



RESULTAT DU VOTE  
Nombre de votants : 22  
Voix favorables : 22  
Voix défavorables :

**CONSEIL D'ADMINISTRATION  
Séance du 25 juin 2019**

**Délibération  
n° CA 2019 - 55**

**relative au rapport d'auto-évaluation  
dans le cadre de la campagne HCERES 2019-2020 - VAGUE A**

Vu le code de l'éducation pris notamment en son article L 712 - 3

Le Conseil d'Administration, après en avoir délibéré, décide :

**Article unique :**

Le Conseil d'administration approuve le rapport d'auto-évaluation de l'établissement dans le cadre de la campagne HCERES 2019-2020 - VAGUE A, annexé à la présente délibération.

La Présidente du Conseil d'Administration,

  
Corinne MASCALA

## DOMAINE 1 : LE POSITIONNEMENT ET LA STRATÉGIE INSTITUTIONNELS DE L'ÉTABLISSEMENT

### Sous-domaine 1.1 : L'analyse du positionnement institutionnel

Référence 1 : l'établissement identifie son positionnement au regard de ses missions et de ses valeurs dans l'espace de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation (ESRI)

L'Université Toulouse Capitole revendique un positionnement singulier au sein de l'ESR tant au niveau national qu'international.

L'Université Toulouse Capitole est un établissement de taille moyenne, qui couvre un domaine unique (Droit, Economie et Gestion) qui bénéficie d'une visibilité internationale reconnue (Positionnement dans le classement de Shanghai, Prix Nobel d'Economie).

Le paysage de l'ESR tend à se scinder en 2 modèles : les universités fusionnées qui aspirent à être identifiées comme des universités de recherche d'une part, les universités de taille petite et moyenne qui visent une vocation territoriale d'autre part. UT Capitole qui a refusé le projet (abandonné) de fusion sur le site toulousain se caractérise de par l'excellence de ses enseignants-chercheurs par son appartenance à la catégorie des universités de recherche intensive à visibilité internationale comme en témoigne notamment son appartenance à la CURIF. Pour autant, l'université a su garder une dimension humaine mais elle pâtit du fait de son appartenance à des disciplines peu soutenues d'un sous encadrement chronique quelle que soit la composante.

L'université se caractérise également par une mise en œuvre précoce de l'autonomie universitaire découlant de la loi de 2007. Passée aux RCE dès 2009, ayant bénéficié de la dévolution du patrimoine dès 2011, elle s'est toujours saisie de ses marges d'autonomie avec volontarisme et créativité tout en maintenant une situation financière saine au prix d'une gestion rigoureuse.

Malgré un débat interne parfois animé sur les voies et moyens d'y parvenir, une valeur unanimement partagée est l'excellence tant en matière d'enseignement que de recherche. Cet objectif partagé d'excellence lui a permis de développer un modèle très original en créant notamment des " grandes écoles au sein d'une université " avec l'Ecole d'économie de Toulouse (TSE) et l'Ecole de management de Toulouse (TSM anciennement IAE Toulouse) et en mettant en place une collaboration étroite avec la Fondation JJ Laffont. Cette politique visant à développer des filières d'excellence se traduit également par la création et le développement d'une Ecole européenne de droit au sein de la faculté de droit qui gère de nombreux doubles diplômes avec des universités étrangères partenaires, par le développement de licences doubles compétences (Econome-Droit, Droit-Gestion, Economie-Mathématiques), par le développement des filières droit et langues par la montée en puissance du Collège Supérieur de Droit et le positionnement repensé de l'IEJ.

Cette organisation originale à laquelle l'établissement est attaché induit une prise de position spécifique par rapport à la coordination territoriale Université Fédérale de Toulouse. UT Capitole a refusé d'aller dans le sens d'une perte d'identité par le biais d'une fusion entre des établissements fondamentalement différents) qui aurait abouti à un effacement de sa visibilité dont l'excellence contribue à l'image de la recherche française au plan national et international. Il est difficile à l'heure de la rédaction d'avoir une vision claire sur l'avenir de la politique de site à laquelle UT Capitole a très largement participé. Notre souhait est de stabiliser la mutualisation de services par la création d'une plateforme de services qui profite à l'ensemble du site. En l'absence d'un consensus, la déclinaison d'une politique de site qui pourrait se concrétiser rapidement n'est pas acquise actuellement.

L'autre élément d'originalité de l'Université Toulouse Capitole est le lien fort entre recherche et formation. L'université et ses composantes partagent la vision selon laquelle une formation de qualité dépend d'une recherche de qualité, cependant sans une formation de qualité la pérennité de l'excellence de la recherche n'est pas assurée. Cette affirmation se vérifie dans tous les champs disciplinaires (Droit, Economie, Gestion). Cette exigence est le fondement de la politique d'excellence dans les recrutements qui doivent remplir les objectifs fixés par l'Université tant dans le volet enseignement que recherche.

Enfin le positionnement d'UT Capitole dans les classements internationaux (45ème position au classement académique de Shanghai dans le domaine Business and Economics) traduit l'excellence de la recherche en

économie structurée sur la base d'une relation étroite avec la Fondation JJ Laffont. L'Université et la Fondation ont su construire un modèle original permettant d'assurer un soutien de qualité aux chercheurs ainsi que des conditions d'attractivité des postes permettant de recruter à un haut niveau international

L'Université Toulouse Capitole est également très active et reconnue dans le développement de la formation tout au long de la vie et de l'alternance, qui constitue une des missions fondamentales de l'Université. Malgré les difficultés d'un secteur en pleine mutation et la vive concurrence du secteur privé en ce domaine, UT Capitole développe son offre de formation continue. L'université mobilise de plus en plus des moyens pour favoriser la formation en alternance. Cependant, le sous encadrement dont souffre l'établissement oblige à des arbitrages complexes entre ces différents pans de l'activité des enseignants-chercheurs qui doivent aussi être très présents en formation initiale.

Dans l'ensemble, le consensus règne au sein d'UT Capitole sur les principes qui sont la base de la politique de l'établissement. Les débats préalables à l'adoption du budget initial et au moment de la clôture le montrent. La discussion sur le PAP et le RAP permet une large information sur les résultats obtenus et l'attractivité de l'établissement. Ce large consensus sur la politique générale se traduit par des décisions unanimes très fréquentes dans le cadre des instances centrales (CA, CFVU, CR).

La volonté d'UT Capitole de parvenir à combiner excellence de la recherche, performance de la formation, réussite des étudiants et haut niveau d'insertion professionnelle oblige l'université à chercher des ressources propres afin de pallier la faiblesse de son budget (SCSP insuffisante pour atteindre tous les objectifs). La formation continue et l'alternance génèrent des ressources propres mais elles induisent aussi des coûts ce qui n'est pas sans poser problème et oblige à des arbitrages. Les succès de l'Ecole d'économie dans le cadre d'abord de l'IDEFI puis de l'EUR Chess lui ont permis d'obtenir des moyens supplémentaires améliorant l'enseignement, l'encadrement des étudiants et le développement d'un programme doctoral. Cependant, ces moyens sont limités au domaine de l'économie et ne permettent pas d'irriguer les autres composantes. La Faculté de droit et l'Ecole de management ont déposé avec le soutien de l'université un dossier d'EUR pour atteindre ces mêmes objectifs.

La situation géographique au cœur de Toulouse et l'obtention en 2011 de la dévolution du patrimoine constituent un apport non négligeable au fonctionnement de l'établissement : les contraintes immobilières constituent cependant également un facteur de risque pour l'établissement non seulement quantitatif (m<sup>2</sup> par étudiant par ex) mais également qualitatif.

