Rapport d'évaluation

Établissement d'enseignement supérieur

Université Toulouse - Jean Jaurès

Campagne d'évaluation 2025-2026

Rapport publié le 14/10/2026

Au nom du comité d'experts : **Mme Lise Dumasy**, professeur des universités en littérature, ancienne présidente de l'Université Stendhal Grenoble III (1999 à 2004 et 2008 à 2015), puis de l'Université Grenoble Alpes (2016-2017), responsable d'action à l'ANR-DGPIE.

Ont participé à cette évaluation, à titre d'experts :

- **Mme Valérie Gibert**, directrice générale des services de l'Université de Strasbourg et présidente de l'association nationale des directeurs généraux des services des établissements publics d'enseignement supérieur ;
- **M. Maxime Letoupin**, diplômé d'un master en histoire des sciences politiques, ancien président étudiant, Université de Caen Normandie ;
- **Mme Émilie Ribeiro**, chef de projet sciences humaines et sociales, SATT Pulsalys ;
- **M. Frédéric Rousseaux**, maître de conférences en géographie, ancien vice-président en charge de la formation et de la vie universitaire, La Rochelle Université ;
- **Mme Violaine Sebillotte**, professeur des universités en histoire antique, vice-présidente de la commission de la recherche du conseil académique, Université Paris-1 Panthéon Sorbonne ;
- **Mme Karin Sion-Jenkis**, maître de conférences en histoire ancienne, vice-présidente du conseil d'administration, Université Bordeaux Montaigne ;
- **Mme Andrée Sursock**, docteur en anthropologie de l'Université de Californie, Berkeley, *senior adviser de l'European University Association (EUA)*.

Les CV des experts sont disponibles à l'adresse URL suivante : https://www.hceres.fr/fr/liste-des-experts-ayant-participe-une-evaluation.

Le Haut Conseil de l'Évaluation de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche (Hcéres) est une autorité publique indépendante. Il est chargé de l'évaluation des établissements d'enseignement supérieur et de recherche, des organismes de recherche, des structures et unités de recherche, et des formations.

En application des articles R. 114-15 et R. 114-10 du code de la recherche, les rapports d'évaluation établis par les comités d'experts sont signés par les présidents de ces comités et contresignés par la présidente du Hcéres.

Avis du comité

L'université Toulouse - Jean Jaurès (UT2J) a de nombreux atouts. Située sur un grand site d'enseignement supérieur et de recherche, avec de nombreux établissements couvrant toutes les disciplines, elle y représente quasi seule les humanités, et en grande partie les sciences humaines et sociales, disciplines essentielles, et particulièrement dans une période de transitions fortes et de doutes envers la science, qui nécessite de mieux connecter la science et les citoyens. Avec plus de 30 000 étudiants, elle a une offre de formation riche et diversifiée, et une recherche de qualité dans le domaine des Arts, Lettres, Langues et Sciences Humaines et Sociales (ALL-SHS), sans oublier deux importantes Unités mixtes de recherche (UMR) de mathématiques et d'informatique, et, à travers ses implantations dans les villes universitaires d'équilibre, elle est présente sur l'ensemble de l'ancienne région Midi-Pyrénées. Au niveau national, elle participe de façon active et cadrée à quatre groupements d'intérêt scientifique (GIS) qui correspondent à des forces de l'établissement[1], ainsi qu'à un labex[2]. Sa participation à l'AMI SHS, malheureusement non couronnée de succès pour le projet qu'elle portait, lui a permis récemment de resserrer liens et réseaux avec d'autres universités de sciences humaines et sociales sur l'ensemble du territoire national. Le site est doté d'une Maison des sciences de l'homme (MSH-T), avec laquelle l'UT2J a des liens forts et anciens. Sept organismes nationaux de recherche (ONR) partenaires de la COMUE sont présents sur le site[3], mais seul le CNRS est en convention avec l'UT2J. Le projet d'ExcellencES TIRIS, obtenu en 2022, porté par la COMUE, a permis un rapprochement entre les établissements du site. Enfin, la Région, et la plupart des collectivités locales, sont en appui fort du développement de l'enseignement supérieur et de la recherche. La présidente et ses équipes sont très engagées depuis 2019 dans la structuration du site ; elles sont reconnues et respectées en interne et par leurs partenaires académiques et territoriaux du site.

Comment l'UT2J s'est emparée et s'empare de ces atouts ? Comment pourrait-elle, dans certains cas, s'en emparer mieux, à la fois par le développement interne de l'université et par le renforcement de l'ensemble de ses partenariats, dans une période critique pour la construction du site ? C'est l'objet de ce rapport.

En trois parties, qui couvrent chacun des champs principaux d'évaluation (gouvernance et pilotage, recherche et valorisation, formation et vie étudiante), le rapport cherche à rendre compte de ce que l'UT2J a accompli depuis la dernière évaluation (partie 1, Reconstruction administrative et participation active à la construction du site), de ce qui est en cours mais nécessite d'être poursuivi et approfondi (partie 2, Un début timide de mise en œuvre d'une stratégie d'établissement, à renforcer), et enfin de ce qui reste à faire (partie 3, Le chemin à parcourir) pour que l'université

[1] Groupement d'intérêt scientifique Afrique, Groupement d'intérêt scientifique « Institut des Amériques », Groupement d'intérêt scientifique « Genre », Gis « patrimoines ».

[2] Labex SMS, Structurations des mondes sociaux.

[3] Le Centre national de la recherche scientifique (CNRS), l'Institut national de la santé et de la recherche médicale (Inserm), l'Institut national de recherche pour l'agriculture, l'alimentation et l'environnement (INRAE), l'Institut national de recherche en sciences et technologies du numérique (Inria), l'Institut de recherche pour le développement (IRD), le Centre national d'études spatiales (CNES) et l'Office national d'études et de recherches aérospatiales (ONERA).

Toulouse - Jean Jaurès développe, renforce et fasse reconnaître l'ensemble de ses atouts et potentialités, tant sur le site dans le cadre de la construction de l'université de Toulouse, qu'aux niveaux national et international.

L'université Toulouse - Jean Jaurès a connu depuis l'année 2019, une remarquable réorganisation, qui a commencé par un renforcement et une structuration du pilotage central, et la mise en place d'un certain nombre de tableaux de bord, et de données pouvant soutenir le déploiement d'une stratégie, ainsi que par un renforcement du financement de la recherche, et par une politique sociale et une volonté d'inclusion prononcées, tant pour les personnels que pour les étudiants. Le pilotage de l'offre de formation a commencé à se structurer, et la professionnalisation, par l'alternance en particulier, a nettement progressé. Dans le même temps, la présidente et son équipe se sont personnellement engagées fortement et positivement dans la structuration du site, et ont amené leur université à y prendre toute sa place, faisant ainsi reconnaître la place centrale d'une université de sciences humaines et sociales dans la construction d'une université intensive de recherche de rang mondial. Depuis sa réélection (2023), tout en continuant le renforcement des services centraux et des outils de pilotage entamé pendant la période précédente, l'équipe de l'UT2J a renforcé l'intégration de l'université dans le site (en particulier par une participation accrue au projet de site ExcellencES TIRIS), et commence à se doter, encore un peu timidement, d'une stratégie globale ; celle-ci implique, pour pouvoir se mettre en place de façon efficace, des échanges structurés avec ses composantes, unités de recherche et services, étayés par des données fiabilisées et partagées dans un système d'information décisionnel global (chantier encore en cours de construction). Pour mettre en place cette stratégie, l'université devra faire des choix et déterminer des priorités. Ces choix sont nécessaires au regard d'une situation financière très contrainte, tant du fait des mesures salariales non compensées par l'État depuis des années, qui pèsent particulièrement sur les universités de sciences humaines et sociales, au vu du poids de la masse salariale qui les caractérise, que du fait d'une gestion qui n'a pas tout à fait pris la mesure, depuis quelques années, de la nécessité de faire entrer la soutenabilité et la durabilité dans l'ensemble de ses choix de politique, qu'ils concernent les ressources humaines, le fonctionnement ou l'investissement. Combinés, ces deux facteurs placent maintenant brutalement l'établissement devant la nécessité d'économies drastiques.

Forces principales

- Une administration centrale renforcée, avec un projet d'administration déployé en projets de services, capable d'opérer un pilotage transversal en appui à la politique d'établissement.

- Une université très investie dans la construction du site et dont l'importance est reconnue sur le site.

- Une remarquable cohésion des équipes de recherche, certainement liée à une très bonne communication et à un fort engagement des enseignants-chercheurs dans le collectif.

- Un important engagement social, à travers la médiation scientifique, la recherche-création, la capacité de diffusion des résultats de la recherche sur le territoire du site toulousain.
- Une offre de formation pluridisciplinaire riche, attractive, de plus en plus professionnalisante, et qui fait réussir les étudiants.
- Une réelle structuration du service lié à la vie étudiante et des dispositifs associés, notamment des aides sociales.

Faiblesses appelant une vigilance particulière

- Une stratégie globale qui commence tout juste à se construire, avec des outils de pilotage qui existent, mais qui ne sont pas complètement interconnectés, et une difficulté à définir des objectifs prioritaires.
- Un manque de prise en compte de la soutenabilité à long terme dans les prises de décisions jusqu'à une date récente.
- Un manque de positionnement scientifique de l'établissement qui n'a pas encore défini sa signature dans le domaine de la recherche.
- Une dispersion, voire une superposition, des actions et des acteurs, qui affaiblissent le pilotage de la recherche et de la valorisation, et pourraient conduire à une forme d'épuisement des enseignants-chercheurs.
- Un pilotage de l'offre de formation qui manque d'une stratégie affirmée à l'échelle de l'établissement, notamment à cause d'outils d'analyse de soutenabilité déconnectés des tableaux de bord de suivi des formations.
- Des appréhensions quant au climat social et aux mobilisations étudiantes, perçues comme frein au développement de l'établissement, pouvant engendrer une baisse de l'engagement dans la population étudiante.

Recommandations principales

- Développer le projet stratégique de l'UT2J dans tous ses aspects (dont le positionnement international) en étroite liaison avec les perspectives d'évolution du site et la place que l'UT2J doit y tenir.
- Conforter l'ensemble des tableaux, enquêtes, données, indicateurs de l'établissement en un système d'information décisionnel interconnecté qui puisse servir de base à la discussion avec les composantes, unités de recherche et services, dans le cadre de la soutenabilité des choix.

- Conduire jusqu'à son terme la démarche qualité : certaines bases ont été posées, mais une plus grande précision est requise concernant la manière dont les différentes procédures et éléments s'articulent, ou encore les responsabilités respectives des composantes et de l'équipe présidentielle relatives aux livrables et au suivi des évaluations menées en interne.

- Affirmer un positionnement scientifique spécifique qui mettra en valeur la communauté ALL-SHS notamment vis-à-vis des interlocuteurs du site.

- Poursuivre et renforcer les efforts en matière de valorisation des ALL-SHS, sans négliger l'apport des recherches mono-disciplinaires qui peuvent tout à fait produire des résultats transférables dans le monde socio-économique et ainsi contribuer au financement de la recherche.

- Mettre en place un tableau de bord structuré, incluant données pédagogiques et de soutenabilité afin de renforcer le pilotage stratégique de l'offre de formation et formaliser une procédure partagée à l'échelle de l'établissement, d'analyse de soutenabilité préalablement à l'ouverture, au maintien ou à l'évolution d'un parcours, en lien avec les indicateurs de performances de la formation.

- Capitaliser et promouvoir la richesse culturelle et artistique de l'établissement, à travers la valorisation des installations et expertises artistiques, y compris au niveau international.

Présentation de l'établissement

Caractérisation de l'établissement

- **Date de création** : 1970.
- **Regroupement** : Communauté d'universités et établissements de Toulouse[4].
- **Typologie et organisation** :
  - 5 UFR : Histoire, arts et archéologie ; Langues, littératures et civilisations étrangères ; Lettres, philosophie, musique, arts du spectacle, communication ; Psychologie ; Sciences, espaces, sociétés.
  - 9 instituts ou écoles : Institut national supérieur du professorat et de l'éducation Toulouse Occitanie-Pyrénées (Inspé), Institut universitaire de technologie (IUT) Toulouse II Blagnac, Institut universitaire de technologie (IUT) Toulouse II Figeac, Institut de formation de musiciens intervenant à l'école (Ifmi), Institut pluridisciplinaire pour les études sur les Amériques à Toulouse (Ipeat), Institut régional du travail d'Occitanie (IRT), Institut supérieur couleur image design (Iscid), Institut supérieur du tourisme, de l'hôtellerie et de l'alimentation (Isthia) et l'École nationale supérieure d'audiovisuel (Ensav).
- **Évolution du nombre d'étudiants** : 30 588 en 2024/2025 (inscriptions principales), +2,18 % au cours de la période évaluée.
- **Répartition des effectifs étudiants** :

	Université Toulouse - Jean Jaurès
Licence	61,6 %
Licence professionnelle	0,9 %
Master (hors enseignement)	22,2 %
Master enseignement	7,7 %
Doctorat	3 %
Diplômes d'établissement	5,4 %
% d'étudiantes	69 %
% d'étudiants de nationalité étrangère	15 %

[4] Membres fondateurs : l'Université de Toulouse I-Capitole, l'Université de Toulouse II-Le-Mirail, l'Université de Toulouse III-Paul-Sabatier, l'Institut national polytechnique de Toulouse, l'Institut national des sciences appliquées de Toulouse et l'école nationale supérieure de l'aéronautique et de l'espace.

- **Taux de réussite en licence en 3 ans** : 89 %.
- **Ressources humaines** : 856 BIATSS et 1 154 enseignants et enseignants-chercheurs.
- **Budget** : 200,5 M€.
- **Patrimoine immobilier** : 214 000 m² SdP, soit 69 bâtiments, répartis dans 15 campus.
- **Unités de recherche (nombre, tutelles et UMR)** : 23 unités de recherche :

  8 UMR CNRS :

  - Centre d'Étude et de Recherche Travail, Organisation, Pouvoir (CERTOP)
  - Cognition, Langues, Langage, Ergonomie (CLLE)
  - France, Amériques, Espagne - Sociétés, pouvoirs, acteurs (FRAMESPA)
  - Géographie de l'Environnement (GEODE)
  - Institut de Mathématiques de Toulouse (IMT)
  - Institut de Recherche en Informatique de Toulouse (IRIT)
  - Travaux et Recherches Archéologiques sur les Cultures, les Espaces et les Sociétés (TRACES)
  - Laboratoire Interdisciplinaire Solidarités, Sociétés, Territoires (LISST)

  2 UMR ministère de l'Agriculture :

  - Éducation, Formation, Travail, Savoirs (EFTS)
  - Laboratoire d'Étude et de Recherche sur l'Économie, les Politiques et les Systèmes sociaux (LEREPS)

  14 équipes d'accueil :

  - *Centre for Anglophone Studies* (CAS)
  - Centre d'Études Ibériques et Ibéro-Américaines (CEIIBA-Toulouse)
  - Centre d'Études et de Recherches en Psychopathologie et Psychologie de la Santé (CERPPS)
  - Centre de Recherches et d'Études Germaniques (CREG)
  - Équipe de Recherche sur les Rationalités Philosophiques et les Savoirs (ERRAPHIS)
  - Lettres, Langages et Arts - Création, Recherche, Émergence en Arts, Textes, Images, Spectacles (LLA CREATIS)
  - Laboratoire de Psychologie de la Socialisation – Développement et Travail (LPS-DT)
  - Patrimoine, Littérature, Histoire (PLH)
  - Laboratoire de Recherche en Audiovisuel - Savoirs, Praxis et Poïétiques en Art (LARA-SEPPIA)

    - Laboratoire d'Études et de Recherches Appliquées en Sciences Sociales (LERASS)
    - Laboratoire d'Étude et de Recherche sur l'Économie, les Politiques et les Systèmes sociaux (LEREPS)
    - Laboratoire Cliniques Pathologique et Interculturelle (LCPI)
    - *Il Laboratorio*
  - Laboratoire de NeuroPsychoLinguistique (LNPL)**Écoles doctorales** : 3 ED accréditées et 2 ED co-accréditées portées par l'Université de Toulouse
  - **Principaux domaines de spécialisation de la production scientifique** :
    - Cultures et production culturelle
    - L'étude du passé humain
    - L'esprit humain et sa complexité
    - Monde social et sa diversité
    - Mobilité humaine, environnement et espace

Recommandations de la précédente évaluation (rapport publié en juillet 2020)

Les recommandations du précédent rapport d'évaluation ont été considérées par le comité d'évaluation dans le cadre de ses travaux. Leur analyse est détaillée dans le corps du rapport.

