatique de l'UPS est répartie sur 14 centres d'applications et de traitement en informatique (CATI), dont 7 dans le domaine de la recherche. Cette structuration est la conséquence du dialogue social entrepris par la nouvelle équipe, qui a permis aux ingénieurs informaticiens hors direction des systèmes d'information (DSI) de bénéficier progressivement de la prime de fonction informatique. La question du maintien des CATI dans les composantes (hors recherche) peut cependant se poser, même si la présence physique demeure nécessaire pour assurer la gestion des salles et des logiciels pédagogiques. En effet, en ce qui concerne la bureautique ou les logiciels de gestion, les interventions à distance sont devenues des procédures habituelles.

La DSI est divisée en 3 pôles techniques et 1 pôle organisationnel. Deux vice-présidents chargés du numérique ont été désignés et deux comités de pilotage ont été mis en place : le comité des utilisateurs qui fait remonter les besoins, et le comité opérationnel qui réunit l'ensemble des entités pour les projets transverses. Enfin, une fois par an, une présentation est effectuée devant le conseil des directeurs de composantes.

Il n'existe pas à l'heure actuelle de schéma directeur du système d'information, ce qui démontre un retard dans l'appréhension globale de cette thématique dans l'université. Cependant un audit externe a été effectué, qui a permis de définir une feuille de route et un projet de référentiel commun.

Des outils de type GRAAL pour la recherche (avec leurs limites), implantés dans d'autres universités de même type, n'existent pas à l'UPS. Ce logiciel a été acheté mais n'a jamais été déployé. La DSL est en demande, mais l'absence de solution globale a conduit, par nécessité, à la création d'un outil interne de gestion au sein de chaque laboratoire.

A cette heure, aucun logiciel global de gestion des services d'enseignement n'existe dans l'université, même si le déploiement d'un outil « maison », élaboré par une composante, est en cours. L'absence de perspective globale a été un des facteurs de l'absence de qualité des informations dans APOGEE et HARPEGE. Néanmoins, grâce à un travail important des services, ces informations viennent d'être fiabilisées. La généralisation d'un outil de gestion des heures d'enseignement, lorsqu'elle sera effectuée, lui donnera une meilleure connaissance des coûts de formations et lui permettra ainsi d'appuyer ses décisions.

En outre, il faut noter que l'UPS est la seule en France à avoir implanté HARPEGE/PAYE, ce qui la positionne en première ligne pour tester le nouveau logiciel RH de l'agence de mutualisation des universités et établissements d'enseignement supérieur et de recherche AMUE (SIHAM) avec le module de la paye intégré. L'absence d'offre technique en matière de GPEC va être bientôt comblée et permettra d'améliorer le pilotage de l'établissement.

La sécurité, avec une salle serveur sécurisée qui sera doublée à l'été 2015 par un *Cloud*, est parfaitement prise en compte.

La volonté politique de bénéficier d'indicateurs fiables, la compétence de la direction du système d'information, mais aussi le fait qu'il n'y ait pas d'enjeu de fusion entre les établissements du site toulousain, devraient permettre d'avancer rapidement et d'atteindre un niveau performant du SI.

En conclusion de ce chapitre, le pilotage de l'université est au cœur de ses capacités de redressement financier. Forte de la prise de conscience sans complaisance de sa situation, de la volonté des acteurs enseignants chercheurs et Biatss de défendre leur institution, l'UPS a des atouts. Globalement, la gestion de l'université repose sur des services centraux compétents, sur lesquels les équipes politiques peuvent s'appuyer. Malgré une mise à niveau inachevée d'un véritable système d'information, ce qui demande un fort soutien politique, la direction de l'université dispose déjà d'informations fiables et cohérentes qui devraient lui permettre de consolider ses décisions et d'assurer sa volonté de transparence. En augmentant sa réactivité et en faisant partager une politique commune à ses composantes, elle pourra réaliser ses ambitions.