Enfin si la structure centralisée de l'établissement (qui se traduit budgétairement par la prise en charge au niveau des services centraux de nombreuses fonctions qui sont dévolues aux composantes dans les établissements qui fonctionnent sur un mode facultaire) a très certainement permis d'optimiser des moyens restreints (par exemple effectifs de la DSI par rapport au service rendu) elle oblige les services supports à être particulièrement performants en termes de service aux composantes malgré des moyens limités. Cette organisation fait peser sur les services centraux une responsabilité à laquelle ils ont parfois des difficultés à faire face du fait d'une dotation en emploi insuffisante. La grande autonomie des composantes dans leur domaine de compétence – enseignement et recherche – oblige la présidence à une grande vigilance et à des arbitrages dans l'activité des enseignants-chercheurs entre leurs diverses missions (recherche, formation initiale, formation continue). Cela se traduit par l'adoption d'un référentiel d'équivalence horaire qui reflète les orientations impulsées par la gouvernance et qui permet d'assurer une harmonisation dans le fonctionnement des composantes tout en respectant leurs spécificités.

L'analyse permettant de définir le positionnement de l'établissement pour les années à venir peut – sans originalité – faire l'objet d'une représentation dans un schéma SWOT :

#### ATOUS

- Une identité affirmée autour d'un domaine unique avec des composantes partageant les mêmes valeurs d'excellence
- Une qualité reconnue de la recherche et de la formation
- Une grande diversité des formations et une professionnalisation importante basée sur de nombreux partenariats avec les milieux professionnels
- Un très bon taux d'insertion des étudiants

- Un attachement partagé aux concepts d'autonomie universitaire dans un cadre légal respecté
- Une organisation combinant centralisation des fonctions support et grande autonomie d'organisation et de responsabilité pédagogique ou de recherche des composantes permettant de combiner la nécessaire créativité avec des règles communes harmonisées.
- Une gouvernance centralisée mais rapide et efficace
- Une maîtrise de la masse salariale afin de préserver la capacité de recrutement
- Une créativité institutionnelle dans la relation avec la fondation JJ Laffont
- Une situation unique et attractive sur le site toulousain en centre-ville (même si cela peut induire certaines contraintes)
- Une gestion rigoureuse permettant de dégager des moyens qui soutiennent une politique patrimoniale ambitieuse
- Une structure hiérarchique de l'administration relativement écrasée qui permet réactivité, vitesse et souplesse de mise en œuvre
- Un attachement de l'ensemble des personnels BIATSS à une notion de service bien fait et de recherche de solutions

### FAIBLESSES

- Des tentations centrifuges : l'autonomie des composantes dans les domaines pédagogiques et de recherche nécessite la construction d'un cadre clair au niveau de l'établissement afin de ne pas laisser se développer des stratégies qui nuiraient à la cohésion de l'ensemble malgré le consensus existant sur les objectifs
- Un sous encadrement tant en personnel enseignant (28 enseignants pour 1000 étudiants par rapport à une moyenne nationale de 58 tous établissements confondus et 34 pour les universités comparables) qu'en personnel administratif
- Des locaux insuffisants malgré la dévolution et les travaux engagés, Cette insuffisance constitue parfois un facteur limitant au développement de certaines activités (formation continue, parcours de formation à droits différenciés ...)
- Un fonctionnement administratif encore insuffisamment transversal malgré les efforts de développement du mode projet

### OPPORTUNITES

- La mise en place de Parcoursup nous permet une meilleure maîtrise des effectifs, une vérification de l'adéquation des profils de formations secondaires à nos exigences pour une réussite optimale et à terme l'élaboration de typologies à travers une sélectivité mesurée
- La mise en place des droits différenciés comme élément d'autonomie et d'attractivité de l'établissement (et pas une source financière significative compte tenu des exonérations)
- Une attractivité renforcée par l'obtention espérée du label Bienvenue en France dont les exigences sont déjà très largement remplies par notre université (accueil, parrainage, tutorat, cours de FLE, enseignements en anglais...)
- Une réponse à l'appel à projet des universités européennes, et d'ores et déjà la participation au réseau ALEUSS, ainsi qu'à l'Université Franco-Allemande qui nous permet de renforcer nos partenariats favorables à la mobilité étudiante et enseignante
- L'excellence de la recherche à UT Capitole marquée par l'obtention d'une EUR (nous espérons un second succès), la confirmation des Labex et la relation avec la Fondation JJ Laffont
- La participation à l'Institut Intelligence Artificielle ANITI avec des enseignants chercheurs participant à des chaires labellisées
- L'ouverture du bâtiment TSE

## MENACES

- Une augmentation potentielle non maîtrisée des effectifs
- L'augmentation des ressources propres ne permet pas pour autant d'abonder le fonctionnement général de l'établissement car l'utilisation reste fléchée tant en masse salariale qu'en fonctionnement) ce qui est une difficulté
- L'instabilité réglementaire, notamment dans le domaine de la formation tant initiale que continue rend complexe la stabilisation des projets de formation
- La fin des départs à la retraite massifs d'enseignants-chercheurs (classe d'âge) avec pour conséquence que l'université aura un solde GVT positif à financer
- Le dérapage potentiel des programmes de travaux : le retard de TSE dû à des événements imprévisibles (erreurs dans les calculs puis liquidation judiciaire d'un bureau d'étude structure, fait pourtant connu) a perturbé l'ensemble des programmations de travaux ce qui induit des conséquences financières potentiellement importantes
- L'absence de perspective concrète et fiable en matière de politique de site source de perte de temps des équipes de gouvernance d'une part, et de dysfonctionnements d'autre part
- Difficultés de recrutement de personnel administratif de qualité sur certains métiers

*Annexe 1.1. Rapport Annuel de Performance 2018*

*Annexe 1.2. Projet Annuel de Performance d'Etablissement 2019*

## Sous-domaine 1.2 : La stratégie institutionnelle

Référence 2 : l'établissement porte une stratégie institutionnelle au regard de ses missions, de son positionnement et de ses engagements

Les recommandations de l'HCERES lors de la période précédente étaient les suivantes :

- Poursuivre la stratégie de recrutement des meilleurs enseignants chercheurs sur le plan international et national
- Maintenir un recrutement étudiant favorisant l'égalité des chances et permettant d'attirer les meilleurs étudiants nationaux et internationaux
- Développer les partenariats nécessaires pour maintenir ces stratégies de recrutement d'enseignants et étudiants
- Impliquer plus fortement les étudiants dans la vie institutionnelle de l'établissement
- Asseoir l'ambition d'excellence sur la qualité de l'offre de formation et de la pédagogie mises en œuvre, et sur les dispositifs de suivi des étudiants
- Poursuivre la réforme de l'administration et mettre en place un SI performant pour accompagner la mise en œuvre des compétences élargies, notamment dans le domaine du patrimoine

La stratégie définie dans le cadre du contrat quinquennal en cours a donc tenu compte de ces recommandations et a été organisée autour des axes suivants :

- Internationalisation accrue notamment dans le domaine de la recherche
- Inscription dans le cadre d'une politique de site renouvelée
- Cohérence de la stratégie de formation avec la politique de recherche
- Poursuite d'une politique d'insertion professionnelle et de réussite des étudiants dans un environnement de qualité
- Mise en œuvre d'une politique de qualité réaliste et ambitieuse et poursuite l'amélioration de l'efficacité de la gouvernance

Pendant cette période l'établissement a mis en place, poursuivi ou infléchi les politiques opérationnelles cohérentes avec ces orientations :

Le pivot de ces politiques réside dans la qualité des recrutements : dans la mesure où le taux d'endo-recrutement constitue un indicateur de qualité il faut noter la part importante d'exo-recrutement à UT Capitole (75 % pour les MCF et 55 % pour les PR en moyenne 2016-2017-2018). Si les économistes ont été précurseurs en ce domaine, désormais l'ensemble de l'établissement s'attache à cette dimension (malgré des évolutions juridiques qui peuvent entraver cette volonté : par ex l'introduction dans le décret de 1984 de la mutation pour rapprochement de conjoint qui prive l'établissement de tout contrôle de la qualité du profil)

Le nombre de recrutements de personnels étrangers en économie constitue également un indicateur pertinent des moyens de cette politique.