Recommandations	Suivi
Clarifier son positionnement à toutes les échelles, définir des priorités stratégiques et porter une vision d'avenir et un projet dans le cadre de la politique de site	Partiellement suivie d'effet
Clarifier la gouvernance en redonnant à chaque instance son rôle politique, en retrouvant la chaîne de responsabilités et de décisions notamment au niveau des UFR, dont l'absence de rôle stratégique perdure au fil des évaluations, et en mettant en place des contrats d'objectifs et de moyens pluriannuels avec les composantes	Partiellement suivie d'effet
Construire une politique RH adaptée au développement des missions et des besoins de l'université et mieux faire partager à la communauté les enjeux concrets de cette politique contribuant à l'attractivité et à la performance de l'établissement	Partiellement suivie d'effet
Développer une politique de la qualité portée par l'équipe de direction et relayée par les composantes pour renforcer notamment la démarche engagée au niveau des formations et mettre en œuvre un suivi global des résultats de la recherche et de la valorisation	Partiellement suivie d'effet

Engager une réflexion globale sur la pédagogie universitaire et sur le développement de l'innovation pédagogique	Partiellement suivie d'effet
Mettre en œuvre un pilotage de la vie étudiante plus affirmé en explicitant les articulations avec le schéma directeur de la vie étudiante, en définissant des priorités stratégiques coordonnées avec un suivi des actions et en renforçant l'adhésion et l'implication des étudiants	Suivie d'effet
Consolider les nombreuses actions en matière de relations internationales en formalisant une politique d'établissement qui définit les axes stratégiques, les partenariats clés et les outils de suivi, notamment pour la mobilité étudiante	Partiellement suivie d'effet

Rapport d'autoévaluation et visite de l'établissement

Le rapport d'autoévaluation est le résultat d'un chantier d'autoévaluation conduit de façon participative pendant huit mois, associant l'ensemble des composantes, unités de recherche et services de l'établissement dans des groupes de travail, sous la coordination des vice-présidentes et vice-présidents et de l'équipe centrale de pilotage. Le rapport d'autoévaluation a ensuite été présenté dans les instances.

Il est assorti d'annexes, riches et clairement référencées. De nombreux documents complémentaires ont été fournis à la demande avant, pendant et après la visite.

Il est très détaillé et précis sur le travail important de renforcement mené sur la structuration administrative de l'établissement (particulièrement en central), mais plus flou sur son positionnement et sa stratégie, en particulier dans les domaines de la recherche et de l'international.

Il reste très descriptif. Les éléments d'analyse et de prospective appuyés sur des bilans et des éléments d'autoévaluation sont assez rares, et, si les menaces et difficultés sont parfois pointées, la réflexion sur les remédiations à mettre en œuvre (actions à mener, étapes, calendrier, etc.) manque souvent.

Le comité s'étonne de n'avoir vu aucun développement sur les relations avec le CROUS, et avec la Maison des sciences de l'homme, pourtant tous deux partenaires importants de l'établissement, et de n'avoir eu aucun détail sur le renforcement des actions d'interdisciplinarité, en interne et surtout en interuniversitaire, malgré la mention générale de la forte implication de l'UT2J sur le site.

De nombreux entretiens ont pu être menés pendant la visite, dans des conditions pleinement satisfaisantes. Le comité remercie l'université de son organisation et l'ensemble des interlocuteurs et interlocutrices qui se sont mobilisés et ont apporté aux experts de précieux compléments à la connaissance de l'UT2J. Cependant, les membres du comité ont signalé des absences assez nombreuses à certains entretiens par rapport aux interlocuteurs ou interlocutrices annoncés (la plupart des élus prévus des conseils et des comités sociaux d'établissement, par exemple). En particulier, très peu d'étudiants (élus, associatifs, en mobilité) ont pu être entendus. Ces absences fragilisent la représentativité des témoignages reçus. Le comité regrette, enfin, de n'avoir pu

s’entretenir avec le directeur général des services, acteur important de l’établissement, en raison de contraintes d’agenda peu compréhensibles au regard d’une organisation des dates de visite discutée très longtemps à l’avance et toujours fixée d’un commun accord avec l’établissement.

Avis développé sur l'établissement

Une reconstruction administrative et une participation active à la construction du site

1. Une pacification sociale, un positionnement fort sur le site, et un début de renforcement du pilotage central

Comme le rappelle le précédent rapport du Hcéres[5], les événements de 2017-2018 à l'université Toulouse - Jean Jaurès (occupation longue et affrontements violents, blocage du fonctionnement institutionnel pendant neuf mois) laissaient en héritage à l'équipe qui est arrivée au pouvoir en décembre 2018, une confiance à regagner auprès de la communauté universitaire, interne et externe (site), et une université à (ré)organiser. Cette double tâche a été entreprise, et partiellement menée à bien depuis cette période, grâce à une implication sur le site, à une politique sociale et d'inclusion, à une augmentation générale des ressources de la recherche et à une organisation administrative renforcée, en particulier au niveau central, qui devait être le premier à être renforcé pour accroître la capacité de pilotage de l'université, au service d'une stratégie qui restait alors encore largement à construire.

Le précédent rapport du Hcéres notait déjà cependant comme une force « des services de gestion et de pilotage professionnels, pérennisés, opérationnels et appréciés », et comme une faiblesse « une vision stratégique insuffisamment opérationnalisée et structurée [6], et recommandait (première recommandation) à l'université de « clarifier son positionnement à toutes les échelles, définir des priorités stratégiques, et porter une vision d'avenir et un projet dans le cadre de la politique de site »[7].

Force est de constater, à la date de cette nouvelle évaluation (avril 2026), que la recommandation n'a été mise en œuvre que partiellement et très récemment, à l'exception du positionnement sur le site.

Un engagement fort dans la politique de site

Le positionnement principal et le plus précis de l'établissement est en effet le positionnement local, les positionnements national et international restant plus vagues[8]. L'établissement se définit comme un membre de l'Université de Toulouse. Il met en avant sa participation active (« force motrice »[9]) à

---

[5] Rapport d'évaluation du Hcéres de l'université Toulouse- Jean Jaurès (2016-2020), publié le 29 juillet 2020, p. 7. Voir aussi la présentation générale du contrat de site 2016-2021 (Contrat pluriannuel de site de l'Université Fédérale Toulouse Midi-Pyrénées 2021-2026, volet spécifique de l'Université Toulouse 2 Jean Jaurès).
[6] *Ibidem*, p. 36.
[7] *Ibidem*, p. 36.
[8] Cf. infra.
[9] Rapport d'autoévaluation, p. 5.

la structuration du site (COMUE**,** EPE Université de Toulouse), à la fois au niveau de la gouvernance (participation aux instances, responsabilités interuniversitaires assumées) et au niveau des communautés (réponses et succès grandissants aux appels à projets interuniversitaires, particulièrement au programme structurant TIRIS)[10]. On manque toutefois de données chiffrées en appui, en particulier sur la croissance de l'implication des communautés de l'UT2J dans des actions interuniversitaires, à part le succès croissant des réponses aux appels à projets de TIRIS[11]. **La place de l'UT2J est maintenant reconnue par tous les interlocuteurs académiques et territoriaux sur le site, mais elle est fragilisée par l'évolution actuelle du site[12], et par le fait que l'évolution interne de l'université pour devenir plus forte sur le site toulousain, et mieux s'y insérer, est loin d'être achevée.** Aucune réflexion explicite sur ce que cette position implique en termes de structuration et de stratégie interne de l'UT2J, et sur la trajectoire à venir, ce qu'en attend l'université, et ce que cela implique pour elle, n'est présente dans l'ensemble du rapport d'autoévaluation, alors que le SWOT final inscrit comme menace « un risque de décrochement de l'établissement lors du passage de l'UT en grand établissement » (sans documenter ce risque)[13].

L'établissement entretient depuis longtemps de bonnes relations avec les collectivités locales et la Région, qui apprécient beaucoup l'évolution de l'UT2J et la collaboration de l'équipe de gouvernance actuelle, même si des inquiétudes ont été exprimées sur la capacité de l'ensemble de la communauté de l'UT2J à évaluer justement les enjeux et les risques liés, pour l'établissement, à l'évolution du site ; les collectivités, que ce soit la Région, ou les villes universitaires d'équilibre (VUE), considèrent dans l'ensemble que l'UT2J prend bien en compte leurs priorités, formalisées entre autres dans le schéma régional de l'enseignement supérieur de la recherche et de l'innovation, et les schémas locaux de l'enseignement supérieur, de recherche et d'innovation (proposition d'une offre de formation ciblée, adossée à des thématiques de recherche spécifiques des territoires : Gastronomie, Vins, Cultures et Sociétés à Cahors, Montagne à Foix, Design à Montauban, Mécatronique à Figeac, deux campus connectés à Foix et Cahors, le master GVCS, Gastronomie, vin, culture et société à Cahors) ; les schémas locaux de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation mis en œuvre en 2023 (Ariège-Pyrénées/Foix et Tarn-et-Garonne/Montauban) ont eu un effet structurant pour la vie étudiante en particulier. L'irrigation culturelle est réelle et ancienne. L'université se soucie de sa présence dans la Cité, et c'est même la signature qu'elle se donne[14]. Une nouvelle chargée de mission a été nommée en janvier 2024 sur les rapports entre université et

---

[10] Rapport d'autoévaluation, p. 5, p. 9 et entretiens. Cette affirmation est confirmée par tous les acteurs académiques et collectivités partenaires du site (entretiens).

[11] Ainsi, il est dit que l'UT2J pilote le pôle Humanités, sciences humaines et sociales, l'un des six pôles de la COMUE, mais on ignore en quoi consiste ce pilotage et les effets qu'il produit. De même, trois piliers recherche transversaux ont été définis dans TIRIS, « comprendre et favoriser la vie en bonne santé et le bien-être », « appréhender les changements globaux et leurs impacts sur les sociétés », « accélérer les transitions durables pour les mobilités, les énergies, les ressources et les mutations industrielles » (rapport d'autoévaluation p. 9). Mais on ignore en quoi ces piliers structurent ou du moins influencent la recherche à l'UT2J, et comment ils s'articulent avec les sept domaines du contrat de site 2021-2026, et avec les trois axes transversaux du COMP 2025-2027.

[12] Disparition de la COMUE par intégration dans l'EPE et futur grand établissement Université de Toulouse, dont l'UT2J ne peut être membre. Celle-ci est prévue pour fin 2027.

[13] Rapport d'autoévaluation, p. 75. Rien n'est dit, par exemple, d'un début de mise en œuvre de la lettre commune d'orientation budgétaire de la COMUE, ou de la lettre commune d'orientation des ressources humaines scientifiques, ni des moyens et outils employés par la gouvernance de l'UT2J pour stimuler la participation des communautés aux appels à projets de TIRIS, ou de la participation future à la gouvernance de TIRIS. Les entretiens ont parfois fait état d'une prise de conscience de ce risque, mais sans que pour le moment une stratégie ait été clairement discutée, élaborée et partagée pour y parer.

[14] *Cf.* contrat d'objectifs, de moyens et de performance de l'UT2J 2025-2027, introduction.

quartiers, qui ont été récemment bien développés (en particulier sur la zone du Mirail, quartier prioritaire de la ville).

Une attention particulière portée à la politique sociale

La pacification de l'université a été le premier souci de l'établissement. Elle s'est opérée en particulier grâce à une politique sociale envers les personnels (politique handicap avec fort taux de déclarations annuelles obligatoires d'emploi des travailleurs handicapés ; inclusion des personnels en situation de handicap à hauteur de 6,62 %, soit plus que le niveau réglementaire et la moyenne nationale des bénéficiaires de l'obligation d'emploi ; semestres de congé pour recherches ou conversions thématiques ; mise en œuvre du télétravail et du régime indemnitaire tenant compte des fonctions, des sujétions, de l'expertise et de l'engagement professionnel (RIFSEEP) ; politique en faveur des contractuels). L'établissement a également développé une politique d'inclusion pour les étudiants[15], et il a fait le choix d'une gouvernance très participative (nombreux bureaux préparant les conseils, groupes de travail sur différents sujets, blog institutionnel, etc.) : la gouvernance centrale est très à l'écoute, la plupart des interlocuteurs du comité, lors des entretiens, reconnaissent que l'information circule bien, que les circuits de décision sont clairs, et que les décisions sont préparées par de nombreuses consultations. Un renforcement de la recherche (augmentation de 60 % du budget recherche entre 2019 et 2024, augmentation de 39 % des dotations récurrentes des unités de recherche, de façon indifférenciée, renforcement du service central d'appui à la recherche) a également participé à cette pacification. **Pourtant, le dialogue social reste fragile, avec des tensions, notamment au niveau de la F3SCT pour ce qui relève de la politique de la prévention [16].**

Le renforcement et la structuration de l'administration

Le renforcement et la structuration de l'administration, principalement centrale, que le précédent rapport estimait achevés en 2020, se sont encore poursuivis jusqu'à maintenant, et se sont accélérés à partir du second mandat de la présidente. D'une seule directrice générale des services adjoint pilotage, on est passé à six directeurs généraux des services adjoints en rapport avec les principaux domaines de l'université (et en relation avec un vice-président porteur du domaine) : en 2021, un directeur général des services adjoint pilotage ; en 2022, un directeur général des services adjoint patrimoine ; en 2023, une directrice générale des services adjoint finances, en 2024, un directeur général des services adjoint formation/vie universitaire et une directrice générale des services adjointe recherche. Le service communication a été renforcé et transformé en direction également très récemment (après remise du rapport d'autoévaluation) ; de nouveaux recrutements ont été faits en finances, ressources humaines et numérique il y a moins de deux ans. La direction générale des services couvre ainsi maintenant l'ensemble des missions stratégiques de l'université et travaille en transversalité. Le projet stratégique d'administration, lancé en avril 2021, a vocation à décliner le projet stratégique de l'université dans les cinq axes du contrat d'établissement et s'est

[15] Cf. infra.

[16] Entretiens. Ce dispositif est tout nouveau, il est donc difficile d'en juger l'efficacité, diversement appréciée actuellement selon les entretiens.

déployé à travers des projets de service [17] (des directions centrales, services communs et composantes). De nombreux états des lieux et bilans ont été réalisés (numérique, patrimoine, communication…) ; et l'université a adopté de nombreux schémas directeurs : schéma directeur du handicap (2021-2026) [18], plan égalité entre femmes et hommes (2022-2024 et 2026-2028) [19] ; schéma pluriannuel de la stratégie immobilière - SPSI (2022-2026), plan de sobriété énergétique (2022), plan stratégique de l'administration (2021-2026), schéma directeur de la vie étudiante – SDVE (2025-2027)[20], plan de sécurisation du campus. **Un plan d'actions stratégiques a été conçu en 2024 et la formalisation d'une politique qualité a commencé (cartographie des macroprocessus, mise en place du système d'information décisionnelle). Tout ce dispositif demande maintenant à être activé en fonction des objectifs stratégiques de l'université.**

Un chantier « Développement durable, responsabilité sociétale et environnementale (DDRSE) » engagé

L'établissement mène depuis plus de 20 ans une politique ambitieuse en faveur du handicap et de l'égalité entre hommes et femmes[21], et s'est engagé depuis 2020 dans une politique de plus en plus structurée de DDRSE, qui a abouti à la construction collaborative du schéma DDRSE à partir de 2024 (25 groupes de travail, 11 chantiers, 186 personnes engagées) ; il a été voté en conseil d'administration le 11 mars 2025, et couvre l'ensemble des thématiques du DDRSE, avec feuilles de route, jalons et processus de suivi. Un ingénieur d'étude a été recruté pour le suivi, ainsi qu'une chargée de projet Bilan des émissions de gaz à effet de serre, un économe de flux (2024), un technicien paysagiste et biodiversité ; un pôle de la direction de l'évaluation, des études et de la prospective (DEEP) est consacré à la coordination globale des actions du schéma. Différentes actions de sensibilisation et de formation ont été engagées en direction de l'ensemble de la communauté[22]. Une vice-présidence déléguée responsabilité sociale de l'université, accompagnée de trois chargés de mission, a été créée en 2023.

Du point de vue de l'impact sur l'environnement et de la protection de la biodiversité, l'établissement s'est engagé dans de nombreuses actions (tri des déchets, eau grise des sanitaires, utilisation des réseaux de chaleur urbains, installations photovoltaïques, etc.). Les mesures d'impact manquent encore. Un plan de sobriété énergétique a été approuvé en 2022. Le plan d'action lié au bilan des émissions de gaz à effet de serre a été mis en place en septembre 2025. Un plan mobilité au niveau de la COMUE est en cours. Sur l'impact socio-économique et sociétal, si plusieurs exemples sont

[17] Une quarantaine de projets de service sont déployés, d'après les entretiens menés, et font l'objet d'un suivi infra-annuel et d'un bilan annuel.
[18] C'est le deuxième schéma handicap, le premier datant de 2016. La politique de l'établissement en faveur des étudiants et personnels porteurs de handicap est ancienne et continue.
[19] Le premier chargé de mission égalité a été nommé en 2020.
[20] Ce schéma directeur de vie étudiante s'appuie sur le schéma d'amélioration de la vie étudiante de la COMUE, qui a été réalisé collectivement (RAE, p. 10).
[21] Rapport d'autoévaluation, p. 12 et entretiens.
[22] Des informations très circonstanciées sont données sur la politique handicap et ses effets (augmentation de 45 % en 7 ans du nombre d'étudiants en situation de handicap, et augmentation du nombre de personnels se déclarant en situation de handicap : 6,62 % en 2024). L'UT2J est impliquée depuis 2019 dans le programme Atypie-friendly coordonné par l'Université de Toulouse, et en a signé la charte en 2024.

donnés[23], aucun bilan des actions menées n'a été fait, les mesures d'impact sont manquantes, et rien ne permet donc à l'établissement de faire des choix et de dessiner clairement ses priorités.