Conclusion

L'UPS se situe probablement à un moment - clé de son histoire. Elle vit, comme beaucoup d'universités françaises, une phase de transition d'un passé dispersé entre des composantes plutôt autonomes vers un futur où elle deviendra elle-même membre d'une fédération plus vaste, la Comue. Cela signifie qu'aux besoins d'harmonisation entre les composantes de l'UPS s'ajoute la nécessité de négocier avec les partenaires, en vue de la mise en place de la future université fédérale de Toulouse.

Le comité unanime souhaite d'abord souligner la grande qualité de la recherche et de la formation de l'UPS. Pour ces deux missions, l'UPS constitue certainement une des meilleures universités françaises. Elle devra maintenant, avec ses partenaires de la Région, valoriser ses atouts tout en rationalisant et en simplifiant son organisation.

La situation s'est assurément améliorée depuis 2010, notamment sur la valorisation et la politique internationale. Cependant, comme on le verra ci-dessous, le comité souhaite mettre en avant, à côté de points forts importants, des sujets de préoccupation qui, soulignons-le, relèvent principalement du domaine « pilotage et gestion».

I – Les points forts

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

II – Les points faibles

- Une situation financière qui ne fait pas encore l'objet d'un plan stratégique clair de redressement.
- Un patrimoine immobilier qui nécessite, de façon urgente, un vaste plan de rénovation.
- Un système d'information encore insuffisant pour améliorer le pilotage.
- Une communication interne déficiente pour accompagner le changement.
- Une vie étudiante qui ne bénéficie pas d'un soutien suffisamment structuré pour répondre à l'ambition affichée.

Outre les suggestions présentées dans le rapport, le comité souhaite proposer, à la direction de l'UPS, les recommandations suivantes.

III – Les recommandations

- Formaliser davantage les processus de décision, définir et valoriser le rôle et les missions de chacun (en particulier des élus et des membres des commissions stratégiques), et simplifier les liens entre gouvernance et pilotage, en vue d'économiser du temps et de l'énergie en interne et de la visibilité en externe.
- Prendre à bras le corps, de manière urgente, les questions financières et immobilières, en définissant, dans chacun de ces deux domaines, un plan stratégique pluriannuel de redressement.
- 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.

- Poursuivre l'effort de structuration dans le domaine sciences de la vie et santé, qui reste encore relativement morcelé en un grand nombre d'unités de recherche.
- Formaliser et rendre plus systématiques et plus régulières les évaluations des formations.
- Formuler une politique de valorisation financièrement soutenable, construire un message de culture industrielle et sociétale, en cohérence avec la politique de recherche et formation, et le faire porter par une représentation renforcée.
- S'ouvrir de manière mieux organisée à la société civile, en développant davantage des contacts structurés avec les pouvoirs locaux, en valorisant le patrimoine scientifique et en mettant en place une offre pérenne de formation continue et ouverte.

L'UPS est un élément moteur de l'enseignement supérieur et de la recherche sur le site toulousain, dans un environnement académique et socio-économique exceptionnel. Elle a pris la mesure des enjeux de son avenir au sein de l'université fédérale. Il lui reste à se doter des outils de pilotage lui permettant de soutenir ses ambitions.

Liste des sigles

A

AAP	Appel à projet
AERES	Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur
AMUE	Agence de mutualisation des universités et établissements d'enseignement supérieur et de recherche
ANR	Agence nationale de la recherche
ARE	Allocation de retour à l'emploi
Apogee	Application pour la gestion des étudiants et des enseignements

B

Biatss	Bibliothécaires, ingénieurs, administratifs, techniciens, et personnels sociaux et de santé