L'établissement a mis en place ses moyens incitatifs malgré la perte de l'IDEX pour favoriser la recherche par une politique de modulation de service pour les jeunes enseignants chercheurs. A été également mise en place une politique incitative visant à encourager les réponses aux appels à projet recherche (cf. infra) avec le renforcement d'une équipe d'appui au montage de projet rattachée à la Présidence.

La création de la fondation abritée TSE – P et la révision des conventions entre l'Université Toulouse Capitole et la fondation JJ Laffont a également permis de clarifier les relations institutionnelles entre les deux structures.

La stratégie de formation a été adaptée et déployée pour refléter cet objectif de l'excellence (cf. partie « formation ») par le biais notamment, des filières d'excellence à l'Ecole d'économie, dans le cadre de l'Ecole européenne de droit et du Collège supérieur de droit.

Les actions visant à améliorer l'insertion professionnelle et son suivi ont également été renforcées

Il faut souligner que 2 axes ont dû faire l'objet d'une profonde révision à mi-parcours :

- La politique de site d'une part : la perte de l'IDEX a induit une révision du positionnement de l'Université et une accentuation de son positionnement autonome. Aujourd'hui la position d'UT Capitole est claire : il est impératif de maintenir une visibilité internationale propre et une cohérence globale et spécifique de son offre de formation et de sa recherche. En revanche, il est essentiel de favoriser toute collaboration permettant de mutualiser des services dans le sens d'une meilleure efficacité du système notamment quand une masse critique suffisante est nécessaire (ex accueil des étudiants étrangers) ou que la mutualisation améliore substantiellement le service (SIMPS, sport ...).
- La politique qualité d'autre part : l'approche a été reconsidérée afin de mettre en place une politique réaliste, pragmatique et opportuniste visant à introduire et à généraliser progressivement dans l'établissement une culture qualité plutôt que de viser une certification globale immédiate. En s'appuyant sur les certifications et labellisations existantes (formation continue, label Bienvenue en France, Certification Qualicert...) divers éléments de cette politique ont cependant déjà été mis en place pendant la période écoulée : le portail des procédures, la certification data dock, les démarches d'accréditations internationales recherchées par TSM (EFMD EQUIS, EPAS, EOCCS).

L'établissement a poursuivi sa politique active d'amélioration du pilotage et de la gouvernance dans un cadre financier fondé sur une soutenabilité à terme de ses actions, incluant une politique d'investissement immobilier ambitieuse malgré des difficultés.

Enfin l'établissement s'est appuyé pour mettre en place sa stratégie tant sur la notion de développement durable à travers de multiples actions ponctuelles mais significatives que sur les exigences nouvelles liées à la parité Hommes/Femmes (actions du VP responsabilité sociale et sociétale et de la chargée de mission parité appuyés par un personnel de catégorie A rattaché à la DGS).

Le suivi annuel des indicateurs du contrat tel que traduit dans les rapports annuels de performance témoigne des progressions obtenues dans certains domaines.

### Référence 3 : l'établissement inscrit sa stratégie institutionnelle dans des partenariats, réseaux ou alliances

Pour comprendre l'état actuel de la politique de coordination territoriale il est nécessaire de retracer rapidement un historique.

En 2012, le site a obtenu un IDEX en grande partie grâce à une implication sans faille de l'UT Capitole. Fondé sur un périmètre d'excellence et sur une trajectoire d'intégration progressive, l'esprit même de l'Idex a été remis en cause par les présidents d'établissement nouvellement élus (dès 2013) et a fait l'objet d'une profonde transformation malgré nos objections persistantes. En 2016, lors de l'évaluation le jury IDEX a constaté que la trajectoire suivie ne correspondait pas aux engagements qu'il avait à l'époque labellisés, confirmant les craintes que UT Capitole avait exprimé de manière répétée. Le jury a donc refusé la poursuite de l'Idex qui a été perdu pour Toulouse ce qui a entraîné une fracture du site.

Dans ces conditions, UT Capitole n'a pas souhaité participer à la présentation d'un nouveau dossier au jury IDEX et ce pour 2 raisons :

- Les divergences de fond sur la stratégie n'étaient pas levées et donc n'auraient pas permis un engagement sans arrière-pensée
- La fusion proposée entre les universités (et elles seules : les écoles restant autonomes) venait à un moment particulièrement inopportun du fait notamment de la situation financière dégradée d'une université du site et de l'atmosphère sociale très troublée de l'autre. UT Capitole refusait la fusion qui dès le début apparaissait irréalisable sur ce site, au risque d'y perdre sa visibilité et sa notoriété

Ainsi si UTCapitole s'associe pleinement à l'ensemble des initiatives permettant d'améliorer le service rendu tant aux étudiants qu'à l'activité de recherche, elle souhaite le faire en préservant sa visibilité internationale, son niveau d'avancement dans ces domaines et ses compétences.

La notion de partenariat ne saurait cependant se limiter à la politique de site : UT Capitole mène une politique de partenariat non académique vigoureuse :

- Avec les milieux économiques : recours important à des vacataires extérieurs, professionnels expérimentés permettant d'apporter aux enseignements la dimension professionnelle particulièrement pertinente au regard des domaines d'enseignement ; partenariats plus variés permettant notamment, d'assurer une visibilité sur les métiers de débouché des études de nos champs disciplinaires ou de participer à l'action d'insertion. UT Capitole poursuit tant dans l'action de ses composantes que du SUIO des partenariats actifs et emblématiques (EX Airbus Days, Pierre Fabre...)
- Avec les collectivités locales, UT Capitole a également des relations soutenues tant au niveau du Conseil régional dans ses différentes dimensions (formation continue, colloques internationaux, bourses de mobilité etc...) que des autres collectivités notamment la mairie (agglomération) de Toulouse pour ce qui est de son insertion dans le tissu urbain (UT Capitole est l'un des plus importants propriétaires fonciers de la ville et ce en plein centre-ville), mais aussi le Conseil général du Tarn et Garonne avec le site de MONTAUBAN (Licence en droit délocalisée) et enfin de l'agglomération de Rodez avec l'IUT . Ces relations se traduisent soit par des relations bilatérales, soit dans le cadre des politiques de site mises en place par la COMUE.

Enfin la participation active de la gouvernance de l'Université à la CURIF l'amène à collaborer activement aux enjeux de promotion des universités de recherche, et à répondre ainsi aux sollicitations du MESRI sur les évolutions et le financement de la recherche.

## DOMAINE 2 : LA GOUVERNANCE ET LE PILOTAGE DE L'ETABLISSEMENT

### Sous-domaine 2.1 : L'organisation interne de l'établissement

Référence 5 : l'établissement met en place une organisation interne répondant aux enjeux de sa stratégie et de ses activités

L'organisation interne de l'établissement s'analyse au niveau des composantes et au niveau des services administratifs.