Ces engagements sont confirmés dans le futur contrat (2027-2031) sous deux axes : « S'inscrire dans une dynamique continue en faveur du développement durable », et « Être un lieu de travail et d'étude inclusif et socialement engagé ». L'université considère même que le schéma DDRSE pourrait devenir sa signature principale, dans le déploiement d'une responsabilité sociale universitaire couvrant l'ensemble des schémas directeurs (schéma pluriannuel de stratégie immobilière, protection de la biodiversité, plan égalité femmes-hommes, handicap, vie étudiante, qualité de vie et conditions de travail), mais aussi la politique de formation et de recherche[24]. **Cette vision dans le domaine DDRSE, qui est en soi peu différenciante, demanderait à être précisée, et développée en un plan opérationnel pour qu'on puisse en apprécier la pertinence.**

Dans l'ensemble, le rapport d'autoévaluation rend compte de la dynamique globale de la période évaluée en portant beaucoup plus sur la structuration de l'administration et sur le pilotage que sur les différents aspects de la stratégie. Le comité recommande à l'établissement de systématiser les mesures d'impact et de traduire son ambition en un plan opérationnel précis, pour que sa vision stratégique devienne pleinement lisible.

2. Un soutien affirmé de l'établissement à la recherche et une politique de diffusion et de médiation des savoirs exemplaire

Un soutien très affirmé à la recherche au niveau de la gouvernance centrale

L'établissement dispose d'une direction d'appui à la recherche forte (passée de 35 à 42 agents de 2019 à 2024) et bien perçue, ce que le précédent rapport du Hcéres avait déjà noté comme un atout incontestable[25]. Le rapport d'autoévaluation souligne la force du soutien à la recherche, au sein de la Maison de la Recherche et de ses différents services[26], ce que les entretiens ont confirmé. L'augmentation du financement de la recherche de 60 % entre 2019 et 2024[27], a certainement permis une augmentation des activités de recherche[28], grâce à des actions spécifiques votées par la

[23] Concernant essentiellement la formation (enseignements spécifiques Transition Écologique pour un Développement Soutenable, certifications en lien avec les Transition Écologiques pour un Développement Soutenable dans le cadre de la COMUE), la recherche (études sur le genre, 30 % des publications HAL en lien avec des objectifs de développement durable) et la sensibilisation des personnels aux enjeux de la transition écologique.

[24] Rapport d'autoévaluation, p. 13 et entretiens.

[25] « Une recherche de qualité bénéficiant d'une bonne organisation de l'appui à la recherche et d'un soutien des organismes de recherche », rapport du Hcéres 2020, p. 34.

[26] « La Maison de la recherche (qui se déploie sur une surface de 13 000 m^2), rassemble la vice-présidence recherche, les services de la direction de l'appui à la recherche, les unités de recherche, les écoles doctorales, structures collaboratives et plateformes expérimentales. Elle dispose de salles de réunion et de soutenance, d'un plateau destiné à la tenue de colloques et congrès (amphithéâtre de 150 places et salles de travail attenantes), de lieux de convivialité (dont une cafétéria), d'un espace de travail en accès libre, ouvert en 2023, l'Escale (qui peut accueillir une vingtaine de personnes), ainsi que d'un espace de documentation, ce qui offre une unité de lieu qui bénéficie à la conduite des activités scientifiques ». Rapport d'autoévaluation, p. 42.

[27] Les entretiens n'ont pas permis de clarifier la manière dont ce budget est déterminé par le conseil d'administration, ni la part qui est due à la Loi de programmation de la recherche, et celle relevant d'allocations spécifiques consacrées au bâtiment (Maison de la Recherche), qui a augmenté de 78k€ entre 2019 et 2024.

[28] Voir le rapport de synthèse du Hcéres sur les unités de recherche.

commission de la recherche et, comme on l'a vu plus haut, à l'augmentation de 39 % de la dotation récurrente aux unités.

Les échanges entre la vice-présidence recherche et les unités de recherche sont réguliers et structurés – même si la pratique des dialogues de gestion avec les unités de recherche n'a été effective qu'en janvier 2026 – ; la communication est fluide, de même, avec les élus de la commission de la recherche qui participent de manière constructive à l'élaboration de la feuille de route annuelle de l'instance[29]. La participation grandissante aux appels à projets de TIRIS (4 projets financés en 2023 sur 20 financés, et 12 en 2024 sur 45 financés)[30] contribue au développement d'une culture scientifique sur projet. Elle contribue aussi, selon les informations tirées des entretiens, à la reconnaissance de la place des ALL-SHS au sein de la COMUE, ce qui a été néanmoins difficile à évaluer faute d'indicateurs et d'entretiens avec les disciplines ne relevant pas des ALL-SHS au sein de la COMUE. Le dépôt de projets auprès du Conseil européen de la recherche reste toutefois encore insuffisant, avec 1 appel à projets obtenu en 2017 (MAP, *Mapping Ancient Polytheism*) et 1 projet H2020, le projet MSCA RISE 2020 (RISE TransMigrARTS).

Une politique de développement de la science avec et pour la société renforcée et diversifiée

L'activité de diffusion des savoirs et de médiation scientifique est un atout historique majeur de l'établissement. La vice-présidente déléguée à la médiation, qui existe depuis 2016, a été renommée « Science et Société » en 2023, en adéquation avec une vision plus participative de la science, et les relations entre Université et société ont été placées au cœur du contrat d'objectifs, de moyens et de performance avec la notion d'« univers-cité »[31]. La politique de l'établissement s'appuie sur un Centre de promotion de la recherche scientifique à la Maison de la recherche et sur une Commission « sciences et sociétés », dont les moyens ont été renforcés pour structurer l'activité et diversifier les partenariats avec les acteurs locaux (passant d'une dotation récurrente annuelle de 10k€ en 2022 à 15k€ en 2023 et 2024). Les priorités ont été redéfinies depuis 2023 avec une mise en visibilité accrue des activités de recherche de l'établissement. À titre d'exemple, la mise en place du web media « Miroir » par la vice-présidence Diffusion des Savoirs (actuellement Science et Société) et la Maison de l'image et du numérique , l'organisation du Forum de la recherche depuis 2022, des Assises de la recherche depuis 2024, la mise en place en 2019 d'un appel à projet interne consacré au soutien de projets de médiation (43 projets soutenus au cours de la période), la participation aux événements nationaux ou encore le développement d'actions à destination des scolaires, permettent d'inscrire pleinement la recherche au sein de l'université et de la cité[32].

Une attention particulière a été portée à la question des territoires, conduisant à l'organisation de divers événements à destination de la communauté UT2J (Assises de la Recherche, Fête de la Science), des habitants du quartier du Mirail, et plus largement au sein de l'agglomération et du département, en cohérence avec la recommandation du précédent rapport Hcéres. Les villes

[29] Voir rapport d'autoévaluation, p. 35.
[30] Rapport d'autoévaluation, p. 38.
[31] Rapport d'autoévaluation, p.50.
[32] Rapport d'autoévaluation, p. 48 et p. 49.

universitaires d'équilibre bénéficient également d'une attention spécifique. Le dynamisme de la communauté dans les actions de médiation est remarquable et le rapport d'autoévaluation détaille très largement ces actions en cohérence avec l'ancrage territorial de l'établissement.

Le service culturel et le centre d'initiatives artistiques du Mirail, qui gère notamment la Fabrique, salle d'exposition et de spectacle, jouent également un rôle central en matière de politique culturelle, à l'interface de la recherche et des professionnels de la création. Un appel à projet de la Commission culture permet de soutenir de nombreuses initiatives.

L'établissement affirme, par ailleurs, sa volonté d'étendre les actions de « Science et Société » à la question de la co-recherche et a lancé une enquête visant à recenser les activités de recherche participative afin d'envisager leur intégration dans l'orientation stratégique de sa politique d'établissement.

Le comité recommande de poursuivre et de consolider cette démarche de recensement des activités de recherche participative en lien avec les autres sources de données et cartographies (interconnectées au sein du système d'information décisionnel) afin de rendre les résultats produits réellement mobilisables.

3. Un renforcement significatif du pilotage institutionnel et opérationnel dans le domaine de la formation et de la vie étudiante

Un pilotage du domaine de la formation contraint financièrement, mais effectif et efficace

Le comité fait le constat que, durant ce dernier contrat, l'établissement a fortement renforcé le pilotage de son offre de formation en créant une direction générale des services adjointe formation et vie universitaire[33]. L'établissement a aussi mis en place une conférence des formations[34] qui réunit une fois par mois toutes les directions pédagogiques et qui engage un pilotage à une échelle plus macroscopique (ce qui permet d'atteindre une meilleure cohérence de l'ensemble de l'offre de formation et une mise en œuvre plus harmonisée). Des dialogues bilatéraux entre équipe politique et administrative en charge de la CFVU, services centraux et composantes sont aussi régulièrement organisés[35]. Ceux-ci permettent un suivi plus direct et continu de l'évolution et du coût des maquettes, des volumes horaires, des capacités d'accueil, des modalités pédagogiques et des besoins en ressources humaines. En ce qui concerne la période évaluée, un cadrage pédagogique est défini au niveau central, sans réels critères de soutenabilité. En ce qui concerne la nouvelle offre de formation (2027-2032) le cadrage de l'offre de formation est toujours centralisé et intègre des critères de soutenabilité. Les contenus pédagogiques sont directement gérés par les composantes

[33] « L'Université a utilisé un financement soclé du dialogue stratégique et de gestion 2023 pour créer une fonction de directeur général des services adjoint formation et vie universitaire, chargé de coordonner les travaux des équipes administratives des services centraux, des services communs » (rapport d'autoévaluation, p. 18).

[34] « Une Conférence des formations réunie plus régulièrement (une fois par mois) » (Rapport d'autoévaluation, p. 53).

[35] « Des rencontres bilatérales entre l'équipe CFVU (vice-présidente commission de la formation et de la vie universitaire, vice-présidente formations, soutien orientation, formation insertion, direction de la scolarité) et les bureaux des composantes (UFR et départements) sont organisées régulièrement (…). » (Rapport d'autoévaluation, p.55)

à partir d'une enveloppe budgétaire qui leur est allouée[36]. L'équipe présidentielle dispose d'indicateurs d'analyse et de suivi des formations : un système automatisé de gestion des heures d'enseignement (SAGHE) développé par l'UT2J en 2010 et déployé dans 15 autres universités et établissements couvre l'ensemble du périmètre de la gestion des heures d'enseignement : charges d'enseignement, ressources humaines et finances associées. En parallèle, une plateforme INOVE, mise en place par l'Observatoire de la vie étudiante permet le suivi d'environ 50 indicateurs par formation, à travers une interface web. Celle-ci est accessible sur l'espace numérique de travail. Elle est consultable et utilisée par les composantes. Ces deux plateformes ne sont pas connectées[37]. **Le comité recommande de connecter les deux systèmes de suivi et d'analyse des formations, afin d'en améliorer le pilotage.**

Une amélioration de la lisibilité et de la qualité de l'offre de formation qui est engagée

Le comité relève que l'UT2J a mis en place un système de majeure/mineure assez complexe en termes organisationnels et qui a rendu les parcours peu lisibles pour les étudiants, ce qui a engendré des difficultés d'orientation, identifiées par l'établissement[38]. Cette offre de formation très large (350 diplômes, 42 mentions en 1er cycle, enrichie par 188 combinaisons possibles de majeures/mineures, ainsi que 7 licences bi-disciplinaires, 2 licences pluridisciplinaires) ne sera pas reconduite à l'identique. L'établissement a travaillé à une articulation plus claire et proposera des parcours de formation plus lisibles. Actuellement, l'UT2J a déjà mis en place plusieurs chantiers pour répondre à ces problèmes de lisibilité bien identifiés (création de passerelles entre BTS, BUT, licences et masters, propédeutique LEARN, dispositifs d'orientation et accompagnement des réorientations)[39]. L'établissement a aussi travaillé à proposer des formats adaptés à la diversité des publics accueillis (l'enseignement à distance sur la plateforme IRIS-SED, deux campus connectés, Foix et Cahors[40], et des aménagements pour les étudiants en situation de handicap, avec la mise en place d'un schéma directeur du handicap 2021-2026 adopté en 2022)[41]. **Enfin, le comité note que certaines filières ALL-SHS souffrent toujours d'une faible visibilité ou d'un déficit d'image dans un contexte de concurrence accrue du privé[42]. Le comité recommande à l'établissement de faire un audit de ces formations, afin d'identifier des actions adaptées à la mise en lumière de leurs atouts par rapport au privé.**

Une montée en puissance de la professionnalisation des formations

Le comité constate que, lors de ce contrat, l'UT2J a cherché à donner une place importante, sur l'ensemble de ses champs de formation, à la professionnalisation (passage de 60 cursus à

---

[36] Entretiens.
[37] Entretiens.
[38] « L'établissement a toutefois mesuré le risque de perte de lisibilité d'une offre aussi complexe, dont les parcours sont difficilement identifiables par les étudiants au moment de leur inscription » (Rapport d'autoévaluation, p. 55).
[39] Description des dispositifs mis en place par l'établissement : rapport d'autoévaluation, p.55.
[40] Rapport d'autoévaluation, p. 15.
[41] « Schéma directeur pluriannuel du handicap 2021-2026, adopté en conseil d'administration le 12 avril 2022 » (Rapport d'autoévaluation, p. 13).
[42] « Certains domaines sont particulièrement exposés à la concurrence de formations privées qui disposent de moyens de communication supérieurs. Parmi ces domaines, la gouvernance de l'établissement a identifié le commerce, la communication, la gestion, mais il en existe d'autres – bien identifiés par certaines mentions – dans le domaine des arts, du cinéma ou des langues » (Rapport du Hcéres de 1er cycle, p. 13).

l'alternance, dénombrement de 539 apprentis en 2023-2024, généralisation des stages avec 6118 stages obligatoires sur 6954 étudiants, projets tutorés avec « commande réelle » (objectifs définis par un commanditaire extérieur), interventions de professionnels dans les maquettes)[43]. L'établissement s'appuie sur un réseau d'entreprises et d'organisations (grands groupes, petites et moyennes entreprises, collectivités, institutions culturelles) pour les stages, l'accueil d'étudiants en apprentissage, les projets tutorés et la constitution d'un vivier d'intervenants professionnels (par exemple, Airbus, Thales, réseaux touristiques et culturels). Certaines plateformes (LocURa4IoT, Ovalie, CRISO), les dispositifs Disrupt'Campus (transformation numérique) et Pépite ECRIN[44] (entrepreneuriat) portés par la COMUE permettent de faire l'interface entre l'établissement et les acteurs socio-économiques. La taxe d'apprentissage a représenté environ 250 k€ en 2024. Elle est collectée à l'échelle de l'établissement par le Scuio-IP[45]. **Le comité recommande de poursuivre cette dynamique vertueuse et de renforcer ces multiples liens avec le monde socio-économique tout en prenant en compte le risque qui pèse sur les financements liés à l'alternance au niveau national.**

Un adossement de la formation à la recherche présent sur l'ensemble du parcours LMD

Le comité relève plusieurs dispositifs qui ont permis à l'établissement de renforcer l'articulation entre formation et recherche durant la période 2021-2025 : un adossement des cursus à la recherche est présent et systématique dès la licence à travers une unité d'enseignement d'initiation à la recherche[46]. Il est aussi proposé un financement de stages en laboratoire, et des unités d'enseignement méthodologie de la recherche sont présentes en masters[47]. Ces formations sont adossées aux unités de recherche. Les trois écoles doctorales de l'UT2J proposent des formations mutualisées pour l'ensemble des doctorants. Une offre existe aussi à l'échelle du collège doctoral de la COMUE[48]. **Le comité recommande à l'établissement de conserver et de renforcer cet adossement formation/recherche de la licence au doctorat.**

Une restructuration forte du pilotage de la vie étudiante

Comme indiqué précédemment, l'établissement a profondément travaillé au pilotage de la vie étudiante durant le contrat évalué, avec la création en 2024 de la fonction de direction générale adjointe formation et vie universitaire. Ce renforcement administratif permet une coordination transversale accrue[49] entre les services centraux, les composantes pédagogiques et les unités de recherche. Le pilotage opérationnel repose sur la division de la vie étudiante, dont les équipes ont

---

[43] Rapport d'autoévaluation, p. 59.