C

CA	Conseil d'administration
CAC	Conseil académique
Cati	Centres automatisés de traitement de l'information
CDDP	Centre départemental de documentation pédagogique
CEA	Commissariat à l'énergie atomique et aux énergies alternatives
CFA	Centre de formation d'apprentis
CFVU	Commission des formations et de la vie universitaire
CHU	Centre hospitalo-universitaire
CIGEDIL	Communication, Information, Gestion et Didactique des Langues
CLCC	Centre de Lutte Contre le Cancer
CMI	Commission médicale d'établissement
Cnes	Centre national d'études spatiales
CNRS	Centre national de la recherche scientifique
COMUE	Communauté d'universités et établissements
CPER	Contrat de projets État-Région
CR	Conseil régional
CRBSP	Comité de la recherche en matière biomédicale et en santé publique
CRCT	Congés pour recherche ou conversion thématique
CROUS	Centre régional des œuvres universitaires et scolaires
CS	Conseil scientifique
CSF	Commission stratégie formation
CSPDS	Commission stratégique du personnel et du dialogue social
CSR	Commission stratégique de la recherche
CT	Comité technique
CV	Curriculum vitae

D

DEVE	Direction des enseignements et de la vie étudiante
DGS	Direction générale des services
DSHN	Département du Sport de Haut Niveau
DSI	Direction des systèmes d'informations
DSL	Direction du soutien aux laboratoires
DTICE	Direction des Technologies de l'Information et de la Communication pour l'Enseignement
DUT	Diplôme universitaire de technologie
DVE	

E

EC	Enseignants-chercheurs
ED	Ecole doctorale
ENT	Environnement numérique de travail
Epic	Etablissement public à caractère industriel et commercial
EPSCP	Etablissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel
EPST	Établissement public à caractère scientifique et technologique

F

F2SMH	Faculté des Sciences du Sport et du Mouvement Humain
FHU	Fédérations Hospitalo-Universitaires
FIST	France innovation science tranfert
FLE	Français langue étrangère
FSDIE	Fonds de solidarité et de développement des initiatives étudiantes
FSI	Faculté des Sciences et Ingénierie
FSIE	Fonds de soutien aux initiatives étudiantes

G

GPEC	Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences
GVT	Glissement vieillesse technicité

H

HARPEGE	Harmonisation de la gestion des personnels (application informatique)
HCERES	Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur

I

Idex UNITI	Initiative d'excellence Université de Toulouse Initiative
INP	Institut national polytechnique
Inra	Institut national de recherche agronomique
Insa	Institut national des sciences appliquées
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
Isae	Institut supérieur de l'aéronautique et de l'espace
ISO	Organisation internationale de normalisation
IUT	Institut universitaire de technologie

L

Labex	Laboratoire d'excellence
LMD	Licence-master-doctorat

M

MENESR	Ministère de l'Éducation nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche
MFCA	Mission formation continue et apprentissage
MOOC	*Massive open online course*
MOP	Maîtrise d'ouvrage publique
MSTII	Mathématiques, Sciences et Technologies de l'Information et de l'Ingénierie

O

OVE	Observatoire de la vie étudiante
OMP	Observatoire Midi-Pyrénées
Onera	Office national d'études et de recherches aérospatiales

P

PACES	Première année commune aux études de santé
PIA	Programme investissements d'avenir
Pres	Pôle de recherche et d'enseignement supérieur
PHUC	Pôle de recherche hospitalo-universitaire en cancérologie

R

RCE	Responsabilités et compétences élargies
RH	Ressources humaines
RHU	Recherche Hospitalo-Universitaire
RI	Relation internationales
RITC	Recherche et innovation thérapeutique en cancérologie (fondation
ROSACE	Ressources Orientation Savoirs Accompagnement Compétences Ethique (dispositif)
RTRA	Réseau thématique de recherche avancée
RTRS	Réseaux thématiques de recherche et de soins

S

SATT	Société d'accélération de transfert de technologies
SCD	Service commun de documentation
SCUAPS	Service Commun Universitaire des Activités Physiques et Sportives
SCUIO	Service commun universitaire d'information et d'orientation
SdM	Sciences de la Matière
SdV	Sciences du Vivant
SHS	Sciences humaines et sociales
SI	Système d'information
SIUMPPS	Service Interuniversitaire de Médecine Préventive et de Promotion de la Santé
SUP	Service Universitaire de Pédagogie