Les composantes :

- De formation : 3 UFR et 3 écoles relevant de l'article 713-9 du code de l'éducation
- De recherche : 8 équipes de recherche, un Institut fédératif de la recherche en droit, 3 Ecoles doctorales

Les services administratifs : cf. organigramme joint.

L'organisation interne de l'établissement se caractérise par une centralisation importante au niveau des fonctions support (pilotage, finances, RH, patrimoine, DSI) et une large autonomie des composantes sur leur cœur de métier dans un cadre commun harmonisé

Les services soutien se positionnent en appui aux composantes (Service de la Formation continue, SUIO, SCREI, DES, Service de la recherche au sein de la DROP (voir organigramme). Dans la mesure où certaines composantes, les écoles à statut fondé sur l'art 713-9 du Code de l'éducation), disposent de ressources propres spécifiques, elles peuvent compléter l'action des services soutien (ex SUIO, RI) par des actions propres à la condition que le cadre général fixé par l'université soit respecté.

Il faut noter l'existence d'une direction des études et de la scolarité qui présente des caractéristiques peu fréquentes dans d'autres établissements : cette direction assure d'une part, la coordination et l'appui aux composantes sur l'élaboration et la gestion de l'offre de formation ; d'autre part, la gestion directe des scolarités pédagogiques des UFR (non Ecoles). Elle héberge également le service de la FOAD ; et elle administre fonctionnellement un SI de scolarité transversal à toutes les composantes et urbanisé (APOGEE, eCandidatures, SAGHE, ADE).

L'action engagée lors de la période évaluée a visé à clarifier la relation entre composantes et services dans l'objectif d'un cadrage amélioré de l'action collective, et d'une amélioration du service rendu (Dans ce cadre d'ailleurs la DES a développé un projet de service ambitieux ... voir partie ...)

Un cadrage amélioré de l'action collective : qu'il s'agisse du secteur de la formation (révision approfondie du référentiel d'équivalence horaire, poursuite de la dématérialisation des inscriptions, administrative et pédagogique), de celui de la recherche (création d'un centre de service partagé recherche), de la révision progressive des statuts des équipes d'accueil pour les mettre en cohérence avec les statuts types adoptés par la commission de la recherche....

Amélioration du service rendu : clarification du rôle du SUIO et amélioration du service aux étudiants, mise en ligne de conventions internationales types et d'une procédure claire les concernant, la mise en place d'une chaîne d'inscription spécifique pour les étudiants étrangers afin de favoriser le contact humain lors de leur arrivée en France, tutorat d'accueil pour les étudiants étrangers (et non toulousains) ...

Une évolution souhaitable mais qui n'a pas pu se réaliser faute de poste disponible (mais elle reste dans les objectifs immédiats et prioritaires de la gouvernance) consistera à dissocier, ce qui a été un temps conjonctuellement réuni dans une même entité : le pilotage et la recherche (DROP).

La période écoulée a permis la création d'un service des affaires juridiques et institutionnelles structuré important pour la gouvernance.

#### Annexe 5.1. Organigrammes

## Sous-domaine 2.2 : La gouvernance au service de l'élaboration et de la conduite de sa stratégie

Référence 6 : la gouvernance s'appuie sur des instances et des circuits de décision impliquant la communauté de l'établissement, et associant les partenaires principaux

Les instances :

Le Conseil d'administration comme les deux autres Conseils centraux (CFVU et CR) sont régulièrement réunis et constituent les lieux formels de décision sur les sujets de leur compétence. Il est notable que les décisions sont souvent prises à l'unanimité des membres. Cette l'unanimité des votes ne saurait être interprétée comme un manque d'intérêt pour les sujets abordés mais révèle plutôt une préparation technique et politique efficaces, ainsi qu'un large consensus autour de la politique menée par la gouvernance, ce qui est une caractéristique de l'UT Capitole. Le souci du respect de la légalité des actes proposés au vote est très partagé par une communauté caractérisée par une importante Faculté de droit et par une présidence assurée par une juriste. Ainsi, comme en témoignent les comptes rendus des instances, le respect de la légalité constitue un élément majeur des décisions prises.

Les instances sont complétées par des débats en Comité de direction qui se réunit toutes les 3 semaines et regroupe les directeurs de composantes (UFR et équipes de recherche). Il faut souligner le rôle des VP CA, CFVU et recherche qui, sous l'égide de la présidente, procèdent activement aux diverses consultations nécessaires avec les directeurs de composante pour préparer les décisions qui lui sont soumises permettant ainsi des prises de décisions rapides et efficaces.

Le dialogue social est vivant et au-delà des instances (Comité technique et CHSCT), il passe par un rôle important des réunions préparatoires organisées et pilotées par la DRH sous l'égide de la DGS. Les principales questions évoquées en CT font généralement l'objet de concertations antérieures dans le cadre de groupes de travail informels thématiques, qui permettent d'apporter à la décision du CT des questions bien cadrées : à titre d'exemple de cette pratique, la mise en place du RIFSEEP à l'Université qui date de fin 2017 pour l'ensemble des personnels administratifs toutes filières confondues.

La participation des étudiants à la vie de l'université reste insuffisante au regard des enjeux et ce malgré les efforts constants de la gouvernance pour les associer. Le taux de participation aux élections est bas suivant ainsi un mouvement national. L'établissement en créant un bureau de la vie étudiante permettant de regrouper certaines fonctions d'une part, et de donner une visibilité à son action d'autre part, essaie d'améliorer cet aspect de la vie de l'établissement mais sans réel succès : Il faut noter cependant, une vie associative dynamique et en développement. Les moyens supplémentaires apportés par l'instauration de la CVEC devraient permettre d'encourager son développement.

### Annexe 6.1. Comptes rendus CA, CFVU, CR et CT

Référence 7 : l'établissement porte une politique globale de la qualité, prenant en charge le suivi de l'ensemble des activités et des résultats, ainsi que la mise en œuvre des actions correctrices

L'université s'est saisie, depuis plusieurs contrats maintenant, des questions relatives à la qualité. Sur ce sujet, elle se dote progressivement d'une structuration en lien avec sa stratégie, notamment en termes de système d'information, mais doit compter également avec ses forces et faiblesses et une organisation plurielle. Cette pluralité s'exprime à travers des initiatives poussées sur le champ de la qualité quand d'autres périmètres sont expressément moins investis. Cette réalité n'est pas en soi problématique, si elle est intégrée dans une démarche globale où les actions avancées sont envisagées comme des leviers pour l'ensemble de l'organisation (cf. *infra*).