[44] Le Pépite ECRIN est porté par la COMUE de Toulouse et gère le D2E (diplôme d'étudiant entrepreneur) et le SNEE (Statut National Étudiant-Entrepreneur) (rapport d'autoévaluation, p. 60)

[45] « Le pilotage et le suivi centralisé de la taxe d'apprentissage sont assurés par le Scuio-IP en appui avec un référent taxe d'apprentissage dans chaque composante » (Rapport d'autoévaluation, p. 59).

[46] L'initiation à la recherche en licence est formalisée et généralisée dans les maquettes 2021-2026 (Réf. 14. 5 Annexe cadrage de l'offre de formation et rapport d'autoévaluation, p.57). Elle concerne l'ensemble des étudiants de licence, soit environ 19 000 étudiants.

[47] « Le cadrage de l'offre de formation en master, d'octobre 2020, intégrait aux maquettes de tous les parcours une unité d'enseignement méthodologie de la recherche » (Rapport d'autoévaluation, p.57).

[48] « Ces 90 formations sont mutualisées à l'ensemble des doctorants des 15 écoles doctorales du site » (Rapport d'autoévaluation, p. 58).

[49] « Après une période de préfiguration en 2023-2024, la fonction de DGS Adjoint est en forte croissance d'activité en appui des vice-présidents concernés » (Rapport d'autoévaluation, p. 18).

été étoffées pour répondre à une activité en forte croissance depuis 2021. Par ailleurs, l'établissement s'appuie sur une mesure de l'activité fiabilisée grâce à la montée en compétences de l'Observatoire de la vie étudiante, certifié ISO 9001 depuis 2022[50]. **Le comité souligne la qualité des outils de diagnostic produits, notamment l'enquête de site « Comment allez-vous ? », qui offre une base solide pour l'orientation des politiques de santé et de soutien social[51].**

Une politique sociale étudiante proactive, solidaire et inclusive

Le comité relève que l'UT2J a fait de la lutte contre la précarité une priorité stratégique, financée par une mobilisation efficace de la contribution vie étudiante et de campus (CVEC). La réforme engagée en 2023 a transformé les aides sociales en un dispositif « d'aides solidaires » de guichet, fondé sur des critères fixes (quotient familial, bourses) pour en simplifier l'accès et en réduire l'effet de stigmatisation[52]. En 2024, ce sont ainsi 4 442 étudiants qui ont bénéficié d'au moins une aide solidaire[53]. Les actions se sont diversifiées pour couvrir les besoins essentiels par l'aide alimentaire : distribution de 3 500 petits déjeuners et partenariats avec la Croix-Rouge et l'association Linkee[54]. Des aides financières et matérielles ont également été apportées : création du chèque énergie, aide à la mobilité douce et distribution de protections périodiques gratuites sur 14 sites[55].

La politique inclusive, quant à elle, constitue un point fort structurant de l'établissement. Le schéma directeur du handicap 2021-2026 assure un accompagnement à 1801 étudiants en situation de handicap en 2023-2024, ce qui constitue une hausse de 27 % par rapport à 2021[56]. Le comité souligne également l'exemplarité de l'adhésion à la charte « Atypie-friendly »[57]. Toutefois, l'accompagnement de ces publics peut encore être perfectionné, notamment par une meilleure collaboration entre services, comme le rapprochement souhaité entre les pôles d'accompagnement social ou encore de mobilité internationale. Enfin, l'établissement assume ses responsabilités sociétales à travers son plan égalité entre femmes et hommes et l'action de la cellule CLIPHAS consacrée notamment à la lutte contre les violences sexistes et sexuelles. **Le comité recommande à l'établissement de donner encore plus de lisibilité à cette politique inclusive en rapprochant le fonctionnement des différents services (par un dispositif qui pourrait prendre la forme, par exemple, d'un guichet unique).**

---

[50] L'Observatoire de la vie étudiante a obtenu la certification ISO 9001 « sans réserve » en mars 2022, le renouvellement de la certification a eu lieu en février 2025 (Rapport d'autoévaluation, p. 20).

[51] L'enquête « Comment allez-vous » a été menée par la COMUE, présentée et discutée dans les conseils de l'université ; elle faisait état notamment d'une augmentation des problèmes liés de santé mentale (Rapport d'autoévaluation, p. 73).

[52] L'établissement a souhaité faire porter son effort sur la déstigmatisation de cette aide, de sorte que tout étudiant dans la difficulté puisse concrètement demander l'appui de l'institution (rapport d'autoévaluation, p. 71).

[53] En 2024, par exemple, pour 4 525 demandes, l'établissement n'a pu attribuer que 4 442 aides (rapport d'autoévaluation, p. 71).

[54] En 2023-2024, 827 bénéficiaires étudiants réguliers des différentes aides alimentaires sur le campus ou dans le quartier (Croix-Rouge : 254 ; LINKEE : 413 ; épicerie solidaire « Entr'actes » : 70 ; « L'appui » : 90) (schéma directeur de vie étudiante, p. 14).

[55] Distribution de produits d'hygiène corporelle : distribution gratuite de deux produits par mois par étudiant pour 81.701,04€ (Bilan de la contribution de vie étudiante et de campus 2024, p. 6).

[56] En 2023-2024, 2.045 étudiants se sont déclarés en situation de handicap (chiffre en hausse de 27 % par rapport à 2021) rapport d'autoévaluation, p. 71.

[57] Atypie Friendly est un programme national coordonné par la Comue de Toulouse, qui vise à rendre l'enseignement supérieur inclusif pour les personnes avec trouble du neuro-développement.

Un rayonnement culturel et territorial affirmé

L'établissement jouit d'une identité artistique et culturelle forte, structurée historiquement autour du Centre d'initiatives artistiques du Mirail. Il dispose d'équipements performants, notamment le bâtiment de La Fabrique sur le campus du Mirail (scène de 170 places, salles d'expositions et espaces de formation), et propose une programmation dense de 156 événements annuels en 2023, attirant près de 10 000 spectateurs au moyen de festivals emblématiques, comme « Sur la Pelouse (exactement) », « Esquisses », « Universcènes » ou « Novo Futur »[58]. Cet engagement, soutenu en 2024 par l'allocation de 13 % du budget global de la CVEC aux actions culturelles, s'appuie également sur des outils innovants comme le web média « Miroir » associant cultures artistique et scientifique. Le comité constate que cette politique constitue un véritable moteur de socialisation et de citoyenneté reposant sur un réseau de plus de 30 partenariats externes (cinémathèque, Cave poésie, théâtre Garonne, etc.). Cet impact s'objective par plusieurs indicateurs d'activité, bien que l'évaluation systémique reste à parfaire. La socialisation s'illustre par une programmation dense et gratuite (156 événements, 10 000 spectateurs), une forte participation aux ateliers artistiques (682 inscrits en 2023) et des actions d'ouverture comme les « virées culturelles ». La citoyenneté se traduit, quant à elle, par le rôle actif des étudiants dans la co-construction de l'offre (par exemple, le festival Universcènes)[59].

L'ancrage territorial se traduit par une présence dans les huit départements de l'ancienne région Midi-Pyrénées, sur 15 campus, garantissant une équité de service par le pilotage de projets en villes universitaires d'équilibre, dont le financement progresse de 19 566 € en 2023 à un montant prévisionnel de 26 303 € en 2025[60]. **Le comité recommande de capitaliser sur cette signature pour approfondir les liens avec les quartiers environnants et systématiser la coordination culturelle entre le site central et les campus en région pour garantir une offre de service homogène**.

Un début timide de mise en œuvre d'une stratégie globale d'établissement, à renforcer

1. Un pilotage entravé par l'éparpillement et la sous-exploitation des données, un dialogue insuffisamment cadré avec les composantes, services et U(M)R, une stratégie insuffisamment affirmée

Un pilotage à consolider

Le rapport d'autoévaluation, les documents annexes et le projet 2027-2031 manquent de précisions sur la mise en œuvre opérationnelle des orientations stratégiques.

---

[58] 156 événements ouverts au public avec une fréquentation d'environ 10.000 personnes (schéma directeur de vie étudiante, p. 29).

[59] Schéma directeur de vie étudiante, p. 29.

[60] « La part de financement UT2J pour les VUE est passée de 19.566€ en 2023 à 26.303 € (prévision 2025), montant auquel s'ajoute la participation au financement du Parlement étudiant (14 000€ en 2024) » (rapport d'autoévaluation, p. 69). Cf. aussi Réf. 18.2 Annexe appel à projets VUE 2023-2024-2025).

En effet, les jalons du contrat en cours présentent la mise en place de tableaux de bord d'aide à la décision, ressources humaines, financiers et relations internationales comme ayant « débuté ». Cette absence de tableaux de bord finalisés et consolidés constitue un point de vigilance, auquel le projet stratégique n'apporte que des réponses évasives : « poursuite de la montée en compétences du pilotage de nos grandes missions par la fluidification des modalités de gestion pour un meilleur accompagnement des projets »[61]. Quels sont les indicateurs existants, qui sont présentés comme « pertinents et actualisés » ?[62] Quels sont ceux qui restent à développer ? À quels niveaux décisionnels sont-ils et seront-ils déployés ? Avec quel degré de consolidation ? À quelle échéance ? Y a-t-il un tableau de bord des indicateurs stratégiques de l'établissement ? De manière générale, quelles sont les actions restant à accomplir afin de parvenir à un pilotage efficient ? Les entretiens menés sur site n'ont pas vraiment permis de répondre à ces questions. La finalisation d'un système d'information décisionnel fiable et partagé doit donc être, selon le comité, une priorité pour l'université, avec des indicateurs à mieux réfléchir, préciser, suivre et utiliser, et des impacts à mesurer[63].

Les premiers éléments de mise en place du pilotage (audit du service formation continue et apprentissage, travail sur les outils de calcul de soutenabilité de l'offre de formation, consolidation des services finances et ressources humaines, début de pilotage de la masse salariale) doivent être renforcés et consolidés.

Pour structurer de façon solide et durable ces améliorations nécessaires, le comité recommande à l'établissement de finaliser sa démarche qualité. L'UT2J a en effet inscrit la qualité dans son projet stratégique[64] et dans les jalons de son contrat[65]. L'université a engagé cette démarche qualité depuis de nombreuses années, et dispose d'une structuration administrative à même de porter cette démarche de manière transversale (création de la direction de l'évaluation, des études et de la prospective en 2008). La direction de l'évaluation, des études et de la prospective accompagne à cet effet les démarches internes de certification et de labellisation[66] et assiste les différents services dans l'établissement de leurs projets de service (en déclinaison du projet d'administration et du schéma directeur DDRSE). La démarche qualité repose sur un comité de pilotage qualité, animé par une chargée de mission. Cette dynamique ne s'est toutefois pas encore pleinement déployée dans une autoévaluation de l'ensemble des politiques d'établissement. La recommandation de la dernière évaluation[67] n'a pas été entièrement prise en compte. Le document Ref. 6 annexes qualité, daté de juin 2022, est une réponse très sommaire, qui ne permet pas de comprendre comment les

---

[61] Axes stratégiques du contrat d'établissement 2027 – 2031, p. 3.

[62] Rapport d'autoévaluation, p. 20.

[63] Quelques mesures d'impact existent, en particulier pour les économies d'énergie, et la politique handicap, mais beaucoup restent à mettre en place, afin de permettre à l'université de s'assurer de l'efficacité des mesures qu'elle prend.

[64] Plan d'action stratégique de l'établissement, en cours de mise à jour. Ce document a été communiqué au comité par l'université.

[65] Contrat 21-26, axe 4, jalon 10.

[66] Encore très peu engagées toutefois, à part la certification ISO 9001 de l'Observatoire de la vie étudiante, obtenue en 2022 (rapport d'autoévaluation, p. 20).

[67] « Le comité Hcéres recommande à l'établissement d'élaborer une politique globale de la qualité pour promouvoir et hiérarchiser les démarches d'amélioration continue des missions et activités d'une part et pour renforcer la cohérence entre les différentes initiatives déjà mises en œuvre d'autre part. Il l'incite aussi à renforcer la capacité de pilotage par l'équipe présidentielle à l'aide d'une remontée structurée de l'information et des données tant quantitatives que qualitatives. »

différentes procédures et éléments s'articulent, qui est responsable de quoi, quels sont les livrables, quel suivi est fait des évaluations internes. L'établissement lui-même le reconnaît ; la conclusion de la section sur la référence 6 dans le rapport d'autoévaluation[68] est très claire : **ce domaine reste un point de vigilance, et le comité recommande à l'établissement de mener à terme la démarche.**

De plus, le comité a pu constater, au cours de la visite de site, que la culture de travail transversal, effective au niveau de la direction générale des services n'est pas encore suffisante dans les directions fonctionnelles et les services pour assurer au mieux l'opérationnalisation effective du pilotage central. **Le comité recommande donc à l'établissement de renforcer les compétences de ces services afin de les mettre en capacité de mener ce travail transversal**.

De même, la relation entre centre et composantes (formation et recherche) mérite également d'être retravaillée : les mécanismes de subsidiarité sont insuffisamment décrits dans le rapport d'autoévaluation, et, en dépit du renforcement des dialogues de gestion annuels avec les services et composantes[69], les contrats d'objectifs et de moyens n'ont pas été déployés avec les composantes, malgré la recommandation en ce sens du précédent rapport Hcéres. Le rôle stratégique des niveaux de gouvernance intermédiaire est à renforcer pour permettre l'opérationnalisation pleine et entière des décisions prises par l'établissement, ce qui implique à la fois de renforcer les compétences administratives des personnels de ces niveaux, et l'association des composantes aussi bien aux prises de décision de l'établissement qu'à leur mise en œuvre.

Un renforcement du rayonnement de l'UT2J à opérer à tous les niveaux

Outre la mise en place d'une gouvernance et d'un pilotage confortés et mieux opérationnalisés, l'UT2J renforcerait sa position, sur le site comme au niveau national et international, par des choix de positionnement clairs, précis, et qui lui permettraient de déployer une stratégie de développement efficace.

Le positionnement national est à peine ébauché : diverses allusions à la participation de l'UT2J à quatre groupements d'intérêt scientifique[70], sans plus de précisions, au labex SMS en fin de parcours[71] et à l'AMI SHS[72], parsèment le rapport d'autoévaluation, mais sans que celles-ci soient mises en avant comme des forces structurantes de l'établissement, et comme des marqueurs de son identité au niveau national. D'autre part, aucun parangonnage n'est fait, que ce soit au niveau national ou international, permettant de se situer, de déterminer des objectifs prioritaires de

---

[68] « De nombreuses initiatives ont été engagées, mais l'UT2J doit consolider son engagement en faveur de la qualité en favorisant une meilleure appropriation de la démarche par l'ensemble de la communauté universitaire. Le passage à une véritable culture de la qualité nécessite une meilleure coordination, communication et implication des acteurs universitaires » (Rapport d'autoévaluation, p. 22).

[69] Rapport d'autoévaluation, p. 23.

[70] Groupement d'intérêt scientifique Afrique, Groupement d'intérêt scientifique « Genre », Groupement d'intérêt scientifique « Institut des Amériques », Groupement d'intérêt scientifique « Patrimoines en partage ». La visite a permis de comprendre que ces participations étaient importantes, structurées et structurantes pour l'établissement, car liées à des domaines de forces de l'établissement, mais le rapport d'autoévaluation n'en fait pas état.

[71] Le labex structurations des mondes sociaux, créé en 2012, a été renouvelé en 2020, jusqu'à 2027. Il réunit quelque 600 chercheurs, issus de 11 laboratoires de recherche toulousains (le LISST (UT2J), FRAMESPA (UT2J), UTOPI (UT2J), PLH (UT2J), le LEREPS (UT2J), AGIR, le LERASS (UT2J), le CRESCO, TRACES (UT2J), GEODE (UT2J), le LRA) ; 8 sur 11 sont en tutelle ou cotutelle UT2J.

