

VIII. OBSERVATIONS DE LA PRESIDENTE



turPRE/EG/CF/20/2020

Toulouse, le 20 juillet 2020.

Madame Emmanuelle Garnier
Présidente de l'université Toulouse - Jean Jaurès

à

Madame Annie Vinter
Directrice du Département
d'évaluation des coordinations territoriales
HCÉRES

Madame la Directrice,

Nous avons pris connaissance du rapport définitif établi par le comité de visite du HCÉRES. Notre attente était grande, car nous sommes convaincus qu'un regard extérieur à notre université, lucide et rigoureux, aide à prendre la distance nécessaire à une meilleure compréhension des ressorts de son action et améliorera la préparation de son futur projet.

Nous connaissons toutes les difficultés que représente la lourde tâche d'évaluer un établissement, et je souhaite tout d'abord, au nom de mon équipe et de toute la communauté universitaire, **remercier les experts** ayant travaillé sous la présidence de Mme Laurence Denooz. Nous avons aussi particulièrement apprécié l'intégration dans le rapport définitif d'une partie substantielle des corrections factuelles que nous avons signalées.

Précisions contextuelles liminaires

Le travail des experts a été d'autant plus complexe qu'il s'agissait d'appréhender la **trajectoire de notre établissement entre 2016 et 2020, une période qui, loin d'être linéaire, a été particulièrement fragmentée** et face à laquelle une analyse d'ensemble était une vraie gageure. En effet, sur les cinq années évaluées, l'établissement a connu successivement : la fin d'un mandat présidentiel (en mars 2016) ; deux années d'un nouveau mandat très instable (mars 2016 - mars 2018) ayant été fragilisé par un mouvement social de quatre mois contre le projet de reconquête de l'INDEX (décembre 2017 - mars 2018) suivi d'un blocage institutionnel laissant l'établissement sans aucune possibilité de se gouverner ; la dissolution des conseils centraux prononcée par le Ministère de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche et de l'Innovation (mars 2018) ; une administration provisoire de neuf mois (mars 2018 - novembre 2018) sans aucune activité des instances centrales ; et enfin, une nouvelle mandature (installée en décembre 2018) ayant tout juste trois mois d'existence au moment d'entamer la rédaction du rapport d'autoévaluation. Si le rapport d'expertise mentionne bien ces faits dans un chapitre dédié au contexte général, il apparaît en revanche qu'il a globalement fait le choix de mêler des commentaires correspondant à une ou à plusieurs périodes, sans toujours

Campus Mirail
téléphone : +33 (0)5 61 50 44 99 • télécopie : +33 (0)5 61 50 43 50 • courriel : presidence@univ-tlse2.fr
5, allées Antonio Machado • 31058 TOULOUSE CEDEX

Campus Mirail • Campus Blagnac • Campus Cahors • Campus Figeac • Campus Foix • Campus Montauban • Campus du Taur • Campus Saint-Agne • Campus Rangueil • Campus Croix-de-Pierre • Campus Albi • Campus Rodez • Campus Tarbes • Campus Auch • Centre universitaire Toulouse Taylor's (Kuala Lumpur) • Centre universitaire Madrid

préciser explicitement lesquelles. De sorte que des propos sont parfois énoncés sans qu'il soit aisé de savoir s'ils portent sur le passé ou sur le présent, ou bien des préconisations sont formulées alors même qu'elles ont déjà été engagées par l'équipe actuelle (voir ci-dessous). S'il est vrai que la trajectoire d'un établissement peut s'appréhender depuis une position de surplomb par rapport à l'alternance politique de sa gouvernance, dans le cas présent, cette alternance s'est clairement doublée d'un chaos institutionnel hors du commun, rendant illisible toute stratégie globale. Sans ce chaos, l'équipe présidentielle élue en 2016 aurait exposé dans le rapport d'autoévaluation 2020 le bilan de sa mandature de quatre années. Or, c'est à une équipe nouvelle, n'ayant pas été impliquée dans le développement de la politique menée durant la période évaluée, qu'il a incombé la tâche de réaliser un bilan de ce contrat 2016-2020.

Enfin, pour compléter ce panorama, les premiers mois de la mandature actuelle ont été successivement impactés par un mouvement social lié à la réforme des retraites, puis au projet de loi de programmation de la recherche et, plus récemment, par la pandémie de Covid.