Sur la période 2016-2018, l'université a maintenu ses efforts autour de la Qualité :

- L'**Ecole de Management – TSM** (anciennement IAE) a obtenu, en 2017, le renouvellement de la certification de services *Qualicert* pour 3 ans, dont le référentiel évolue vers une attention croissante des questions relatives au handicap, aux réclamations des usagers et à la formation professionnelle. Cette évolution trouve écho dans l'intérêt que la composante porte à la

satisfaction des usagers illustrée par une implication des étudiants à son fonctionnement (délégués étudiants, évaluation des enseignements). Afin de favoriser son positionnement à l'international, axe stratégique majeur de la politique de l'établissement, TSM s'est fixée comme objectif le développement de l'accréditation EPAS à différents Masters et au Programme doctoral et a obtenu l'éligibilité EQUIS.<sup>1</sup>

- L'évolution réglementaire autour de la **formation professionnelle** a vu avec l'entrée en vigueur début 2017 du *décret relatif à la qualité des actions de la formation professionnelle continue* une mobilisation de l'ensemble des entités investies sur ce champ. La structuration impliquée par la mise en place du DATADOCK a donné lieu à la définition de modèles de gestion pour les services directement concernés, mais créé également des articulations avec les services soutiens de ces actions. Un audit, fin 2018, du dispositif de l'université a confirmé la satisfaction aux exigences de qualité attendues (87%). Cette première approche évaluée doit permettre de consolider l'organisation envisagée afin de faire face aux enjeux à venir sur la formation professionnelle continue déterminante pour l'université.<sup>2</sup>

Certaines thématiques ont été marquées par des ralentissements qui ont été identifiés et des actions correctives envisagées :

- La **démarche de contrôle interne autour des domaines comptable et financier** a subi, courant 2016, les difficultés conjuguées du départ de l'agent en charge de la coordination du dispositif et du transfert des ressources humaines concernées sur des projets urgents (réforme GBCP, dématérialisation). L'université a réorganisé, depuis, la structure permanente du CICB et défini une feuille de route afin de couvrir les processus concernés avant la fin du présent contrat. La démarche est placée sous l'angle du *lean management* afin d'inscrire durablement la structuration dans l'organisation des métiers concernés. Les exigences de cartographie des risques et la définition de dispositifs de remédiation sont intégrés dans cette méthodologie qui associe chaque métier à travers la nomination de référents.<sup>3</sup>
- Une analyse du dispositif d'**évaluation des enseignements** (périmètre hors TSM-TSE et IUT Rodez qui ont des systèmes propres) a montré les limites d'un ambitieux travail sur près de 800 enseignements/an se traduisant par une organisation peu efficiente et dont les rares résultats (taux de réponses de 5 à 40%) étaient trop partiellement exploités. Le périmètre a été revu et le pilotage de cette évaluation confié à la Direction des Etudes et de la Scolarité (DES) à la faveur d'une réorganisation qui a vu la création d'une fonction dédiée à l'Ingénierie des Formations. L'objectif attendu étant de créer une articulation plus intégrée entre l'évaluation des formations, son exploitation à travers les conseils de perfectionnement, pour déboucher sur une évolution de la formation dans le principe même d'une amélioration continue des diplômes.

Ce dernier travail de refonte s'est inscrit dans un mouvement général de la DES autour d'une structuration en mode projet avec objectifs adossés au contrat quinquennal. Un projet de direction a été mis sur pied débouchant sur des projets de services impliquant des actions de changement significatives (« chantiers ») et l'inscription des activités récurrentes dans des cycles d'amélioration continue à la suite de ce qui existait pour les campagnes d'inscription et admission. Appuyée sur une auto-évaluation et analyse de la satisfaction usager (étudiants, enseignants), cette démarche en cours pourra être reproduite sur d'autres périmètres.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> Annexe 7.1. Synthèse Qualité TSM

<sup>2</sup> Annexe 7.2. Mise en place de la démarche qualité dans le cadre de la formation professionnelle continue à UT1 Capitole

<sup>3</sup> Annexe 7.3. Synthèse Le contrôle interne à UT1 Capitole

<sup>4</sup> Annexe 7.4. Synthèse Projet de direction DES

Appliquant les principes de l'amélioration continue, et suivant en cela les recommandations du Hcéres lors de l'évaluation 2016, l'établissement a engagé en 2018, un questionnaire significatif de sa démarche qualité. Un diagnostic sur les actions conduites et la méthode d'appel à projets retenue par le passé a conduit à une évolution, éclairée des forces et faiblesses de l'établissement, de la politique qualité.<sup>5</sup>

L'animation du système de management de la qualité telle que prévue initialement a montré un essoufflement, qui a conduit la gouvernance à penser différemment sa politique qualité pour proposer un modèle original, plus réaliste, plus proche des préoccupations premières des entités, tout en permettant de poursuivre un haut niveau d'exigence sur des périmètres donnés. L'UT Capitole est plurielle et déploie sa stratégie en prenant en compte les spécificités et priorités des entités qui la composent. Des composantes sont avancées dans la poursuite de certification, des services s'y sont engagés à la faveur d'opportunités ou d'obligations réglementaires, des formations même ont pu, pour renforcer leur attractivité, aller chercher des labels. Ces investissements divers que l'on ne saurait nier au profit d'un modèle unique constituent une force que l'université entend valoriser en tant que leviers pour une démarche plus générale : c'est l'objectif de coordination et de mise en cohérence poursuivi à travers l'axe 3 développé dans le Plan Qualité.

Cette politique qualité revue est traduite par une lettre d'engagement et un plan de mise en œuvre à 3 ans. Elle donne la priorité à la diffusion de l'amélioration continue et la nécessaire montée en compétences des acteurs. Par ailleurs, l'université poursuit ses actions concrètes en vue/maintien de certification (EPAS, EQUIS, label CNIL, label *Bienvenue France*, Qualité Formation Professionnelle Continue) qui, mises en cohérence, ont l'intérêt de bénéficier à la fois aux objectifs propres mais également à la démarche d'ensemble en tant que dynamiques. Une mise en relation de ces diverses actions est prévue pour éviter l'éparpillement et rationaliser les efforts, elle connaîtra une expression concrète dans l'organisation à venir du travail autour de l'accréditation.

Ainsi diverses actions sont menées de front avec un souci de cohérence générale vers la mise en place d'une démarche d'amélioration continue effective du fonctionnement de l'université. Celle-ci a vu notamment une meilleure formalisation dans les structures décisionnelles sous l'impulsion d'un service juridique nouvellement constitué avec le recrutement d'une attachée principale, et les innovations autour d'un système d'information envisagé de manière imbriquée, et à même de fournir les indicateurs nécessaires au pilotage des activités. En ce sens, ont été déployés le nouveau SI RH : SIHAM et une application de suivi des heures d'enseignements adossée au SI SCOL et de gestion des emplois du temps pour une meilleure articulation du suivi scolarité-RH. L'établissement travaille en outre à la mise en place d'un SI d'aide décisionnelle pour faciliter la lecture des indicateurs et permettre un management efficient de la performance. L'université a mis en place un schéma directeur de son SI<sup>6</sup> et soutient l'urbanisation de l'environnement numérique porté par sa DSI.

La nouvelle politique qualité intègre enfin l'accompagnement des acteurs de l'établissement dans ces différents changements afin de permettre, d'une part, aux agents de retrouver du sens à leur travail face à une modernisation de leurs pratiques ; d'autre part, de savoir mettre à profit l'ensemble des possibilités des nouveaux systèmes pour des gains accrus, et l'amélioration des conditions d'exercice des missions au bénéfice de tous.

*Annexe 7.1. Synthèse Qualité TSM*

*Annexe 7.2. Mise en place de la démarche qualité dans le cadre de la formation professionnelle continue à UT1 Capitole*

*Annexe 7.3. Synthèse Le contrôle interne à UT1 Capitole*

<sup>5</sup> Annexe 7.5. Lettre d'engagement pour une politique qualité renouvelée – Plan Qualité

<sup>6</sup> Annexe 7.6. Schéma Directeur du Numérique UT1

Annexe 7.4. Synthèse Projet de direction DES

Annexe 7.5. Lettre d'engagement pour une politique qualité renouvelée – Plan Qualité

Annexe 7.6. Schéma directeur du numérique

## Référence 8 : l'établissement affirme son identité et développe une politique de communication

Depuis le passage aux RCE l'établissement a développé une politique de communication externe et interne active qui a permis d'asseoir une véritable identité propre qui ne soit pas l'addition de l'identité de chacune de ses composantes. C'est l'équilibre parfois fragile entre communication de l'établissement et communication des composantes, marque ombrelle et marques dérivées (TSE, TSM, Faculté de droit) qui constitue la caractéristique de la politique de communication externe.