[72] Par exemple, rapport d'autoévaluation, p. 10. L'UT2J fait partie des partenaires universitaires du projet HERMES.

collaborations, et d'échanges, de déterminer les voies de progression vers plus de rayonnement et visibilité. L'université regrette, dans le rapport d'autoévaluation, que sa politique de communication ne lui permette pas d'être connue et appréciée à sa juste valeur[73], mais le comité estime que cette meilleure connaissance et évaluation de l'université relève plus d'une prise de conscience par l'université elle-même (et ensuite d'une communication adéquate) des forces qu'elle peut mettre en avant. **La signature d'Université dans la Cité, adoptée par l'établissement, si elle est cohérente avec ses valeurs et ses actions, est peu différenciante[74], en particulier parmi les universités de sciences humaines et sociales ou à dominante sciences humaines et sociales.**

Le positionnement international souffre de la même faiblesse stratégique, et ne permet pas de mettre en valeur les forces de l'université[75]. Le rapport d'autoévaluation rappelle, certes, l'existence des nombreux partenariats actifs[76], l'important pourcentage d'étudiants étrangers présents à l'UT2J[77], et l'obtention du label Bienvenue en France deux étoiles[78], ainsi que les chiffres de la mobilité entrante et sortante des étudiants (faible mobilité sortante) et des personnels. L'UT2J a également mis en place un suivi des mobilités sortantes afin de minimiser les risques que pourraient encourir les étudiants et les personnels. Le nombre de professeurs invités par an est assez important (60), et la mobilité sortante des chercheurs également, mais aucune obligation de structurer des relations durables, soit sur le plan de la formation, soit sur celui de la recherche n'est pour le moment attachée à ces déplacements[79]. L'université, par le biais de la COMUE, est membre de l'alliance européenne Universeh, qui est focalisée sur l'espace, mais ne s'est pas encore fortement saisie de cet instrument, même si quelques cours sont mis en commun. Quelques partenariats structurants sont mis en avant par l'établissement, certains très anciens (Malaisie[80]), d'autres très récents (Andorre[81]), mais aucune stratégie globale n'est perceptible, à part une volonté d'améliorer l'accueil des étudiants internationaux[82]. Des efforts d'internationalisation *at home* sont également à faire (développement de doubles diplômes[83], cours en anglais, formations hybrides, stages internationaux, etc.). L'absence de mise en place de stratégie internationale est d'ailleurs

---

[73] Rapport d'autoévaluation, p. 19.

[74] Cf. Contrat d'objectifs, de moyens et de performance 25-27 et axes stratégiques du futur contrat 27-31. Le projet de contrat 2027-2031 est centré sur la notion de responsabilité de l'université qui est déclinée en 4 axes stratégiques :
- Encourager la pensée critique, la citoyenneté par la formation et la co-construction des savoirs et des compétences ;
- S'engager pleinement aux côtés des acteurs des territoires ;
- S'inscrire dans une dynamique continue en faveur du développement durable ;
- Être un lieu de travail et d'études inclusif et socialement engagé.

[75] Cela avait déjà été noté par le précédent rapport du Hcéres, qui recommandait à l'établissement de « consolider les nombreuses actions en matière de relations internationales par la formalisation d'une politique d'établissement identifiant plus fortement les axes et les partenariats stratégiques ainsi que des outils de suivi des actions, notamment au niveau de la mobilité étudiante ». Le rapport du Hcéres (p. 33) titrait d'ailleurs la section consacrée à l'international « un potentiel en attente d'une stratégie », titre qui aurait pu être repris dans le présent rapport.

[76] 350, dont certains sont anciens et englobent des activités de formation et de recherche (rapport d'autoévaluation, p. 6).

[77] 15 %, soit 4600 étudiants, *ibidem*.

[78] *Ibidem*.

[79] Les professeurs invités doivent toutefois donner une conférence, et intervenir au niveau du master ou du doctorat.

[80] Construit par l'ISTHIA depuis plus de 30 ans, ce partenariat aurait pu servir de modèle pour d'autres opérations structurantes de même envergure, mais cela n'a pas été le cas.

[81] Partenariat médiatisé par la collectivité locale de Foix (entretiens). Pour quelques autres partenariats cités, voir le rapport d'autoévaluation, p. 10.

[82] Voir entre autres le rapport d'autoévaluation, p. 56-57.

[83] Un seul double diplôme a été créé pendant la période (Düsseldorf, en 2023, RAE, p.57).

reconnue par le rapport d'autoévaluation [84]. Le contrat actuel offre quelques objectifs concernant l'ouverture internationale, mais sans indicateurs de performance. Par comparaison, le rapport d'autoévaluation est un peu plus explicite. Il mentionne « des indicateurs quantitatifs (nombre de projets communs, financements obtenus, publications conjointes, volume de mobilité des étudiants et des enseignants, etc.) et des indicateurs qualitatifs (impact sur la recherche, gain en visibilité et en réputation, retours d'expériences des étudiants et des enseignants, etc.) »[85], mais sans plus de précision sur les valeurs initiales et les valeurs cibles. Une cartographie interactive des relations internationales, tenue à jour par différents services, est un acquis des dernières années ; elle est en cours de fiabilisation. Il reste à utiliser l'outil pour passer d'une internationalisation reposant sur des initiatives individuelles à un pilotage institutionnel, aller au-delà de la connaissance de l'existant vers la détermination de cibles prioritaires, en fonction des forces de l'établissement, et à déterminer des indicateurs permettant d'évaluer le développement de cette stratégie, seule à même de faire réellement rayonner l'université à l'international. Les entretiens conduits durant la visite de site ont permis de percevoir que l'établissement s'était très récemment engagé dans cette voie. La direction des relations internationales est maintenant équipée d'un pôle projet, et un nouveau vice-président a été nommé en octobre 2024. La commission des relations européennes et internationales a été relancée et les liens avec les 56 coordinateurs relations internationales dans les composantes ont été resserrés afin de fluidifier les informations montantes et descendantes et de promouvoir l'internationalisation au sein des composantes. **Un plan stratégique à l'international est en cours d'élaboration ; le comité ne peut que recommander vivement de poursuivre et de renforcer cette dynamique.**

Une politique documentaire à structurer

Le rapport d'autoévaluation ne consacre que fort peu de place à la politique documentaire de l'UT2J, essentiellement pour mentionner la participation du personnel de bibliothèque (traditionnelle au demeurant) à l'activité de science ouverte (référencement des publications dans HAL, et politique de données ouvertes, en appui sur le service inter-établissements de coopération documentaire) et à la formation documentaire des étudiants[86]. Il ne signale pas non plus de vice-président ou de chargé de mission positionnés sur cette question. Il n'y a pourtant pas de grande université en sciences humaines et sociales dans le monde sans politique documentaire active. Si l'on en croit l'absence de mention de cette politique dans le rapport d'autoévaluation, et les compléments d'information apportés par la visite de site, aucune politique de regroupement ou d'intégration des bibliothèques n'a même été envisagée[87]. Le rapport d'autoévaluation remarque que la fréquentation

---

[84] Rapport d'autoévaluation, p.33. Celle-ci peut aussi s'expliquer par la vacance assez longue de la vice-présidence à l'international, et un changement au niveau de la direction du service international. Toutefois, comme le précédent rapport du Hcéres constatait le même problème de rotation lors de la période précédente, on peut aussi y voir le signe d'un malaise structurel.

[85] Rapport d'autoévaluation, p. 11.

[86] Rapport d'autoévaluation, p. 58-59. Il est d'ailleurs frappant que la partie « science ouverte », développée dans le domaine « Recherche et valorisation » du rapport d'autoévaluation (p. 41-42), ne fasse aucune mention de l'appui documentaire, et que la partie « politique documentaire » ne soit abordée que dans la partie « formation et vie étudiante » du rapport d'autoévaluation (p. 58-59).

[87] Actuellement, le service commun de la documentation coordonne 20 bibliothèques de secteur, mais elles ne sont pas intégrées, et le service commun de la documentation ne dispose pas de réels moyens de pilotage (entretiens).

des bibliothèques a baissé au moment de la crise COVID et n'a pas repris depuis (les entrées à la bibliothèque universitaire centrale n'ont pas retrouvé leur niveau de 2019, affichant une diminution de 23 %, représentant 322 000 entrées en 2022)[88]. Mais il n'est guère étonnant que les bibliothèques n'aient pas entrepris leur mutation pour passer progressivement une partie de leur catalogue à distance et pour aménager des espaces de vie adaptés aux besoins actuels des étudiants (salles connectées informatiquement, salles de travail en groupe ou individuelles, espaces de détente, etc.), ou pour ouvrir plus largement leurs horaires d'accueil [89], dans la mesure où cela implique un minimum de regroupement, ou au moins de mutualisation de moyens. Il est également peu fait mention du rôle que les bibliothèques peuvent jouer dans l'activité culturelle de l'université et la mise en valeur de leurs propres collections[90]. **Le comité recommande à l'université de mettre en place une véritable politique documentaire, au service de l'ensemble des usagers et des personnels, par exemple par des regroupements en pôles structurants, dotés de moyens, afin de dynamiser la politique documentaire et d'offrir à la population étudiante et enseignante de réels espaces de travail collaboratif et de convivialité adaptés aux nouveaux usages.**

Des partenariats économiques à coordonner au niveau de l'établissement

Enfin, même s'il existe de nombreux partenariats, contractualisés, avec les entreprises, grandes comme petites et moyennes (stages, apprentissage, missions tutorées…), une participation (inégale) des professionnels aux conseils de perfectionnement, 54 thèses CIFRE en cours, même si l'UT2J est partenaire de Disrupt Campus Toulouse (transformation numérique des entreprises), et associée au Pépite, même si l'UT2J porte une chaire partenariale Airbus (IA, Data science et modélisation), et si 250 K€ de taxe d'apprentissage sont collectés comme indiqué précédemment (sans que l'on sache quelles sont les composantes en formation et en recherche concernées)[91], aucune stratégie globale de partenariats économiques et de valorisation n'est repérable dans le rapport d'autoévaluation, ni n'a été visible au cours de la visite. **Le comité recommande à l'université de mettre en place une coordination stratégique de ses partenariats économiques, même si ceux-ci sont, comme il est naturel, développés au niveau des composantes et des unités de recherche. Cette coordination devrait permettre de mettre en œuvre une véritable politique de valorisation**[92].

Des partenariats académiques à renforcer dans la perspective de l'évolution du site

Le comité remarque que l'UT2J ne s'est toujours pas rapprochée contractuellement d'organismes nationaux de recherche présents sur le site (à part le CNRS, avec lequel elle entretient une relation de longue date), comme l'Institut national de recherche en informatique et en automatique (INRIA), l'Institut national de recherche pour l'agriculture, l'alimentation et l'environnement (INRAE), l'Institut national de la santé et de la recherche médicale (INSERM) ou l'IRD (Institut de recherche pour le

---

[88] Rapport d'autoévaluation, p. 59. Voir aussi SDVE, p. 34.

[89] L'augmentation de cette amplitude horaire est un enjeu majeur pour améliorer la qualité de vie sur les campus et l'appropriation du campus par les étudiants.

[90] Rapport d'autoévaluation, p. 9.

[91] Rapport d'autoévaluation, p. 12.

[92] *Cf.* infra, p. 29-30.

développement), avec lesquels ses disciplines de formation et ses activités de recherche devraient pouvoir lui permettre de travailler en interdisciplinarité, au service des enjeux de transition et des objectifs de développement durable, dans le cadre de TIRIS ou d'autres actions de France 2030 en particulier, malgré la recommandation en ce sens du précédent rapport Hcéres. Ce rapprochement serait d'autant plus nécessaire que la prochaine intégration de la COMUE (et de TIRIS) dans l'Université de Toulouse pourrait éloigner l'UT2J de ces partenaires, comme d'ailleurs d'autres partenaires de l'enseignement supérieur et de la recherche actuellement réunis dans la COMUE. **Le comité invite donc l'établissement à penser son investissement académique dans le site en fonction des transformations qui vont l'affecter**.

2. Une signature à préciser dans le domaine de la recherche, une politique doctorale à clarifier, et une politique de valorisation à engager de façon plus décidée

Une signature de l'établissement encore trop timide dans le domaine de la recherche

Le rapport d'autoévaluation[93] mentionne les sept axes stratégiques définis en 2019 par l'UT2J : patrimoine(s) ; arts et création ; langues et interactions culturelles ; apprentissage, formation et didactique ; cognition et langage ; risques, environnement et santé ; dynamiques territoriales et processus socio-historiques ; organisations, réseaux sociaux et technologies. Il mentionne également la stratégie de recherche de la COMUE, laquelle repose sur trois axes scientifiques : comprendre et favoriser la vie en bonne santé et le bien-être ; comprendre le changement global et son impact sur les sociétés ; accélérer les transitions durables (mobilité, énergie, ressources et mutations industrielles)[94]. Trois champs transversaux sont en outre définis dans le contrat d'objectifs et de performance en 2024 : études de genre, habitats et modes de vie, recherche-création[95]. **Ces différents axes ou champs scientifiques, ni hiérarchisés, ni véritablement historisés, rendent finalement peu lisible ce qui devrait être la signature de l'établissement en matière de recherche.**

Il n'existe d'ailleurs pas de dispositifs incitatifs spécifiques à l'établissement – ceux qui existent (en faveur de l'interdisciplinarité (inter-sciences) émanent de TIRIS (COMUE)[96] –, de leviers qui favoriseraient l'émergence d'une signature scientifique. L'UT2J dispose pourtant d'un outil intéressant : la structuration de ce qu'elle nomme les « dispositifs collaboratifs » (GIS nationaux et réseaux internes[97]). **Le comité recommande de mieux différencier ces « dispositifs »** ; on y trouve en effet des groupes d'intérêt scientifiques nationaux comme le groupe d'intérêt scientifique Genre ou le groupe d'intérêt scientifique Études Africaines, des structures régionales comme CIMeS sur

---

[93] Voir rapport d'autoévaluation, p. 35, et document complémentaire Réf. 10.1.

[94] Rapport d'autoévaluation, p.35.

[95] Rapport d'autoévaluation, p.36-37.

[96] Le financement de la recherche se fait par les dotations aux unités de recherche ou par les aides votées en commission de la recherche qui ne constituent pas à proprement parler des dispositifs incitatifs. L'exception serait les deux appels à projets, « Science et société » et « Valorisation (EPSI) », qui sont votés par les deux commissions, Science et société, d'une part, Valorisation, d'autre part. Le *Guide des dispositifs et procédures de la Commission Recherche* (p. 20-21) les décrit curieusement comme des soutiens « au fil de l'eau » (selon le pictogramme) et sur « Appel à projets ».

[97] Rapport d'autoévaluation, p. 35.

les montagnes du Sud, des structures locales comme le groupe d'intérêt scientifique toulousain BECO – « Bébé petite enfance en contexte », la structure collaborative de recherche sur le genre, ARPEGE, la Maison des sciences de l'homme de Toulouse ou encore le PERDOCA, Pôle d'enseignement, de recherche et de documentation en Occitan et en Catalan). **Le comité recommande aussi de s'en saisir afin de définir une identité scientifique propre à l'établissement.** Les travaux entrepris lors du montage du projet HARMONIES en réponse à l'AMI-SHS devraient également aider à préciser la spécificité de l'UT2J dans le domaine de la recherche. **Le comité recommande de s'appuyer sur le riche tissu des unités de recherche (10 unités mixtes de recherche et 13 unités de recherche[98]) pour mieux cibler les enjeux sociétaux sur lesquels portent les questions de recherche traitées, interdisciplinaires, ou non**.

Enfin, le rapport d'autoévaluation évoque dans le SWOT les « menaces à la liberté académique »[99], mais sans les préciser, ni proposer d'actions qui permettraient de répondre à ces menaces. Puisque garantir la liberté académique des enseignants-chercheurs et celle de l'institution relève d'une responsabilité d'établissement, le comité ne peut qu'encourager l'UT2J à se mobiliser en s'associant aux différentes propositions discutées dans le domaine de l'enseignement supérieur et de la recherche[100].

Une politique doctorale ALL-SHS à mieux définir pour l'articuler avec celle de la COMUE

Le choix de la co-accréditation en délivrance conjointe du diplôme de doctorat et, tout récemment (2026), la décision d'adopter une signature commune des productions scientifiques, sont les signes de la volonté affirmée de l'UT2J de participer à la structuration du site en ce qui concerne la recherche. Le comité observe cependant un déficit d'articulation entre les trois écoles doctorales de l'UT2J, Arts, Lettres, Langues, Philosophie, Communication (ALLPH@), Comportement, Langage, Éducation, Socialisation, Cognition (CLESCO), Temps, Espaces, Sociétés, Cultures (TESC), et l'École des docteurs (COMUE) ; le budget des écoles doctorales ALL-SHS apparaît mal dans le rapport d'autoévaluation et seuls les entretiens ont permis de comprendre que les trois écoles doctorales se répartissaient une dotation de 40k€/an, dont un tiers environ est reversé à l'École des docteurs de la COMUE (financement ADUM, aides à la mobilité et formations obligatoires). Un net déficit de dialogue est apparu en ce qui concerne les formations doctorales, aujourd'hui superposées sur trois niveaux : celles de chaque école doctorale, celles qui sont mutualisées au niveau des trois écoles doctorales de l'UT2J (dont éthique et intégrité scientifique, ainsi que science ouverte), et celles de l'École des Docteurs qui sont obligatoires (éthique et intégrité scientifique, sans distinction des spécificités ALL-SHS), ainsi qu'en ce qui concerne l'organisation des manifestations communes (par exemple, la cérémonie de remise de diplôme). La superposition des strates de gouvernance fait

98 Sur les 9 unités mixtes de recherche, 6 sont en cotutelle CNRS, dont 1 seule est en gestion UT2J (FRAMESPA), et 3 sont en cotutelle avec d'autres établissements.