Observations générales

En considérant ce contexte particulièrement dégradé, on comprendra aisément qu'ait été rendue objectivement délicate la mise en route rapide d'une politique de changement, fondée sur des lignes stratégiques ignorant les crises internes à l'établissement. C'est pourquoi **le projet de « refaire communauté »** a été considéré comme primordial par la nouvelle équipe élue fin 2018, constituant à son sens une étape préalable à l'élaboration collective d'un nouvel horizon : notre projet d'établissement 2021-2025. **La rédaction des axes stratégiques qui fonderont ce projet a ainsi été guidée par le besoin de se rappeler collectivement les fondements éthiques et politiques de notre action commune** à l'heure de développer les missions qui incombent à notre établissement en tant qu'opérateur de service public. Ces axes rappellent donc des principes partagés et constituent la base des orientations stratégiques actuellement en cours de stabilisation, qui formeront la feuille de route concrète et détaillée du projet à venir.

Ceci posé, et malgré ces difficultés majeures liées au contexte, **le bilan de l'établissement pour la période de référence est positif**, ce qui concorde avec la perception interne consignée dans le rapport d'autoévaluation. Les rapports du HCÉRES élaborés respectivement dans le domaine de la formation et dans celui de la recherche font état d'une université expérimentée et dynamique, dont les acteurs œuvrent au quotidien avec efficacité au service de la diversité des usagers et de leur réussite (aux niveaux L, M et D), ainsi qu'au service des projets scientifiques, de leur rayonnement et de leur valorisation dans et au-delà de la sphère académique. Le rapport établissement pointe à juste titre la grande confiance des partenaires extérieurs en la qualité de notre université et sa capacité à se déployer en bonne synergie avec son environnement (la diffusion des savoirs étant particulièrement saluée) et dans son territoire (l'important maillage des campus en ex-région Midi-Pyrénées, entre autres). On regretta toutefois que le rapport du HCÉRES n'ait pas fait une part plus importante à l'évaluation de l'INSPE, école interne que nous avons choisi de présenter dans un document connexe étant donnée sa structure propre. Les fonctions support de l'établissement sont également pointées comme particulièrement performantes, permettant ce déploiement efficace de nos missions universitaires.

Dans ces conditions, il apparaît que **la principale difficulté de notre établissement consiste en un déséquilibre entre la réalité positive de son action, reconnue par les observateurs extérieurs, et la perception négative qu'en a la communauté universitaire elle-même**. Un tel

écart appelle clairement la mise en œuvre d'une stratégie de conversion du regard – à l'image de la rénovation complète du campus central lui-même – qui passe par la nécessité d'objectiver toute une série d'éléments et de s'ouvrir à une vision sur le fonctionnement des autres universités françaises et internationales.

En ce sens, un investissement dans la **conduite et l'accompagnement du changement** s'avère nécessaire, et le rapport du HCÉRES donne ici des recommandations intéressantes, que l'équipe de gouvernance actuelle avait non seulement identifiées, mais aussi, pour nombre d'entre elles, déjà mises en route au cours des derniers mois.

Politique interne de l'établissement

Au chapitre du fonctionnement organisationnel de l'établissement, le rapport préconise de : « **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 ». De fait, il s'agit là d'un diagnostic partagé, qui pointe une faiblesse dans l'organisation structurelle de l'établissement, très centralisé et qui doit rééquilibrer les espaces d'autonomie décisionnelle dans le cadre des lignes stratégiques des instances centrales. Ce **projet de décentralisation** a été porté sans succès par plusieurs équipes présidentielles, notamment à travers la modalité des contrats d'objectifs et de moyens rapidement abandonnée au profit d'une structure pyramidale où les UFR et leurs instances respectives ont, de fait, un rôle politique quasi inexistant (à l'exception de l'UFR de Psychologie en raison de la structuration homogène de ses formations et de ses départements). **Un changement de paradigme pourrait être progressivement envisagé**, afin que le niveau des UFR ait une réelle autonomie de décision. D'ores et déjà, les IUT reposent la question des COM et le prochain projet d'établissement pourrait être le lieu d'une proposition concrète d'évolution dans ce sens.