T

TIC	Technologies de l'information et de la communication
TTT	Toulouse Tech Transfert

U

UFR	Unité de formation et de recherche
UFTMP	Université Fédérale de Toulouse Midi-Pyrénées
UMR	Unité mixte de recherche
UNITI	Université de Toulouse Initiative
UPEE	Univers, Planète, Espace, Environnement
UPS	Université Toulouse III - Paul Sabatier
Upssitech	Université Paul Sabatier, Sciences, Ingénierie et Technologie
UR	Unité de recherche
UT1	Université Toulouse 1
UT2	Université Toulouse 2

V

VP	Vice-président

Observations du président

Le Président

N° 150

UNIVERSITÉ TOULOUSE III PAUL SABATIER

CABINET DU PRÉSIDENT

Monsieur Philippe TCHAMITCHIAN
Directeur du HCERES

Toulouse, le 2 juillet 2015

Monsieur le Directeur,

Nous remercions les membres du comité d'évaluation et son président pour le travail important qui a été réalisé. Le rapport fait état d'analyses qui confortent pour l'essentiel celles que notre université a également faites. Il pointe la place de notre université, la qualifiant d' « une des meilleures universités françaises », en raison notamment d'une très grande qualité de la recherche et de la formation. Cet hommage à nos personnels et étudiants est précieux. Il ne cache pas les difficultés que nous vivons, auxquelles nous apportons des réponses.

Nous ne nous étendrons pas sur les points d'accord avec l'analyse faite par le comité, qui sont très nombreux. Quelques observations nous semblent néanmoins nécessaires.

En matière de stratégie et de gouvernance, il fait mention d'une stratégie bien définie. Les commissions stratégiques, tout en étant reconnues comme vecteurs de la volonté politique de transparence et de dialogue social et comme cadre participatif pour les composantes, ont manifestement suscité des interrogations au sein du comité en raison de la charge de travail des représentants et du besoin d'une prise en compte plus efficace des retours d'expérience de terrain.

En effet, les missions confiées par le Conseil d'administration aux commissions stratégiques participent au pilotage démocratique de l'établissement, à la définition et à la mise en œuvre de sa stratégie. Elles sont une part importante du pilotage de l'Etablissement et de la volonté de transparence et de collégialité qui nous caractérise. Il est d'ailleurs fait mention par le comité de leur rôle d'appropriation et de diffusion de la politique menée puisqu'elles réunissent des représentants de toutes les composantes.
A plusieurs reprises, le rapport attribue à la CSPDS un rôle qui n'est pas le sien. De fait, il ne s'agit que d'une instance travaillant en amont des conseils et comités statutaires, qui, seuls, prennent les décisions. En particulier, le CTE ne s'est jamais privé de faire évoluer des propositions venant de la CSPDS. On peut en outre constater que contrairement à d'autres établissements, peu d'avis négatifs sont rendus par le CTE, ce qui témoigne de la qualité des travaux préparatoires réalisés en toute transparence et collégialité.
Il est exact néanmoins que le nombre d'instances et de réunions est un facteur de difficulté pour une participation constante et il conviendra sans doute de se réinterroger sur leurs périmètres et fonctionnement. Nous souhaitons néanmoins poursuivre cette mise en place d'une démocratie participative au sein de l'établissement.

Université Toulouse III - Paul Sabatier
118 Route de Narbonne
31062 Toulouse Cedex 9
05 61 55 65 27
www.univ-tlse3.fr

Le Président

N° 150

UNIVERSITÉ TOULOUSE III PAUL SABATIER

CABINET DU PRÉSIDENT

Une observation formulée par le comité nous a beaucoup interrogés s'agissant du rôle des Vice-Présidents et chargés de mission. La conclusion qui est tirée du fait que certains vice-présidents soient des spécialistes des secteurs dans lesquels ils officient est surprenante (informatique et patrimoine) et traduirait un manque de confiance dans les services. Personne ne tire de telles conclusions s'agissant des Vice- Présidents recherche ou formation qui sont des enseignants-chercheurs. Le fait que nos laboratoires et secteurs de formation recouvrent une partie des secteurs d'activité administrative de l'Etablissement est au contraire un atout. Cela permet une forte synergie entre les élus et les services et permet, au-delà d'associer les ressources universitaires au travail quotidien des services comme l'intégration de neOCcampus dans les problématiques d'économie d'énergie.