99 Rapport d'autoévaluation, p.52

100 Voir en particulier le travail entrepris au sein de France Universités.

planer un doute sur le bénéfice de la structuration actuelle pour les doctorants et les encadrants de l'UT2J.

Le comité recommande de tirer parti de la proximité des sciences du vivant et de l'ingénieur au sein de l'École des docteurs pour faire évoluer le format de la thèse en ALL-SHS en le diversifiant (et pas uniquement avec les CIFRE, qui sont bien utilisées), notamment dans une perspective de partenariats avec des secteurs socio-économiques, puisque les perspectives d'emploi dans l'ESR se réduisent[101]. Il recommande également de se saisir des questions de qualité de la recherche, dans le contexte de l'usage de l'IA générative, en explicitant la méthode critique propre aux sciences non expérimentales que sont les ALL-SHS, qui pourraient ainsi en tirer un bénéfice objectif en spécifiant leur apport au sein de la COMUE. Enfin, de manière générale, il recommande de préciser les attentes et les objectifs d'une politique doctorale d'établissement qui ne saurait être simplement désignée comme une « politique doctorale adaptée »[102].

Les prémices d'une culture de la valorisation à renforcer

La vice-présidence déléguée à la valorisation, qui existe depuis 2016 de manière indépendante, s'appuie sur une commission valorisation et un service valorisation et partenariats, rattaché à la direction d'appui à la recherche. L'établissement a récemment engagé une réflexion intéressante sur la nature et la diversité des formes d'innovations en ALL-SHS, en élargissant la définition de la valorisation à l'expertise et en engageant une démarche de recensement des activités ayant conduit au transfert d'innovations sociétales[103].

Par ailleurs, les actions de structuration de l'activité des dix plateformes, dont quatre sont co-portées par le CNRS, n'ont pas encore permis à toutes d'atteindre l'équilibre financier et seulement quatre d'entre elles ont mis en place une tarification auditable. Un conseil de suivi et de pilotage des plateformes, ainsi que des groupes de travail, ont été mis en place en 2022 afin d'échanger sur leurs pratiques, leur modèle de gouvernance et leur modèle économique. Un appel à projets annuel a par ailleurs permis de renforcer leurs équipements, et quatre d'entre elles ont bénéficié du financement du contrat de plan État-Région, piloté par l'UT2J en collaboration avec le CNRS. **Si certaines développent une activité importante et ont noué de nombreux partenariats, d'autres doivent encore prendre conscience de leur potentiel. Le comité recommande de poursuivre les efforts de communication entrepris par l'établissement pour mieux les faire connaître et les inscrire dans le paysage toulousain**.

La politique incitative de soutien aux activités de transfert a été amorcée dans le cadre de l'appel à projets annuel « Émergence de projets et services innovants » (EPSI), avec 19 projets soutenus ces

---

[101] Aujourd'hui, la politique doctorale de l'établissement est déléguée à la COMUE (Rapport d'autoévaluation, p.36) sans que les écoles doctorales ALL-SHS n'en tirent un véritable bénéfice. Si le constat de la baisse des inscrits en doctorat et de l'allongement de la durée de la thèse (Ref 10.3) est lucide, aucune réflexion n'a encore été mise en place pour répondre à cette réalité partagée au niveau national.

[102] Rapport d'autoévaluation, p. 36.

[103] Rapport d'autoévaluation, p. 51

cinq dernières années (contre 5 à 7 projets au cours de la période précédente)[104]. Le budget par projet, d'un montant maximum de 5k€, est consacré à la montée en maturité des résultats et à la réalisation de preuve de concept, en vue de détecter les projets à potentiel avec la société d'accélération du transfert de technologies (SATT). Environ 20 % des projets soutenus par EPSI ont ensuite bénéficié d'un soutien en maturation de la SATT, pour un montant total d'environ 200k€[105]. La collaboration avec la SATT a permis de soutenir plusieurs projets, comme le projet CAMINO (réseau social des marcheurs de Compostelle), le projet TéléSanté autisme, le projet ETAL (évaluation des troubles acquis de la lecture) et encore le projet RSML ayant abouti à la création de la spin-off SPILEN[106]. Le rapport d'autoévaluation fait état de trois contrats d'exploitation signés pendant la période, parmi lesquels la création d'une startup, mais sans donner davantage de précisions sur la pérennité des activités et la diffusion effective des résultats valorisés, qui restent difficiles à évaluer. En effet, aucune mesure d'impact des actions mises en œuvre n'est présentée et étayée par des indicateurs mesurables. À la connaissance du comité, les résultats ne sont pas évalués. Si la relation de proximité établie entre les équipes de la SATT et la Commission Valorisation est vertueuse, le comité note que l'établissement n'a pas fait le choix de suivre la précédente recommandation du Hcéres sur l'organisation d'interventions de la SATT au sein des laboratoires, en lien avec le Service Valorisation et Partenariats[107]. Malgré le renforcement des dispositifs incitatifs mis en place et une volonté affichée de la présidence de promouvoir l'utilité sociale de la recherche au sein de l'établissement, **la culture de la valorisation semble loin d'être partagée au sein de toutes les unités de recherche**. **Le comité renouvelle donc sa recommandation et invite l'établissement à promouvoir les dispositifs et programmes d'accompagnement du PUI et de la SATT, qui restent peu connus des équipes de recherche**. Dans la continuité de cette recommandation, **le comité invite également l'établissement à réfléchir à la mise en place d'interventions et d'ateliers ciblés à destination de ses unités afin de renforcer le sentiment de proximité et de mieux les accompagner**. **L'ouverture d'espaces d'échange et de partage de retours d'expériences sur les besoins et les spécificités des projets ALL-SHS, au regard de la variété des outils de diffusion et de la diversité de modèles de valorisation, peut être l'occasion de mobiliser et de développer des dispositifs d'accompagnement plus efficaces**.

Dans l'objectif de renforcer l'impact de sa politique incitative, le comité recommande par ailleurs à l'établissement de réfléchir à une éventuelle évolution du dispositif EPSI en lien avec les possibilités de cofinancement de projets de prématuration dans le cadre des programmes « Prématuration-Maturation » des stratégies nationales d'accélération et dans la continuité des programmes et équipements prioritaires de recherche. Les dispositifs consacrés aux « Industries culturelles et créatives », à la « Ville durable et aux bâtiments innovants », à la « Santé numérique », aux « Systèmes agricoles durables » et à l' « Intelligence artificielle » doivent pouvoir s'articuler avec la

[104] Rapport d'évaluation du Hcéres du 29 juillet 2020.

[105] Rapport d'autoévaluation, p. 47 et entretiens.

[106] Le projet RSML, développé au sein de l'IRIT, est un module innovant de gestion des exigences logicielles et a donné lieu à une maturation technologique puis à la création de la société SPILEN. Elle développe des outils destinés aux *product owners*, chefs de projet et développeurs afin de vérifier la conformité des logiciels aux exigences initiales tout au long du cycle de développement.

[107] Rapport d'évaluation du Hcéres du 29 juillet 2020.

politique de l'établissement, en lien avec les axes transversaux « Recherche-création », « Habitats et modes de vie », coordonnés avec le CNRS, et « Cognition et langage » notamment. Ces dispositifs peuvent, par ailleurs, constituer des leviers structurants pour l'émergence de projets pluridisciplinaires entre les ALL-SHS et les sciences et technologies du numérique, les sciences médicales et les sciences et techniques industrielles, dans la perspective de l'association de l'établissement au futur grand établissement.

En conséquence, le comité recommande à l'établissement de renforcer la culture de la valorisation au sein de ses unités de recherche en promouvant activement les dispositifs d'accompagnement disponibles, en collaboration avec la SATT et le PUI, tout en faisant évoluer le dispositif EPSI vers un meilleur alignement avec les programmes nationaux de prématuration-maturation, afin de mobiliser pleinement son potentiel de recherche en ALL-SHS.

3. Une organisation de la formation efficace et une vie étudiante très riche, mais qui ne s'inscrivent pas encore dans une stratégie globale et assumée

Un pilotage de l'offre de formation sans priorités clairement définies et qui manque encore d'indicateurs consolidés

Bien qu'efficace et opérationnelle, la politique de formation manque de vision stratégique consolidée (hiérarchisation des priorités, articulation avec la COMUE et avec l'association au futur grand établissement). **Le comité recommande à l'établissement de se mettre en capacité de hiérarchiser les priorités liées à l'offre de formation, afin d'en piloter et d'en maîtriser l'évolution**, notamment concernant les formations en alternance et la formation tout au long de la vie[108]. Si le pilotage central est pour l'instant essentiellement fondé sur des considérations financières, ce qui est évidemment compréhensible dans un contexte budgétaire tendu, il n'existe pas de stratégie en termes de contenus et, plus largement, d'offre de formation cible. Il est toutefois évident que la fragilité financière, et les tensions induites sur les ressources humaines, limitent et contraignent les capacités de pilotage (stratégique et pas uniquement budgétaire) voire d'ajustement de l'offre de formation par l'établissement.

Depuis 2020, l'établissement s'appuie sur le projet ACORDA (Ambition commune vers une orientation co-construite à dimension académique), porté par la COMUE de Toulouse et lauréat de l'appel à projets du PIA 3. En 2e cycle, l'établissement présente une attractivité globalement solide en master[109]. Toutefois, à l'image de ce que l'on observe au niveau national, alors que certains masters restent très attractifs (psychologie, information/communication), d'autres peinent à recruter. **La concurrence du privé, ainsi que l'association de l'UT2J au sein de la future grande**

[108] Le comité note qu'un audit a été mené dans le domaine de la formation continue et de l'apprentissage afin de réviser le modèle de développement des activités et le modèle économique. Une réflexion est engagée (sur la partie modèle économique de l'alternance).

[109] « L'attractivité des formations, rarement desservie par des intitulés de mention ou de parcours pas suffisamment clairs, n'est pas remise en cause, que ce soit au niveau du recrutement national qu'au niveau du recrutement d'étudiants internationaux. » (Rapport d'évaluation du Hcéres 2ème cycle, p. 9 et 19).

université toulousaine, nécessitent un effort plus soutenu, portant sur la stratégie de positionnement et de différenciation, qui n'est pas explicitée dans le rapport d'autoévaluation.

L'établissement a développé un ensemble d'indicateurs de réussite (insertion, attractivité, professionnalisation et internationalisation), complétés par des données qualitatives issues de l'observatoire de la vie étudiante sur l'ensemble de ses formations. **Si ces indicateurs permettent une excellente appréciation des performances par formation, ils restent insuffisamment consolidés, notamment sur le plan de la soutenabilité financière[110].**

Des dispositifs structurants qui améliorent la qualité de l'offre de formation, mais avec une appropriation encore trop hétérogène

Si les dispositifs comme ACORDA, Atypie-Friendly, Ecri+ et EFELIA (École française de l'intelligence artificielle) ont consolidé l'orientation, l'inclusion et le développement des compétences transversales, tandis que les situations d'apprentissage et d'évaluation (SAÉ) et projets tutorés ont renforcé l'ancrage professionnel des formations, y compris en alternance, le comité note qu'il n'y a pas eu d'appropriation homogène de ces dispositifs au niveau des composantes, et note également une absence d'évaluation suffisante de leurs effets sur la réussite et la progression des étudiants[111]. **Les innovations pédagogiques reposent surtout sur des initiatives locales au niveau des formations plutôt que sur une dynamique homogène pilotée par l'établissement[112]. Le comité recommande, dans un premier temps, d'évaluer les initiatives existantes afin de construire ensuite une stratégie d'essaimage des dispositifs dont l'efficacité est démontrée, à l'échelle de l'établissement.**

Une offre en formation tout au long de la vie encore trop peu développée

Au cours des cinq dernières années, l'établissement a exprimé sa volonté de renforcer la formation tout au long de la vie, en lien avec son ancrage territorial, ainsi que la nécessité de développer des ressources propres, mais sans déployer de stratégie structurée ou d'actions spécifiques clairement documentées. Toutes les formations initiales d'UT2J sont ouvertes à la poursuite d'études, et on constate une mobilisation accrue des partenariats socio-économiques (en dotant le service formation continue & alternance d'un service de développement incluant la communication), malgré cela l'ambition reste à concrétiser, à travers un plan d'action chiffré et un pilotage plus soutenu. On ne retrouve ni stratégie d'évolution au niveau global, ni plan chiffré illustrant sa potentielle montée en puissance. **Le comité recommande à l'établissement de s'appuyer sur le système d'hybridation (formations à distance) qui est développé en son sein depuis très longtemps pour accompagner**

---

[110] « Des pistes d'amélioration sont à l'étude pour relier plus étroitement le pilotage budgétaire et le pilotage de l'offre de formation, à l'image du fonctionnement plus intégré mis en place dans le champ de la recherche » (Rapport d'autoévaluation, p. 23).

[111] « La réussite étudiante est d'un bon niveau, grâce à des dispositifs de remédiation présents, mais dont l'efficacité reste peu analysée » (Rapport d'évaluation du Hcéres du 1er cycle, p. 15).

[112] « Sur le plan de l'innovation pédagogique, il est constaté que celle-ci fait l'objet d'initiatives personnelles, qui restent limitées alors qu'elles gagneraient à être généralisées » (Rapport d'évaluation du Hcéres du premier cycle, p. 17).

une partie du développement de la formation tout au long de la vie auprès de publics aux horaires et déplacements contraints.

Une reconnaissance de l'engagement étudiant freinée par le climat social

Le comité constate que la forte politisation d'une partie de la communauté étudiante engendre un climat social tendu, particulièrement dans les relations avec la direction de l'établissement. Ces tensions entraînent une certaine défiance envers les représentants étudiants, qui se retrouvent, de ce fait, souvent cantonnés dans une posture d'opposition et peinent à s'imposer comme une véritable force de proposition. Le comité note que si la vice-présidence étudiante est très bien intégrée pour ce qui concerne les questions de vie étudiante et le pilotage du domaine formation et vie universitaire, cette intégration n'est pas aussi effective pour les politiques plus globales de l'établissement. De plus, si un vivier d'engagements existe, la politique de soutien aux engagements peine à toucher l'ensemble de la communauté. Le comité observe que cette polarisation (politique/non politique) participe à freiner l'essor de diverses formes de militantisme ou d'engagements associatifs au sein du campus, décourageant ainsi une partie des étudiants. Par extension, cela limite l'intégration plus large de la population étudiante à la vie démocratique et institutionnelle de l'université. Cet élan est d'autant plus freiné que le cadre formel de reconnaissance reste incomplet : le décret relatif à la reconnaissance de l'engagement étudiant n'est pas encore appliqué en totalité, comme l'établissement le reconnaît lui-même[113], les dispositifs de valorisation comme les unités d'enseignement d'ouverture ne sont pas accessibles au niveau master[114], et la mise en œuvre *d'Open Badges* pour certifier les compétences acquises est encore en phase de déploiement[115]. **Le comité recommande de formaliser et de faire adopter une politique de reconnaissance de l'engagement étudiant dans les instances de l'établissement (CFVU) et de la déployer à l'échelle de l'établissement.**

Le chemin à parcourir

1. Se donner les moyens de développer l'ensemble de ses forces dans la durée pour devenir une université SHS de recherche intensive de rang international sur le site toulousain

Faire entrer la soutenabilité financière comme un élément à part entière de la stratégie de l'UT2J

Que ce soit en matière de ressources humaines, de fonctionnement ou d'investissement (politique immobilière), la question de la soutenabilité financière est centrale à court, moyen et long terme.

---

[113] « Le décret relatif à la reconnaissance de l'engagement des étudiants dans la vie associative, sociale ou professionnelle (n°2017-962 du 10 mai 2017) n'est pas encore appliqué en totalité et une marge de progrès existe » (Rapport d'autoévaluation, p. 72).

[114] Schéma directeur de la vie étudiante, p. 38.

[115] L'Open Badge, en cours de construction au sein de l'établissement, valorisera aussi l'engagement des étudiants ambassadeurs, solidaires, engagés dans des projets d'associations, ou encore dans les conseils de l'université comme élus.

L'établissement connaît depuis plusieurs années une dégradation progressive de sa situation financière, qui devient structurellement déficitaire, dans un contexte budgétaire national très difficile et particulièrement marqué pour les établissements relevant des domaines ALL et SHS. Le compte financier 2024, voté en mars 2025, a affiché une perte de 4,9 millions d'euros, le fonds de roulement, déjà en diminution, s'établissant alors à 17 millions d'euros. Les trois indicateurs du décret financier restaient, en revanche, au-dessus des seuils de soutenabilité, avec une trésorerie équivalente à 46 jours de fonctionnement (le décret fixant un minimum de 30 jours), un fonds de roulement équivalent à 31 jours (pour un minimum de 15 jours) et des charges de personnel représentant 84,81 % des produits encaissables (le maximum réglementaire étant de 85 % pour les universités de sciences humaines et sociales). Pour 2025, le premier budget rectificatif de l'université, voté en juillet 2025, a prévu une perte plus importante que l'année précédente, de 8,9 millions d'euros, avec un fonds de roulement qui s'établirait à 3,9 millions d'euros. Si ce scénario venait à se confirmer, la trésorerie n'équivaudrait plus qu'à 22 jours de fonctionnement, le fonds de roulement à sept jours, les charges de personnel atteignant pour leur part 85,71 % des produits encaissables, soit des valeurs se situant en deçà des critères du décret financier. La masse salariale augmente depuis 2020 de 3 à 4 % par an.