Parmi les points faibles énoncés par le rapport, est mentionné : « Un **cloisonnement des services**, empêchant la rationalisation et la mutualisation des procédures et rendant difficile une vision globale des activités ». S'il est vrai que l'organisation actuelle des services a permis à l'université d'avancer de manière solide pour le développement de ses missions, il n'en demeure pas moins, en effet, que perdurent des situations devant être repensées afin de favoriser l'efficacité transversale nécessaire à la bonne maîtrise des processus. **Rééquilibrer les grandes directions** pourra, de fait, permettre de consolider la mise en œuvre de certains pans de notre politique d'établissement (la formation et la vie étudiante, par exemple).

D'une manière plus générale, c'est toute la politique qualité de l'établissement qui mérite d'être consolidée, comme le recommande également le rapport des experts lorsqu'il préconise de : « **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 ». La Direction de l'évaluation, des études et de la prospective, à travers son pôle qualité, a été récemment sollicitée par l'équipe politique pour déployer de façon proactive une démarche dans ce sens. Ici comme ailleurs, il s'agit d'**accompagner de façon pédagogique** l'intérêt d'une telle démarche dans un contexte de relativement faible acculturation dans les composantes et les services. Les travaux déjà initiés montrent que les résultats obtenus emportent la conviction. Un portage politique à plus grande

échelle est donc envisagé. Son opérationnalisation sera confiée en grande partie au futur Directeur général des services, dont le recrutement est imminent.

En matière de fonctions supports, celle de la gestion des ressources humaines a fait l'objet de la préconisation suivante : « **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 ». De fait, ce diagnostic avait été posé par la nouvelle Directrice des ressources humaines (arrivant après une longue vacance du poste, laquelle faisait suite à un turnover inhabituel au cours de la période de référence). Il s'agit là d'un chantier largement engagé à ce jour, en dialogue avec les organisations représentant le personnel, qui permettra la mise en route du RIFSEEP et la stabilisation de la modalité du télétravail à court terme.

Des recommandations sont également énoncées dans le domaine de la **rénovation de la pédagogie universitaire** et de l'amélioration de la vie étudiante, deux sujets où la marge de progression de l'université est réelle. Le développement de l'innovation pédagogique est un chantier au long cours, engagé à travers le Service interuniversitaire de pédagogie porté par l'Université fédérale Toulouse Midi-Pyrénées. À l'UT2J, les récents Congés pour projets pédagogiques (une dizaine de lauréats CPP pour l'année 2020-2021) agiront comme de puissants leviers de transformation. Par ailleurs, la pandémie de Covid a également contribué à une prise de conscience de la nécessité de disposer d'une plus grande palette méthodologique et technique en matière de pédagogie et l'établissement a récemment déposé plusieurs demandes de financement d'ingénieurs pédagogiques afin d'accompagner les besoins de formation qui s'expriment (dialogue stratégique et de gestion, appel à projets hybridation pédagogique, notamment).

Parallèlement, notre université entend **rendre effectif le déploiement de son schéma directeur de la vie étudiante**, aidée pour cela par les résultats de la récente étude menée par l'Université fédérale de Toulouse et par le projet d'assises de la vie de campus porté par notre vice-président étudiant. C'est l'un des chantiers à inscrire au centre de notre prochain projet d'établissement.

Politique extérieure

D'une manière générale, le rapport du HCÉRES souligne beaucoup **le repli de notre établissement sur lui-même** et recommande une plus large ouverture, basée sur une plus grande confiance dans la valeur de ses actions et la qualité de son fonctionnement. Pour sortir de ce qui apparaît à l'observateur extérieur comme un paradoxe, une politique active de prise de conscience en interne, fondée à la fois sur un agencement plus décentralisé des instances et un réajustement structurel de l'administration (comme défini plus haut), et des actions de représentation volontaristes auprès des partenaires extérieurs et du grand public, sont aujourd'hui nécessaires. Ces dernières passent par une plus grande visibilité dans la presse locale, nationale, internationale ou spécialisée, et une politique extérieure plus stratégique, notamment auprès de nos partenaires extra-académiques.