Concernant la participation des élus étudiants, le rapport observe que c'est une volonté politique de l'université, tout en faisant état de faiblesses auxquelles il conviendrait de remédier.
Il faut rappeler deux éléments essentiels qui expliquent en grande partie la situation relevée :
- un turn-over important chez les élus étudiants, qui fragilise le travail commun et sur lequel l'Université n'a aucune prise, les mandats étudiants étant, de par la loi, limités à 2 ans.
- la visite du comité s'est faite très peu de temps après la désignation des VP étudiants. Ceux-ci n'ont, par ailleurs, pas fait de demandes à la présidence sur les thèmes évoqués dans le rapport. En particulier, l'absence de lettre de mission du VPE ne peut être interprétée comme une marque de désintérêt : les vice-présidents statutaires n'ont pas de lettre de mission dans notre université.

Le Comité a relevé aussi une absence de moyens spécifiques des VP étudiants. Il n'y a eu aucune demande de leur part. L'université, qui finance déjà les moyens nécessaires au bon fonctionnement des syndicats et associations représentatifs des étudiants, aurait répondu favorablement si de telles demandes avaient été formulées.

Parmi les points faibles perçus par le comité, il est fait mention d'une situation financière qui ne fait pas encore l'objet d'un plan stratégique clair de redressement. Celui-ci ne peut se définir sans connaître les orientations en matière de recettes d'Etat. En particulier, la problématique du GVT est très importante et les modalités de prise en compte d'une partie du GVT dans la dotation de base de l'Etat sont déterminantes. L'annonce qui avait été faite au début de l'année par la Ministre était un signal très positif, devant se traduire dans une dotation qui a été connue après la visite du comité. Nous sommes donc en train de finaliser le travail déjà engagé d'établissement de mesures budgétaires qui ont démarré dès 2013. Le comité a lui-même relevé une prise en compte forte et sans complaisance de sa situation par l'équipe présidentielle et la communauté universitaire.

Université Toulouse III - Paul Sabatier
118 Route de Narbonne
31062 Toulouse Cedex 9
05 61 55 65 27
www.univ-tlse3.fr

Le Président

N° 150

UNIVERSITÉ TOULOUSE III PAUL SABATIER

CABINET DU PRÉSIDENT

Des actions ont été engagées à la fois pour augmenter nos ressources (prise en charge de l'ARE par l'ANR, meilleure compensation des délégations et mise à disposition, ressources propres, etc.) et maîtriser nos dépenses, que ce soit, en premier lieu, en matière de masse salariale ou de dépenses d'énergie. Des opérations d'économie d'énergie sont en cours, et des financements dédiés de la CDC vont les appuyer. Un travail très approfondi est également en cours sur la soutenabilité de l'offre de formation. Enfin, la politique d'allocation des moyens entre les composantes fait également l'objet d'un chantier.

Des dialogues de gestion avec les composantes ont été mis en place sur le volet masse salariale et des objectifs de maîtrise des dépenses ont été donnés à chacune et sont globalement réalisés.

Le comité a souligné par ailleurs la nécessité d'un vaste plan de rénovation de notre patrimoine immobilier. Nous ne pouvons que partager cette nécessité et déplorer que les CPER précédents n'aient pas mieux été mis à profit, comme pour les autres établissements du site, pour remédier à la situation. Nous avons obtenu que le CPER 2015-2020 soit largement consacré à notre établissement, c'est un premier pas. Néanmoins, nous déplorons que cela intervienne au moment où les montants globaux des CPER diminuent.