Depuis 2021, l'université alterne entre capacité d'autofinancement et insuffisance d'autofinancement avec une nette tendance baissière. Les prélèvements sur fonds de roulement, mobilisés pour couvrir les investissements et les charges de fonctionnement et de personnel, entraînent une dégradation structurelle du fonds de roulement et de la trésorerie. Cette situation a conduit l'État à mettre en place une procédure de conditions de retour à l'équilibre, conformément au décret financier[116].

Cette contrainte brutale doit conduire l'établissement à introduire la dimension de soutenabilité et durabilité dans toutes les stratégies et prospectives de l'université, non seulement maintenant, mais à terme, et à renforcer significativement les moyens en ressources humaines de la direction financière en favorisant une montée en compétences des équipes [117], afin de lui donner les moyens de piloter la masse salariale en concertation avec la direction des ressources humaines, développer une comptabilité analytique, le contrôle interne et la maîtrise des risques, mettre en place une réflexion plus poussée sur le modèle économique.

Les actions passées et les ambitions, du reste louables, affichées par l'établissement en matière de ressources humaines (structuration du pilotage, mise en œuvre de dispositifs visant à renforcer l'attractivité des carrières, notamment pour les personnels administratifs avec la mise en place du régime indemnitaire tenant compte des fonctions, des sujétions de l'expertise et de l'engagement professionnel – qui « *rattrapent un retard conséquent* » selon les termes du rapport d'autoévaluation [118] – , promotion, valorisation et accompagnement des parcours professionnels, doublement des moyens financiers alloués à l'action sociale et à la qualité de vie au travail) ne peuvent être

[116] Précisé lors de la visite : conseil administration du 10 mars 2026. L'établissement devrait être en PREF à partir de décembre 2026.

[117] Actuellement composée majoritairement de catégories C.

[118] Rapport d'autoévaluation, p. 28-29.

dissociées de la question de la soutenabilité financière sur le long terme. Les objectifs RH à venir sont-ils conciliables avec les capacités financières réelles, présentes et à venir, de l'établissement ? En parallèle de cette politique sociale ambitieuse, des efforts de rationalisation administrative, passant par exemple par des réorganisations internes (mutualisations, redéploiements), l'organisation de l'université n'ayant pas été réinterrogée, sont-ils programmés pour les années à venir ? Des gains en termes d'efficience administrative sont-ils possibles ? Par ailleurs, quels sont les impacts possibles de ces contraintes financières sur les recrutements à venir des enseignants-chercheurs et, par répercussion, sur la politique pédagogique et scientifique de l'établissement ? **Le comité recommande d'anticiper ces impacts à l'avenir pour rendre la politique de l'établissement durable et soutenable.**

Une politique immobilière à ajuster au contexte récent

La fragilité financière de l'établissement conduit le comité à s'interroger particulièrement à court terme sur sa politique immobilière et d'entretien de ses locaux. L'établissement a une très bonne connaissance de son patrimoine immobilier, grâce à une étude prospective de la direction du patrimoine immobilier et de la gestion des campus sur les 28 ans à venir (moyenne annuelle estimée : 1,5 M€) et peut s'appuyer sur la bonne expertise de son service. Il dispose d'un schéma pluriannuel de stratégie immobilière construit en concertation. Le patrimoine est plutôt en bon état (95 % classés bon et satisfaisant), et il faut saluer l'éco-responsabilité de l'UT2J : bonne appropriation des enjeux de transition écologique pour un développement soutenable (schémas directeurs, plan biodiversité…), diminution des consommations énergétiques (-24 %), forte décarbonation en cours, recours aux énergies renouvelables, recrutements (sur financement du contrat d'objectifs, de moyens et de performance) pour faire le bilan du gaz à effet de serre d'un économe de flux, mise en œuvre du décret tertiaire (juillet 2019).

Le rapport d'autoévaluation indique toutefois que « si les dépenses de gros entretien et de renouvellement sont budgétées et financées par l'État depuis 2016 jusqu'en 2042 pour les bâtiments du campus du Mirail exploités en contrat de partenariat (PPP soit 62 733 m² SdP), elles ne sont en revanche programmées que sur trois ans dans le cadre du plan-pluriannuel immobilier pour le reste du parc (soit 126 000 m² répartis sur neuf sites distincts) et conditionnées par la capacité d'autofinancement de l'université par prélèvement sur fonds de roulement »[119]. Au regard de l'ampleur des surfaces concernées, et du nombre important de sites de l'UT2J, **le comité recommande d'envisager des solutions, en termes de rationalisation[120], et de les discuter avec les partenaires (État, Région, collectivités, dans le cadre du contrat de plan État-Région, ou d'autres cadres), afin de préserver le patrimoine immobilier de l'établissement : l'établissement gagnerait à établir des priorités et un calendrier d'action déterminé, même si cela doit se faire au prix d'arbitrages, qui se révéleront peut-être nécessaires, au détriment d'autres projets**.

[119] Rapport d'autoévaluation, p. 30. L'établissement indique que la CAF est insuffisante pour programmer le GER et les investissements nécessaires sur ces 126.000 m².

[120] Entretiens : certains de nos interlocuteurs estiment qu'une réflexion est à mener sur le nombre de sites et leur soutenabilité.

Déterminer des priorités stratégiques

Dans ce contexte, l'établissement peut et doit se saisir de cette contrainte pour **déterminer ses priorités stratégiques dans tous les domaines,** en les appuyant sur ses forces, et établir une prospective réaliste à court, moyen et long terme. Celle-ci doit être construite avec les services, composantes et unités de recherches, et l'établissement doit se donner les moyens de sa mise en œuvre, par un renforcement du pilotage fondé sur des tableaux de bord fiables et suivis, et sur des échanges cadrés avec ses composantes, services et unités de recherche.

Le comité recommande de prêter une attention particulière à une stratégie de développement des ressources propres[121], que l'UT2J aurait intérêt à penser dans toutes ses dimensions au niveau de l'établissement, et à développer avec les services, composantes et unités de recherche de façon systémique. Une vice-présidence déléguée pourrait y être consacrée, appuyée sur une mission transversale.

Penser l'évolution de l'université dans l'évolution du site

Quoique le rapport d'autoévaluation mette particulièrement l'accent sur la participation active et positive de l'UT2J à la construction du site, il n'entre dans aucun détail sur la façon dont ce positionnement a fait évoluer (ou non) l'UT2J, et ne pose à aucun moment la question des évolutions que devrait connaître l'établissement (en interne) pour continuer à tenir sa place, voire la renforcer dans le cadre des évolutions du site. Si cette préoccupation est bien présente au sein de la gouvernance, elle ne semble pas avoir du tout atteint la communauté[122]. **Le comité recommande à l'université de penser et mettre en œuvre, avec sa communauté, l'évolution de l'université en fonction de la place qu'elle voudra et devra tenir dans le site** : conserver au minimum dans la prochaine organisation ce qui a été mis en commun dans le cadre de la COMUE et de TIRIS[123], développer, en formation comme en recherche, l'interdisciplinarité en lien avec les établissements de sciences, technologies, santé, autour d'enjeux sociétaux, partager une politique culturelle et de liens entre sciences et société (diffusion, médiation, recherche participative…), travailler à un rapprochement des cultures d'établissement, sans pour autant abandonner les spécificités qui font les forces de l'UT2J, et qu'elle seule peut apporter au site.

2. Une véritable stratégie coordonnée de recherche et de valorisation à mettre en œuvre afin de tirer le meilleur parti du potentiel de l'établissement

Un risque de dispersion voire de déperdition des efforts qui doit être corrigé par l'affirmation d'une réelle stratégie de financement de la recherche

---

[121] Actuellement, elles ne participent que pour 8 % au financement de l'établissement.

[122] Entretiens.

[123] Voir les « marqueurs d'intégration » évoqués dans le rapport d'autoévaluation, p. 7.

Dans un contexte de très fort rétrécissement des budgets, il est fondamental de mesurer l'effort financier de l'établissement pour la recherche. En attendant une comptabilité analytique que tous appellent de leurs vœux, le comité suggère que dans le catalogue unique dressant la liste des dispositifs de la Commission recherche[124] – un document très appréciable – la distinction entre les aides nationales de droit (par exemple, la dotation de démarrage des nouveaux maîtres de conférences) et les financements d'établissement (terrains pour des doctorants, jurys d'habilitation à diriger des recherches, manifestations scientifiques, etc.) soit mieux établie qu'avec un simple pictogramme, ceci afin de rendre plus lisible ce qui relève de la politique et des choix stratégiques de l'UT2J.

Le contexte budgétaire contraint impose également de poursuivre la trajectoire de recherche sur projets en incitant notamment, également pour des raisons de qualité scientifique, au dépôt de projets européens. Le rapport d'autoévaluation mentionne à ce propos une réflexion en cours pour déterminer les critères de décharge, pour soulager les enseignants-chercheurs qui s'engagent dans la soumission d'un projet européen, ce qui est positif. Néanmoins, en l'état, l'absence d'articulation des services en charge du montage des projets, notamment européens, dispersés entre la direction d'appui à la recherche, la délégation du CNRS, la cellule Europe de la COMUE et le dispositif STAR lauréat du PIA4 Accélération des stratégies de développement des établissements d'enseignement supérieur et de recherche (ASDESR) conduit à une dispersion des forces que le projet de Maison des projets doit s'employer à corriger.

La question des frais de gestion et de leur répartition entre les différents établissements (et organismes nationaux de recherche) reste un point aveugle[125]. L'environnement très évolutif et le contexte budgétaire tendu de l'ESR et de la nation **impliquent de renforcer le dialogue et les coopérations avec les organismes nationaux de recherche**, notamment le CNRS. Celles-ci existent bel et bien, surtout avec le CNRS qui a nommé un ingénieur de projets européens chargé de l'accompagnement pour le montage de projet présent un jour par semaine à la MSH-T, mais nécessitent davantage de structuration[126], et restent largement à développer avec les autres organismes nationaux de recherche (ONR) présents sur le site. Que le nouveau service (service d'appui mutualisé) de la direction d'appui à la recherche puisse prendre en charge des projets portés par des UMR sous gestion du CNRS, mais dont les structures administratives se trouveraient momentanément surchargées[127] est un point positif que le comité salue, s'il s'accompagne du reversement des frais de gestion afférents à l'UT2J. Les plateformes et la MSH-T (hébergée à la Maison de la recherche) sont des outils de collaboration structurants qui, **selon la recommandation du comité, gagneraient à être davantage ouverts aux partenaires du site moyennant une révision**

---

[124] Guide des dispositifs et procédures de la commission de la recherche.

[125] Cette question n'est pas mentionnée dans le rapport d'autoévaluation (voir la p. 42 qui évoque « préciput ANR et frais de gestion » sans indiquer la politique de l'établissement en la matière, ni sa trajectoire, ni ses objectifs).

[126] Rapport d'autoévaluation, p.38. La convention de site avec le CNRS – la seule existante avec un organisme national de recherche – est une convention générale pour l'ensemble du site toulousain qui ne spécifie donc pas la relation entre l'UT2J et le CNRS (voire le CNRS-INSHS).

[127] Rapport d'autoévaluation, p. 45.

de la participation de chacun et une montée en compétence dans la gestion administrative et financière.

Une stratégie européenne et internationale à développer

Le comité constate une forte dynamique internationale de la recherche, qui bénéficie d'une cartographie en cours de finalisation. Plusieurs laboratoires ont un rayonnement international important[128]. L'université s'appuie sur la cellule Europe de la COMUE pour le dépôt des projets[129] et se prévaut d'un projet ERC *Starting Grant* et de six projets européens pour un montant de 2,3 millions d'euros[130]. **Cependant, la stratégie de recherche de l'UT2J sur le plan européen et international reste à construire.**

Bien que ses thématiques rejoignent celles de la COMUE et que l'effort de l'UT2J pour travailler en inter-sciences soit réel et reconnu, l'université européenne Universeh, dont l'UT2J est partenaire, est encore peu investie par la recherche[131]. De manière générale, **le comité recommande à l'établissement de développer le format européen en l'intégrant à sa stratégie de recherche (doctorat européen, post-doctorat, labellisation HRS4R, COARA). Il conviendrait également de définir une politique des données dans le contexte de la science ouverte (internationale)** – qui ne se limite pas au dépôt, nécessaire, dans l'entrepôt national HAL – et de préciser le rapport de l'UT2J aux fournisseurs commerciaux des données de la recherche (*Scopus d'Elsevier ou Web of Science de Clarivate*), voire aux réseaux pseudo-académiques gouvernés par des intérêts mercantiles privés (Academia.edu, *ResearchGate*, etc.).

Une culture de la valorisation encore fragile et une politique incitative à renforcer

Le comité note le même risque de dispersion, voire de déperdition des efforts, dans le domaine de la valorisation, en raison de la multiplicité des interlocuteurs et des dispositifs encore insuffisamment identifiés, appropriés et articulés (MSH-T, plateformes, PUI, SATT, TIRIS avec sa boutique des sciences, observatoire des pratiques sciences/société, etc.)[132]. La mise en œuvre d'une politique d'innovation structurée et coordonnée, que ce soit au sujet des plateformes (activités de prestations et « d'expertise ») ou des actions de maturation et de transfert, reste à engager au regard d'orientations scientifiques que l'établissement doit affirmer au sein du futur grand établissement. Il est attendu des Instituts qui devraient être mis en place rapidement qu'ils joignent formation et recherche autour de thématiques phares pour l'établissement. Il faudra y associer des orientations stratégiques en termes de transfert.

---

[128] Rapport Hcéres sur les unités de recherche. Il s'agit en particulier, selon ce rapport, de STI, LEREPS, CLLE, LNPL, CAS, CIIBA, LLA-CREATIS, PLH, FRAMESPA, TRACES, GEODE, IRIT. Ces unités relèvent des disciplines suivantes : sociologie et sciences de l'information et de la communication, sciences cognitives, linguistique et psychologie, études littéraires et culturelles, histoire et archéologie, géographie et économie.

[129] Rapport d'autoévaluation, p. 8.

[130] Brochure « La recherche, chiffres clés ».

[131] Rapport d'autoévaluation, p. 39.

[132] Entretiens.

L'activité de valorisation de l'établissement doit s'appuyer sur la diversité des formes de partenariats qu'il entretient, que ce soit avec les entreprises privées, les acteurs et institutions culturels, les associations, les établissements de santé et les acteurs de l'éducation, diversité qui constitue une force de l'établissement et de l'écosystème toulousain. En continuité de la démarche qui a été engagée, **le comité recommande de s'appuyer sur le recensement de l'ensemble des activités partenariales pour définir des orientations stratégiques prioritaires en matière de recherche et de valorisation en lien avec les forces et atouts scientifiques de l'établissement.**

Un point de vigilance pour l'avenir : trouver les bons outils pour mieux renforcer le soutien administratif à l'ensemble des unités de recherche et enseignants-chercheurs

Si la fatigue des collègues a été prise en compte par une révision du modèle d'allocation des heures référentiel pour exercice de responsabilités collectives dans le domaine de la recherche, qui a conduit à une augmentation substantielle du volume horaire (passé de 1400h en 2019 à 4100h en 2024), le comité a constaté la persistance du sentiment de surcharge au travail. Le récent service d'appui mutualisé (quatre agents, service créé en 2024), qui assure la gestion administrative et financière de proximité pour les unités en difficultés, répond en partie à ce problème. Si le comité considère que l'initiative est heureuse, il doute que le système d'allocations des moyens suffise à répondre à la demande (plusieurs unités de recherche fonctionnent sans personnel administratif) et **recommande de repenser le périmètre de certaines unités de recherche (en particulier dans le domaine ALL, un secteur qui est uniquement constitué d'unités de recherche)** afin de gagner en efficacité dans la gestion et de décharger les enseignants-chercheurs de leurs trop nombreuses responsabilités administratives. **Par ailleurs, le comité ne peut que recommander l'automatisation de la transmission des données dont les mises à jour sont aujourd'hui réclamées aux unités de recherche (cartographie internationale, cartographie des partenariats notamment)[133].**

3. Une nécessaire consolidation du pilotage stratégique de l'offre de formation, et une valorisation de l'engagement étudiant à renforcer.