La stratégie de communication de l'établissement est positionnée autour de deux axes : excellence, international.

Les actions et outils mis en œuvre au service de ces axes sont destinés à renforcer la notoriété de l'établissement et le sentiment d'appartenance de ses membres.

**Le socle de tout le système de communication de l'université est la base de communication Ksup**, CMS sous lequel tous les sites web de l'établissement (23) sont construits (sauf ceux de TSE, TSM et IUT de Rodez).

Sur la période écoulée **les sites web** institutionnels en français et en anglais ont bénéficié d'une refonte graphique (2017), 7 nouveaux sites ont été créés, 2 sont en cours de création d'ici fin 2019. Des réorganisations ou refontes éditoriales ont lieu régulièrement tant sur les sites internet français et anglais que sur le site intranet. La mise en œuvre d'un marché quadriennal de traduction des sites web a permis de lancer la traduction des sites labo...

À partir de ce socle, la circulation externe et interne de l'information s'enclenche via les réseaux sociaux, les relations presse, les newsletters externe (revue numérique « Comprendre pour entreprendre ») et interne (personnels, étudiants), le réseau des écrans réparti sur le campus

Globalement la DirCom (7 personnes) travaille de façon transversale avec toutes les structures de l'université (une centaine de correspondants) sans remontée des informations vers elle, le travail de communication n'est pas possible. Mais certains services sont plus directement en appui au travail de la DirCom. **Les équipes communication**, dont certaines structures se sont dotées, sont un appui indispensable (voir tableau en annexe) Le travail collaboratif réalisé avec elles permet un meilleur rayonnement de la marque ombrelle UT Capitoile tout en permettant aux marques dérivées (TSE, TSM, IUT etc...) de s'épanouir. A noter l'enjeu majeur que constitue le développement d'une politique de communication cohérente concernant l'Ecole d'économie : celle-ci rencontre une problématique spécifique liée à son ambition de s'afficher comme une Grande Ecole au sein d'une Université tout en valorisation son lien direct avec la TSE plus connue quant à la qualité de sa recherche.

Un membre de la DirCom est dédié aux **relations avec les étudiants pour les accompagner dans leur communication** autour des animations du campus qu'ils organisent.

La communication interne de l'établissement repose sur **un site intranet** géré par la DirCom, dépôt de toutes les informations liées au fonctionnement de l'établissement et un ENT géré par la DSI, réceptacle de tous les outils de travail numériques mis en œuvre par l'établissement. Un gros travail de mise en place d'un portail d'entrée commun en cours de conception devrait résoudre l'actuelle difficulté d'accès aux informations. Il devra à terme s'accompagner d'une refonte complète de l'Intranet

**Les Newsletters internes**, diffusées dans les boîtes mails universitaires, ont bénéficié en 2017 de la refonte graphique du site internet. La NL des personnels est bien identifiée et touche quasiment tous les personnels. Celle destinée aux étudiants est lue mais a une variation de taux de lecture encore trop importante. C'est probablement lié au fait que les étudiants n'utilisent pas automatiquement leur boîte mail universitaire (voir Tableau 4 de l'annexe 8.1)

**Le réseau d'écrans sur le campus** est une nouveauté de la période écoulée. Un premier écran avait été installé en 2013 mais le lancement du réseau n'a été effectif qu'en 2016 avec une montée en puissance progressive. C'est un flux d'information visuel très apprécié.

Au-delà des évènements conviviaux destinés à tout le personnel, il faut noter la journée d'accueil des nouveaux personnels qui a lieu le premier jour ouvrable de septembre à la prise de poste des personnes

concernées (informations, présentation de l'université – services et locaux-, dotation en ordinateurs...). Le forum d'accueil des nouveaux étudiants, nouveauté 2015, est destiné à tous les nouveaux étudiants du L1 au doctorat. Il a pour mission de leur présenter le cadre de vie de leur établissement. Doté d'une identité graphique spécifique, il a lieu tous les ans, la deuxième de semaine de cours, en septembre sur 2 jours dans le Grand Hall du bâtiment principal de l'établissement. C'est un événement qui remporte un vrai succès auprès des associations étudiantes chaque année plus nombreuses à vouloir y participer. Les différents services amenés à être en contact avec les étudiants y tiennent un stand

Le socle de sites web créés autour du site institutionnel pour les laboratoires (8 + 2 en cours + 2 traduits en anglais), les composantes (2 + 3 en cours) et les associations étudiants (7) qui ont leur siège social à l'université (voir Tableau 3 de l'annexe 8.1) propose une large et riche vitrine du savoir-faire de l'établissement. Leur animation repose sur un réseau de contributeurs web encadrés par la DirCom qui assure leur formation et leur perfectionnement à l'usage de l'outil Ksup et à la rédaction des pages.

Pour les **réseaux sociaux**, sur cette même période, un gros travail de réorganisation a été fait par rapport à leur gestion depuis leur création en 2012. Le travail en binôme réparti entre les 2 community manager (CM à 25 % de leur temps plein d'assistantes communication + permanences hors horaires administratifs) a permis redéfinir une stratégie plus cohérente en adéquation avec la stratégie globale de l'établissement. Les posts sur chacun d'entre eux ont été ciblés en tenant compte du profil public utilisateur

**La revue numérique de valorisation de la recherche « Comprendre pour entreprendre »**, créée en 2013, gagne régulièrement en qualité de contenu mais se heurte à une réactivité très variable des enseignants-chercheurs quand ils sont sollicités pour faire l'objet d'une chronique. Son rayonnement externe doit être amélioré

En conclusion la politique de communication de l'établissement bien que structurée pâtit d'un manque de moyens humains au niveau central. Par ailleurs les politiques de communication déployées notamment par TSE (tant au niveau de la Fondation que de l'Ecole) et surtout par TSM bien que parfaitement légitimes nécessitent probablement une meilleure coordination afin d'aboutir à une construction mettant en valeur tant l'ensemble que les parties. Ce défi commun à beaucoup d'établissements est particulièrement sensible dans le cas de l'Université Toulouse Capitole du fait de la notoriété nationale et même internationale de certaines de ses composantes.

#### Annexe 8.1. Synthèse DirCom

## Sous-domaine 2.3 : Le pilotage au service de la mise en œuvre opérationnelle du projet stratégique

Référence 9 : l'établissement pilote la mise en œuvre pluriannuelle de sa stratégie en s'appuyant sur des outils d'analyse prospective

La situation financière de l'établissement est saine faisant même apparaître un fonds de roulement important : celui-ci doit cependant être considéré au regard des projets d'investissements liés à un programme pluriannuel immobilier ambitieux (engagement des travaux de construction du bâtiment Duportal, rénovation des amphithéâtres G, H et I ...) – Cf. PPI et programme à 5 ans