Par ailleurs, nous nous félicitons, avec nos partenaires du site toulousain, d'avoir obtenu la transformation de la conduite des opérations Campus en loi MOP en lieu et place des PPP, ce qui nous a permis de financer davantage d'opérations sur notre campus.

Nous avons également engagé un dispositif original d'Intracting avec la Caisse des dépôts et consignations pour améliorer la situation énergétique du campus avec l'expertise conjointe de neOCampus.

Le patrimoine considérable de l'Université, 400 000 m², 174 bâtiments, dont plus de 50% sont en mauvais ou très mauvais état nécessitera un investissement très important et nous souhaitons engager avec les collectivités et l'Etat, l'élaboration d'un plan « Université 2025 » car il est bien évident que l'établissement ne peut, sur ses seules ressources, en supporter le poids.

S'agissant du système d'information, le comité a relevé l'absence de schéma directeur. Il est en cours d'élaboration, en veillant notamment à la cohérence et à la complémentarité avec celui de la COMUE, qui vient juste d'être défini : il aurait été contre-productif d'adopter un schéma directeur pour l'UPS avant la COMUE, sauf à refuser un travail collectif. Des réunions spécifiques du conseil des directeurs de composantes sont dédiées à l'examen de ce schéma.

Il faut rappeler aussi que dans le cadre de la rénovation du pilotage du numérique à l'université, des comités de pilotage et des usagers ont été installés et sont à présent fonctionnels.

Université Toulouse III - Paul Sabatier
118 Route de Narbonne
31062 Toulouse Cedex 9
05 61 55 65 27
www.univ-tlse3.fr

Le Président

N° 150

UNIVERSITÉ TOULOUSE III PAUL SABATIER

CABINET DU PRÉSIDENT

Des améliorations sont également attendues via les différents chantiers engagés, dont certains en partenariat avec l'Amue avec laquelle nous avons signé des conventions particulières de collaboration.
Les travaux concernent en particulier les logiciels RH (SIHAM et PMS - Pilotage de la Masse Salariale), le projet Sinaps et la généralisation des outils de gestion des heures d'enseignement. Ceci devrait nous permettre de bénéficier de meilleurs outils de pilotage, adaptés au niveau des Responsabilités et Compétences Elargies que l'établissement avait décidé d'assumer dès 2010 sans être suffisamment préparé.

En conclusion, l'Université Toulouse III - Paul Sabatier est consciente de ses atouts, de ses forces et des difficultés qu'elle rencontre dans la mise en œuvre d'une politique plus ambitieuse. Autant d'atouts, de forces et de difficultés que le rapport du HCERES a mis en évidence et dont nous allons nous saisir pour accomplir nos missions de service public d'enseignement supérieur et de recherche dans un engagement collectif et partagé.

Je vous prie, d'agréer, Monsieur le Directeur, l'expression de mes salutations distinguées.

Le Président

Pr.Bertrand MONTHUBERT

Université Toulouse III - Paul Sabatier
118 Route de Narbonne
31062 Toulouse Cedex 9
05 61 55 65 27
www.univ-tlse3.fr

Organisation de l'évaluation

L'évaluation de l'université Paul Sabatier a eu lieu du 3 au 5 mars 2015. Le comité d'évaluation était présidé par Philippe Vincke, Recteur honoraire, université libre de Bruxelles.

Ont participé à l'évaluation :

- Anne Baleix, consultante, ancienne responsable du département valorisation de la société Divergent ;
- Elena Ceccarelli, directrice de la formation et de la recherche adjointe, ENSTA ParisTech ;
- Monique Dumas, Ancienne VP CS, université de Bourgogne ;
- Edouard Kaminski, directeur de l'UFR Sciences de la terre, université Paris Diderot ;
- Magdalena Miatello, directrice du CROUS de Reims ;
- Emmanuelle Nigrelli, VP Cevu, université de Toulon ;
- Nicolas Perolat, Etudiant, université Montpellier 1.

Laurent Daudeville, délégué scientifique, et Florian Marquis, chargé de projet, représentaient le HCERES.

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

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