Il faut ajouter ici que la récente réforme territoriale des régions et des académies est venue élargir la perspective stratégique, en déplaçant le positionnement de notre université dans un

Campus Mirail
téléphone : +33 (0)5 61 50 44 99 • télécopie : +33 (0)5 61 50 43 50 • courriel : presidence@univ-tlse2.fr
5, allées Antonio Machado • 31058 TOULOUSE CEDEX

Campus Mirail • Campus Blagnac • Campus Cahors • Campus Figeac • Campus Foix •
Campus Montauban • Campus du Taur • Campus Saint-Agne • Campus Rangueil •
Campus Croix-de-Pierre • Campus Albi • Campus Rodez • Campus Tarbes • Campus
Auch • Centre universitaire Toulouse Taylor's (Kuala Lumpur) • Centre universitaire Madrid

territoire désormais plus vaste, celui de l'Occitanie Méditerranée Pyrénées. D'ores et déjà, un nouveau réseau universitaire s'est tissé, qui ouvre de nouvelles perspectives de collaborations fécondes.

L'absence de longue date d'une réelle **politique de relations internationales**, que souligne à raison le rapport, montre une fois encore la difficulté à objectiver et faire valoir la richesse pourtant exceptionnelle de nos actions déployées dans le monde entier. L'équipe présidentielle actuelle a précisément jugé primordial de mettre en place à court terme les moyens de valoriser cet atout majeur : indicateurs partagés, priorisation, évolution structurelle, renforcement des outils de communication...

Pour finir, le rapport insiste à plusieurs reprises sur la « **trop faible proactivité et prospective dans la recherche de partenariats dans le cadre de la politique de site** ». Durant la période de référence, la stabilisation d'un projet de l'enseignement supérieur et de la recherche au niveau régional (alors Midi-Pyrénées), initié dans le cadre de la politique nationale des coordinations territoriales et de l'évolution du système de financement des nouvelles entités, a été rendue complexe par la nécessité d'établir une seule structure collective. Le Gouvernement ayant assoupli le cadre de travail, l'horizon se dégage à nouveau pour repenser le périmètre d'action d'une COMUE dans laquelle l'université Toulouse – Jean Jaurès doit jouer un rôle actif. Après une période électorale qui s'achèvera dans quelques mois, les partenaires se retrouveront pour décider d'un positionnement politique de leur COMUE. Les élu.e.s des conseils centraux de l'UT2] (et particulièrement du Conseil d'administration), qui ont participé à plusieurs réunions dédiées à l'évolution souhaitable de la coordination territoriale, ont largement confirmé leur intérêt de voir le consortium universitaire actuel reconduire sa double fonction de plateforme de services mutualisés et de conception, montage et gestion de projets nationaux ou internationaux pour le compte de ses membres.

Pour conclure, enfin, je souhaiterais remercier à nouveau les membres du comité d'expertise pour la qualité des échanges lors de la visite et le précieux regard porté sur notre université au moment de rédiger le rapport. Celui-ci a permis de corroborer grandement l'analyse déployée par l'établissement dans son rapport d'autoévaluation et de signaler plusieurs points d'amélioration qui, pour certains, ont d'ores et déjà été placés dans les priorités de la mandature actuelle et figureront en bonne place dans le projet d'établissement dont la rédaction commencera dès la rentrée de septembre.

En tout état de cause, ces recommandations constituent une base de travail sur le long terme pour l'Université Toulouse – Jean Jaurès, jalonnée d'objectifs intermédiaires pertinents que notre communauté saura, à n'en pas douter, faire siens.

Avec mes cordiales salutations,



Emmanuelle Garnier
Présidente de l'université Toulouse - Jean Jaurès

Campus Mirail
téléphone : +33 (0)5 61 50 44 99 • télécopie : +33 (0)5 61 50 43 50 • courriel : presidence@univ-tlse2.fr
5, allées Antonio Machado • 31058 TOULOUSE CEDEX

Campus Mirail • Campus Blagnac • Campus Cahors • Campus Figeac • Campus Foix •
Campus Montauban • Campus du Taur • Campus Saint-Agne • Campus Rangueil •
Campus Croix-de-Pierre • Campus Albi • Campus Rodez • Campus Tarbes • Campus
Auch • Centre universitaire Toulouse Taylor's (Kuala Lumpur) • Centre universitaire Madrid