	<b>INDICATEURS FINANCIERS</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
<b>Equilibre financier</b>	Résultat net comptable (en M€)	5,8	2,4	2,5	4,6	8,8
	Capacité d'autofinancement (CAF) (en M€)	5,4	5,1	28,9	7,4	9,7
	CAF / Produits encaissables (en %)	5,5	5,0	23,0	7,3	9,3
<b>Cycle d'exploitation</b>	Fonds de roulement net global (en M€)	26,4	29,9	28,7	28,5	32,3
	Fonds de roulement en jours de charges décaissables	102,3	115,0	107,0	122,4	122,7
	Besoin en fonds de roulement (en M€)	-4,9	-6,2	-3,0	-5,4	-11,8
	Trésorerie (en M€) <sup>2</sup>	31,3	36,1	31,7	33,9	44,1
<b>Financement de l'activité</b>	Trésorerie en jours de charges décaissables	121,4	139,0	118,1	145,8	167,8
	Charges décaissables / Produits encaissables (en %)	94,5	92,3	77,0	82,5	90,7
	Dépenses de personnel / Produits encaissables (en %)	75,4	77,3	60,7	76,0	76,1
	Ressources propres / Produits encaissables (en %)	19,0	20,7	35,1	17,7	18,2
<b>Autofinancement des investissements</b>	CAF / Acquisitions d'immobilisations (en %)	175,4	121,0	87,9	51,1	66,2
<b>Indicateurs GBCP</b>	Solde budgétaire (M€)			-3,5	0,7	6,0

Ainsi le budget n'a-t-il de sens que vu dans le cadre d'une projection pluriannuelle. Les années écoulées ont permis à l'Université d'améliorer sa capacité de projection pluriannuelle ce qui suppose au préalable de disposer des outils de prévision et de suivi annuel.

Le budget de l'Université étant essentiellement composé de masse salariale et de l'ensemble des coûts liés à l'immobilier, il importait préalablement à une projection pluriannuelle de mettre en place des outils de prévision et de suivi annuels :

Pour la masse salariale : l'arrivée en 2018 d'un nouveau personnel a été l'occasion de finaliser la mise au point d'un tableau de suivi fiable établi en cohérence entre la DRH et la DAF : ce tableau (ex joint) implique, au-delà du suivi d'exécution qui permet d'anticiper le résultat annuel, de préciser les hypothèses qui doivent faciliter la prévision de l'année N+1 et si possible au-delà. Si l'exercice est fiable concernant les dépenses gérées au niveau central, il l'est moins concernant les dépenses de masse salariale gérées dans les composantes.

Les heures complémentaires (environ 4 M€ : volume lié au sous encadrement d'UT Capitole) et plus généralement les heures d'enseignement constituent aujourd'hui un élément totalement maîtrisé permettant ainsi d'assurer la maîtrise de l'offre de formation. Grâce à l'installation du progiciel SAGHE (Système Automatisé de Gestion des Heures d'Enseignement) permettant de mettre en relation l'offre de formation, les RH et l'occupation des salles (en tant qu'indicateur de service fait pour l'enseignement présentiel), l'université dispose des outils de pilotage fiables de son offre de formation. Ceci a permis d'instaurer un système d'enveloppes horaires attribuées aux composantes : dans le cadre de cette enveloppe les heures d'enseignement sont prises en charge sur la SCSP, au-delà ce sont les ressources propres des composantes qui viennent le cas échéant financer les heures de dépassement. Ce système permet ainsi à chaque composante de gérer ses choix tout en respectant le cadre financier attribué et de disposer des éléments de pilotage de cette offre. Le volume horaire

arrêté en 2014 pour la période d'accréditation 2015 -2020 fera l'objet d'une réévaluation pour la prochaine accréditation dans un cadre financier clair et partagé.

L'enjeu organisationnel de l'année à venir consiste à développer les moyens d'une prévision pluriannuelle de la masse salariale la plus fiable possible.

Pour l'immobilier : la dévolution du patrimoine a permis de mettre au point très tôt une programmation pluriannuelle de qualité à 25 ans qui dépasse donc la durée des SPSI successifs. Cette programmation et son suivi ont permis de gérer au mieux par des reprogrammations successives les opérations, afin de tenir compte des problèmes tant techniques que financiers provoqués par les retards du bâtiment TSE. Ces retards, dus à un cabinet technique défaillant qui a été placé en liquidation judiciaire depuis, ont induit des surcoûts considérables qui grâce à cette programmation évolutive ont pu être pris en charge. Reste cependant, après 8 ans à revoir en profondeur le Programme pluriannuel immobilier pour les années à venir.

Ainsi et malgré des problèmes de SI qui obligent à gérer encore trop d'éléments sur Excel l'établissement a de plus en plus la possibilité de développer une vision pluriannuelle.

L'enjeu des années à venir consiste à développer les moyens d'urbanisation du SI de manière à permettre d'automatiser au maximum les éléments permettant de développer cette vision. Le SI d'UT Capitole est déjà très urbanisé (cf. schéma joint) et l'élaboration du schéma directeur du système d'information a permis de mieux appréhender les nécessaires améliorations. Elle a fait ressortir la nécessité de création d'un entrepôt de données préalable à l'élaboration d'un SI Décisionnel (dit SID). La limitation des moyens humains a amené à mettre en place un programme pragmatique : première expérimentation par des stagiaires de M2 suivie par le recrutement d'une apprentie du master SIAD pour travailler sur les interfaces techniques / métiers (DSI – pilotage) en priorisant le travail sur certaines dimensions stratégiques liées notamment à la masse salariale. La difficulté du recrutement de compétences humaines (poste DSI relancé plusieurs fois) a amené non pas à renoncer au projet mais à le rephaser. L'enjeu de cet outil est de permettre l'exploitation des données métiers existantes dans nos différents progiciels pour permettre leurs croisements et la production d'indicateurs utiles aussi bien au suivi des différentes activités que pour éclairer la prise de décision des services opérationnels ou des décisionnaires politiques.

Enfin l'établissement mène une politique vigoureuse et multiforme de recherche de ressources propres :

Multiforme : le développement de la formation continue (malgré les incertitudes liées à la réforme initiée par le gouvernement), de l'alternance, le développement de politiques de niche (formations courtes spécifiques en réponse aux demandes des entreprises), l'augmentation des contrats de recherche tant dans le cadre de la Fondation JJJ que dans le cadre d'UT Capitole ont été accompagnés par des politiques d'établissement (valorisation des heures d'enseignement en FC, création d'un système d'intéressement des chercheurs) qui portent leurs fruits. A terme la recherche d'une valorisation économique du patrimoine immobilier pourra également être mise à l'étude. Il n'en demeure pas moins que si UT Capitole s'appuie sur de nombreux leviers pour augmenter sa part de ressources propres, il reste difficile d'en faire une prévision pluriannuelle fiable dans un contexte économique difficilement maîtrisable. Par ailleurs, la recherche de ressources propres ne peut se faire au détriment des missions de base de l'établissement et notamment la formation initiale : dans un contexte de sous encadrement caractérisé) l'arbitrage entre les différents « métiers » des enseignants-chercheurs reste un exercice complexe.

*Annexe 9.1. Suivi global de la consommation Masse salariale 2019*

*Annexe 9.2. Rapport Agent comptable 2017*

*Annexe 9.3. Rapport Ordonnateur 2017*

*Annexe 9.4. Rapport Agent comptable 2018*

*Annexe 9.5. Rapport Ordonnateur 2018*

*Annexe 9.6. Tableau encadrement étudiants/personnel*

Référence 10 : L'établissement appuie son pilotage sur un dialogue global et annuel de gestion avec ses différentes composantes

Dans la période écoulée l'Université Toulouse Capitole s'est consacrée à développer les indicateurs de pilotage pertinents pour mesurer son activité et l'atteinte de ses objectifs et à en permettre l'automatisation : l'édition chaque année d'un PAP et d'un RAP riches d'éléments d'analyse (cf. RAP 2018) en témoigne. Comme

indiqué précédemment l'enjeu des années à venir consiste d'une part à automatiser l'édition de ces indicateurs à partir d'un entrepôt de données et, d'autre part, à en faciliter l'accès grâce à la mise en place d'un SID permettant à tous ceux qui doivent en avoir l'usage d'avoir un accès rapide aux données.