Élaborer un tableau de bord partagé croisant données pédagogiques et coûts par formation

Malgré l'existence de nombreux outils et des canaux de dialogue de grande qualité entre les différents niveaux (central, composantes, formations) et les différentes instances (commission de la formation et de la vie étudiante, comité de pilotage pour l'amélioration de la qualité des formations (COPIL AQF), observatoire de la vie étudiante, système d'information décisionnel), le pilotage de l'offre ne répond pas encore complétement à une réelle stratégie de site, qui définit des priorités et des objectifs et qui hiérarchise les besoins de son offre de formation (Formation tout au long de la vie, apprentissage, partenariats socio-économiques). **Le comité recommande la mise en place d'un tableau de bord intégrant les données de réussite, insertion, trajectoires étudiantes, les charges d'enseignement et les coûts, accessible aux composantes et aux instances, afin de soutenir les**

[133] De l'aveu de plusieurs acteurs de la recherche rencontrés lors des entretiens, ces remontées ne s'effectuent pas très bien, soit par refus de partager des collaborations, soit par manque de temps.

futurs arbitrages fondés sur des indicateurs consolidés qui permettront d'atteindre l'offre de formation ciblée.

Mieux objectiver la soutenabilité pédagogique et financière des formations

Concernant le cadrage de l'offre de formation, l'établissement a fait le choix de proposer aux composantes d'ajuster les capacités d'accueil et les maquettes à partir d'une enveloppe budgétaire définie, sans analyse partagée de la soutenabilité en termes de ressources humaines et budgétaire en amont et sans analyse des besoins pédagogiques et de la performance des formations, ce qui peut conduire au dysfonctionnement de formations pourtant très performantes ou très stratégiques. **Le comité recommande de formaliser une procédure partagée à l'échelle de l'établissement, d'analyse de soutenabilité préalablement à l'ouverture, au maintien ou à l'évolution d'un parcours, en lien avec les indicateurs de performances de la formation (volumes horaires, encadrement, réussite, insertion, inscription dans la stratégie de l'établissement).**

Structurer une politique d'incitation à l'amélioration de la qualité des formations par une meilleure exploitation des évaluations et conseils de perfectionnements

L'évaluation des formations demeure encore hétérogène et insuffisamment exploitée. **Le comité recommande d'engager une généralisation progressive et accompagnée de ces évaluations, en améliorant les taux de réponse et en systématisant l'exploitation des résultats dans les conseils de perfectionnement** ; ces derniers ont récemment été positionnés au niveau des mentions, mais leur fonctionnement reste variable selon les composantes. **Le comité recommande de renforcer l'accompagnement des composantes dans la mise en œuvre des conseils de perfectionnement, soit à l'échelle de la mention, soit à l'échelle du parcours lorsque cela paraît plus pertinent (mention Art par exemple).**

Moderniser les infrastructures de la vie de campus et généraliser la valorisation de l'engagement étudiant

L'établissement affiche des atouts solides à travers une administration centrale renforcée et une politique sociale proactive. Le comité recommande d'objectiver l'impact des dispositifs par des outils de pilotage interconnectés, de moderniser les infrastructures de vie de campus (espaces associatifs et bibliothèques) et de faire de la valorisation de l'engagement étudiant un axe majeur de réussite pour tous les cycles.

L'UT2J s'appuie sur un vivier d'engagements important au sein de sa communauté (51 associations, tutorat, mentorat de l'association de la fondation étudiante pour la ville). Cependant, le comité relève que la politique de reconnaissance reste restreinte à certaines formes d'engagement et ne bénéficie pas encore aux étudiants de niveau master. Si la mise en place d' « Open Badges » est prévue pour la rentrée 2026, le dispositif de valorisation des compétences acquises doit encore être généralisé pour devenir un levier de réussite et d'insertion professionnelle. **Le comité recommande d'approfondir et de faciliter l'engagement étudiant dans toutes ses formes (associative, citoyenne, solidaire) par la généralisation des *Open Badges* pour la rentrée 2026**, **l'extension de l'unité**

d'enseignement d'ouverture aux cycles master et une meilleure intégration des associations et de leurs bénévoles à la vie politique de l'établissement, notamment à travers la vice-présidente étudiante, comme partie intégrante de l'équipe de direction.

Promouvoir la signature culturelle et assurer l'équité territoriale

L'université bénéficie d'une richesse artistique exceptionnelle et d'un ancrage territorial affirmé grâce à ses 15 campus. Pour autant, le comité note que l'impact des activités partenariales sur la valorisation reste peu évalué et que l'offre culturelle doit être mieux coordonnée entre le site toulousain et les Villes Universitaires d'Équilibre. **Le comité recommande de capitaliser sur la richesse culturelle et artistique de l'établissement en valorisant davantage les installations et expertises auprès des partenaires socio-économiques, à l'échelle de l'ensemble du réseau territorial de l'établissement.**

Renforcer l'internationalisation des formations

L'offre de cours de français pour les étudiants internationaux a été renforcée[134], de nouvelles bourses de mobilité pour le 3e cycle sont disponibles[135] et un double diplôme a été créé durant la période (Düsseldorf en 2023)[136] mais l'internationalisation *at home* est peu développée malgré l'ambition affichée de « consolider l'internationalisation de la communauté »[137]. **Le comité recommande une plus grande internationalisation du 1er cycle avec l'objectif d'offrir à tous les étudiants, en particulier ceux qui ne peuvent partir à l'étranger, l'opportunité de développer une sensibilité interculturelle et une meilleure connaissance d'autres cultures.**

Consolider le pilotage des formations

L'UT2J dispose de bases solides pour le pilotage et l'amélioration continue de son offre de formation. **Le comité recommande la mise en place d'une stratégie afin de définir son offre de formation cible, prenant en compte les questions budgétaires, mais surtout de positionnement (concurrence, place dans le site avec l'association au futur grand établissement toulousain, positionnement international). À cet effet, le comité recommande de consolider les outils de pilotage (budgétaire/performance des formations), et d'encourager l'harmonisation des pratiques entre composantes, notamment au niveau de l'amélioration de la qualité des formations et de leur internationalisation**.

---

[134] Rapport d'autoévaluation, p. 56.

[135] Selon les recommandations du Hcéres, voir précédent rapport, p. 2.

[136] Rapport d'autoévaluation, p. 57.

[137] Recommandation du précédent rapport Hcéres, p. 2.

Table des matières

Avis du comité **3**

Forces principales 4

Faiblesses appelant une vigilance particulière 5

Recommandations principales 5

Présentation de l'établissement **7**

Caractérisation de l'établissement 7

Recommandations de la précédente évaluation (rapport publié en juillet 2020) 9

Rapport d'autoévaluation et visite de l'établissement 10

Avis développé sur l'établissement **12**

Une reconstruction administrative et une participation active à la construction du site 12

Un début timide de mise en œuvre d'une stratégie globale d'établissement, à renforcer 22

Le chemin à parcourir 34

Table des matières **43**

Observations de la présidente de l'Université de Toulouse - Jean Jaurès **44**

Observations de la présidente de l'Université de Toulouse - Jean Jaurès

UNIVERSITÉ TOULOUSE Jean Jaurès | Présidence

PRE/EG/BP/57/2026

À
Madame Coralie Chevalier,
Présidente
Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur

Monsieur Pierre Glaudes,
Directeur du département Établissements
Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur

Madame la Présidente du Hcéres,
Monsieur le Directeur du département Établissements,

Je souhaite tout d'abord remercier les membres du comité d'évaluation pour le travail accompli et pour la qualité des échanges qui ont accompagné cette évaluation. Le rapport constitue, pour notre établissement, un outil utile de réflexion et d'aide au pilotage. Nous y retrouvons plusieurs des dynamiques engagées ces dernières années ainsi que les principaux enjeux auxquels l'Université Toulouse - Jean Jaurès est aujourd'hui confrontée.

Nous sommes notamment sensibles au fait que le comité ait bien perçu la trajectoire de transformation engagée par l'établissement et les orientations qui la structurent. Les observations et recommandations formulées rejoignent, pour plusieurs d'entre elles, des préoccupations que nous partageons et qui font d'ores et déjà l'objet de travaux. Les réserves exprimées sur certains aspects de notre fonctionnement et de notre pilotage sont, pour partie, partagées et constituent des points d'appui pour poursuivre notre démarche d'amélioration.

Nous souhaitons néanmoins apporter quelques éléments de nuance et de précision. Ils tiennent pour une part à la période couverte par l'évaluation, qui s'achève en 2024, alors que la visite du comité s'est déroulée en 2026. Or l'année 2025 a constitué, dans plusieurs domaines, une année charnière pour l'établissement, avec l'engagement de transformations majeures.

C'est notamment le cas du pilotage financier et budgétaire. Dès 2024, l'établissement avait engagé plusieurs réformes structurantes : renouvellement des dialogues de gestion à partir d'indicateurs financiers fiabilisés et partagés, pilotage et sécurisation des opérations pluriannuelles, rénovation du modèle d'allocation des moyens, mise en adéquation avec les principes de la GBCP, ainsi que des actions de sensibilisation et de formation. Ces évolutions ont déjà produit des effets tangibles, notamment en matière de taux d'exécution et d'accompagnement des projets des composantes, dans un contexte financier contraint. Nous regrettons que cette dynamique, pourtant amorcée au cours de la période évaluée et présentée dans notre rapport d'autoévaluation et lors des entretiens, soit peu visible dans le rapport final.

De même, certaines dimensions de la transformation numérique de l'établissement mériteraient, nous semble-t-il, d'être davantage restituées. L'UT2J partage pleinement la nécessité de poursuivre la consolidation globale de son système d'information décisionnel. Elle dispose toutefois déjà d'un SID et de tableaux de bord opérationnels dans plusieurs domaines, notamment les ressources humaines et les finances, ainsi que dans le champ de la formation et du patrimoine. Nous partageons pleinement la nécessité de développer sur cette base une approche plus transversale du pilotage. La transformation des infrastructures engagée dans le cadre du projet du Datacenter régional DROCC, le renforcement de la cybersécurité, ainsi que la réorganisation de la DSI constituent également des transformations importantes. Il nous semblerait utile que soient

Campus Mirail
internet : http://www.univ-tlse2.fr
5 allées Antonio Machado, 31500 TOULOUSE CEDEX 9

mieux distingués, dans l'analyse, les dispositifs d'ores et déjà en production et les chantiers qui demeurent à finaliser.

Dans le domaine de la formation, plusieurs précisions nous paraissent également utiles. La relation avec le CROUS est aujourd'hui particulièrement active, notamment sur les questions de logement, avec l'ouverture de nouvelles résidences et la mise en place de solutions de logement d'urgence, sur les aides sociales et solidaires, ainsi que sur le projet de guichet unique actuellement en construction. La récente politique d'ouverture d'une possibilité de restauration en soirée, qui génère une socialisation élargie, illustre également cette coopération fructueuse.

S'agissant de l'interdisciplinarité en matière de formations, l'établissement partage le constat de la nécessité de mieux la cibler. À la date de l'évaluation, son développement avait atteint un niveau de foisonnement qui pouvait rendre complexe, pour les étudiants, la construction de parcours cohérents et lisibles au regard de leur projet professionnel. L'UT2J s'est depuis engagée dans une approche plus globale, articulant cohérence disciplinaire, objectifs de formation, insertion professionnelle et attentes de la société. Les évolutions engagées, par exemple en géographie humaine ou dans les parcours préparant aux concours de l'enseignement, témoignent de cette volonté de mieux articuler interdisciplinarité et lisibilité des formations.

Nous souhaitons également souligner les progrès réalisés en matière de reconnaissance de l'engagement étudiant. Les recommandations du comité rejoignent un chantier déjà amorcé lors de l'évaluation : l'Open Badge Engagement est désormais construit et déployé depuis la rentrée 2026 ; l'UE d'ouverture a fait l'objet de nombreux groupes de travail afin d'en élargir l'accès aux masters et de mieux reconnaître les différentes formes d'engagement ; une charte est en cours de validation et les modalités d'agrément des associations étudiantes ont été simplifiées. Nous comprenons que ces avancées, postérieures à la visite, ne puissent être intégrées à l'évaluation, mais souhaitons souligner qu'elles sont d'ores et déjà une mise en œuvre concrète de plusieurs recommandations du comité.

Sur le volet recherche, valorisation et innovation, nous remercions le comité pour les suggestions formulées, qui rejoignent, là encore des préoccupations bien identifiées par les acteurs de l'établissement. Quelques précisions nous semblent toutefois nécessaires, notamment concernant l'articulation entre les acteurs de la recherche de l'UT2J et leurs partenaires, internes comme externes. L'absence de conventionnement avec certains organismes nationaux de recherche ne signifie pas l'absence de relations scientifiques et institutionnelles. Les collaborations avec l'IRD, l'INRAE et l'INSERM sont nombreuses : projets de recherche communs, événements scientifiques coorganisés, ou encore, plus récemment, participation à l'émergence de Centres interdisciplinaires de l'Université de Toulouse. Avec l'INRAE, notamment, un projet de convention est en cours de révision afin d'institutionnaliser des collaborations déjà existantes.

De même, les activités interdisciplinaires en recherche ne se réduisent pas aux dispositifs de TIRIS. La reconnaissance et le financement de structures collaboratives, les liens étroits entretenus avec la MSHS-T, ainsi que l'histoire même de l'établissement témoignent d'une politique ancienne en faveur de l'interdisciplinarité et de l'interscience.

L'articulation entre les trois écoles doctorales de l'UT2J et l'École des Docteurs a également été construite de longue date. Les conseils de politique doctorale ont permis d'en renforcer l'articulation institutionnelle, tandis que la complémentarité des formations — disciplinaires au sein des écoles doctorales, interdisciplinaires et méthodologiques à l'échelle de l'UT2J, et consacrées à la poursuite de carrière au niveau de l'École des Docteurs — constitue un principe structurant de cette organisation.

Par ailleurs, la coordination des dispositifs d'appui au montage de projets européens a fait l'objet d'un travail spécifique avec les établissements de la COMUE. Le dispositif STAR associe notamment la cellule Europe de la COMUE, la DAR et le CNRS, tandis que la Maison des Projets a vocation à renforcer la coordination interne entre les différentes directions concernées.

En outre, il nous apparaît que le constat d'un manque de stratégie internationale mérite d'être nuancé : l'UT2J dispose déjà d'une activité internationale soutenue, fondée sur de nombreux partenariats, des mobilités et des activités de formation et de recherche largement internationalisées. L'enjeu est désormais de mieux structurer, rendre davantage visible et amplifier cet existant, notamment en articulation avec le futur Grand établissement Université de Toulouse, l'alliance européenne UNIVERSEH pouvant constituer, à cet égard, une expérience structurante sur laquelle l'établissement peut capitaliser.

Enfin, de manière plus générale, le comité a pointé une stratégie globale de l'établissement encore en devenir. Cette appréciation mérite toutefois d'être replacée dans la trajectoire récente de l'établissement : avant de pouvoir pleinement inscrire son action dans une stratégie de long terme, celui-ci a dû consacrer une part importante de son énergie à recréer les conditions mêmes de cette ambition — reconstruire des dynamiques collectives, se doter d'outils adaptés et engager un travail de fond sur les enjeux de soutenabilité, entre autres. Le chemin restant à parcourir est certes encore important, mais les avancées réalisées n'en sont pas moins significatives. Elles ont notamment été confortées par les arbitrages rendus dans le cadre du dialogue stratégique avec notre tutelle, favorables aux orientations et aux évolutions engagées par l'établissement. Les relations Université/Société et l'inscription dans le territoire constituent aujourd'hui des axes forts de cette stratégie, au service d'ambitions affirmées en matière d'enseignement supérieur et de recherche et ouvrant la voie à des logiques partenariales renforcées.

Ces remarques ne remettent pas en cause l'intérêt que nous portons aux analyses du comité. Elles visent au contraire à permettre que l'appréciation portée sur notre établissement rende pleinement compte de sa situation au terme de la période évaluée, mais aussi des grands changements structurels déjà à l'œuvre. L'évaluation constitue un point d'appui pour la poursuite de cette trajectoire dynamique, avec la volonté de consolider nos acquis, de répondre aux fragilités identifiées et de donner toute leur portée aux transformations déjà engagées.

Je remercie à nouveau les membres du comité pour leur implication, leur écoute et la qualité des échanges avec l'ensemble de notre communauté universitaire.

UNIVERSITÉ TOULOUSE JEAN JAURÈS

La Présidente de l'Université Toulouse - Jean Jaurès
Emmanuelle Garnier

Campus Mirail
internet : http://www.univ-tlse2.fr
5 allées Antonio Machado, 31500 TOULOUSE CEDEX 9

Les équipes du Hcéres ont accompagné cette évaluation :

- Monsieur Poulain-Rehm, conseiller scientifique,
- Madame Eloïse Dreure, chargée de projet.

En application des articles R. 114-15 et R. 114-10 du code de la recherche, les rapports d'évaluation établis par les comités d'experts sont signés par les présidents de ces comités et contresignés par la présidente du Hcéres.

Ce rapport d'évaluation correspond aux exigences de qualité et de rigueur du Hcéres.

Pour le Hcéres

Coralie Chevallier, Présidente

Évaluation · Recherche · Enseignement supérieur

Hcéres

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