Pour compléter cet exercice, l'Université a développé une comptabilité analytique permettant de connaître le coût complet de ses activités : après une année test qui a permis d'obtenir des données sur la base des comptes 2014, la DROP s'est attachée à mettre au point en mode projet une méthode quasi-automatisée et reproductible via l'outil SIFAC qui lui permet, à partir des comptes 2017, d'éditer chaque année des résultats analytiques. Ceci a été fait dans un cadre maîtrisé et participatif, les composantes notamment ayant été appelées à travers le comité de pilotage et les entretiens bilatéraux à valider notamment les clés de répartition utilisées. Ce nouveau dispositif permettra à l'établissement de connaître le coût des formations et des diplômés, de répondre aux besoins de la formation continue et de la FOAD dans le cadre de leur politique tarifaire ; elle permet aussi de calculer la soutenabilité de l'offre de formation initiale. Ces résultats viendront remplacer le dispositif qui existe depuis plusieurs années avec une approche de calcul de coûts complets réalisée de façon macroscopique à travers l'enquête annuelle DIRDA demandée par le MESRI pour le volet recherche. Ce qui permettra d'obtenir le coût d'un contrat de recherche, le taux d'environnement à appliquer pour valoriser la contribution de l'établissement pouvant servir aussi à des fins de facturation pour des prestations de recherche... Ces différents résultats permettront de mieux éclairer les prises de décisions stratégiques de l'établissement, de négocier le montant de la SCSP avec des arguments justifiables et pourront aussi contribuer à l'accroissement des ressources propres.

Ce travail sera très certainement utilisé aussi dans le cadre du dialogue de gestion entre le niveau central et les composantes et permettra, notamment, de débattre sur l'allocation des moyens aux différentes activités.

Aujourd'hui le dialogue de gestion est dans un processus d'amélioration continue : il convient cependant de le replacer dans son contexte.

Etant donné le caractère centralisé de la gestion à UT Capitole, la part de SCSP dédiée aux composantes de formation et de recherche n'est que de 2.6 % de la SCSP attribuée à l'établissement (cf. 2018). En effet, les moyens humains sont centralisés : les postes d'enseignants chercheurs n'étant pas attribués aux composantes, les moyens en investissement de base (immobilier, informatique...) le sont aussi. Ainsi une part importante, dans certains cas majeurs du budget des composantes, provient non pas de la SCSP mais de leurs ressources propres (formation continue et alternance à TSM, contrats de recherche, IDEFI à l'EET puis EUR CHESS etc...)

Dans ces conditions le dialogue de gestion après avoir eu pour seule vocation à échanger d'un point de vue technique a évolué mais – sauf dans le cas de l'IUT – n'est pas aujourd'hui formalisé par l'élaboration d'un contrat d'objectif et de moyens.

Aujourd'hui le dialogue de gestion qui s'organise d'avril à septembre avec l'ensemble composantes de formation et de recherche, des services administratifs gestionnaires de budget, doit permettre au VP finances et à l'administration centrale (DGS, DAF et agence comptable, DROP) d'échanger sur les points suivants : exécution du budget en N-1, questions liées à l'exécution en cours, et prévisions pour l'année N+1 y incluant les souhaits des composantes dans les domaines RH (y inclus les heures d'enseignement, informatique, immobilier) . L'instruction de ces demandes doit également permettre aux directions centrales concernées d'élaborer leurs demandes budgétaires en tenant compte des besoins émis par les composantes ou en explicitant la non prise en compte de ces demandes.

Du côté de l'administration participent non seulement le VP finances, la DAF et l'agence comptable mais aussi (selon les cas) la DRH, la DES (adjoint en charge des heures d'enseignement) la DSI, la DTICE (en charge des équipements audiovisuels) et la DDP le cas échéant.

### Annexe 10.1. Présentation comptabilité analytique

## Sous-domaine 2.4 : Les grandes fonctions du pilotage : ressources humaines, finances, immobilier

Référence 11 : La politique de gestion des ressources humaines et le développement du dialogue social traduisent les missions et la stratégie de l'établissement, et contribuent au bien-être au travail de ses personnels

La politique RH de l'établissement vise à assurer une gestion statutaire de qualité appuyée sur une politique de recrutement et de formation tant des enseignants chercheurs que des BIATSS ambitieuse et conforme à la politique d'excellence visée par UT Capitole

Pendant les 5 années écoulées le fonctionnement de la direction des ressources humaines s'est appuyé sur une politique de gestion des ressources humaines visant une montée en qualité tant sur les processus de gestion et d'accompagnement mis en œuvre, qu'en matière de système d'information ainsi que de dialogue social.

La structuration de la DRH, une fois les problématiques liées à la mise en place de la gestion intégrée réglées, a pu permettre d'asseoir les processus et la montée en compétences des personnels, ainsi que la professionnalisation sur certains métiers.

De ce fait, la maîtrise de l'environnement et des problématiques, ainsi que l'accompagnement des personnels sur l'ensemble des questions soulevées ont été nettement améliorés.

Plusieurs objectifs significatifs ont été poursuivis ces dernières années et pour partie seront à poursuivre dans le futur.

**1/ la formation des personnels, une offre en évolution** : Il s'agit d'une offre à la fois destinée aux personnels BIATSS et aux personnels enseignants.

Concernant les personnels BIATSS, l'offre est régulièrement complétée afin tant de répondre aux impératifs des lettres de cadrage du ministère sur ce sujet, que de satisfaire les demandes du terrain (besoins nouveaux, adaptation aux évolutions des métiers, prise en main des nouveaux outils...). Il est également important de se former aux besoins de nos usagers, notamment étudiants : accueil, gestion de conflits, langues étrangères, etc. Plus récemment a été mise en place une formation à la transition numérique rendue indispensable par la généralisation des outils numériques et les difficultés d'adaptation des personnels à cet environnement en perpétuelle évolution en lui donnant les moyens de compréhension.

L'accent a également été mis ces dernières années sur l'accompagnement des personnels dans leur parcours de carrière en leur mettant à disposition des formations efficaces sur la rédaction de leur dossier « rapport d'aptitude ») et également des formations académiques pour préparer au mieux les épreuves de concours. Cette formation interne lourde (une demi-journée par semaine pendant 4 mois) donne des résultats notables en termes de réussite aux concours.

Concernant les personnels enseignants, l'effort est mis sur l'utilisation et l'appropriation des outils numériques dans le cadre pédagogique, mais également la formation en langue étrangère et les techniques d'enseignement. L'année 2018-2019 a été marquée par la mise en œuvre d'un parcours de formation au profit des nouveaux MCF, parcours construit en interne de l'établissement afin de permettre en parallèle de cette formation une meilleure intégration au sein de la communauté universitaire.

### 2/ Un accompagnement de la DRH continu sur le processus de recrutement :

Le processus de recrutement au sein de l'université pour les personnels continue de se restructurer pour répondre autant que possible aux besoins en compétences spécifiques. Ce travail se traduit par un accompagnement à plusieurs niveaux : dans l'anticipation du besoin, dans la rédaction du profil, dans la préparation amont à l'entretien et enfin le choix. Pour parfaire ce processus déjà bien rodé, et avec un taux de satisfaction avéré, la DRH a ouvert un cycle de formation au profit à la fois des représentants de la fonction RH intervenant dans le processus de recrutement comme au profit des chefs de service recruteurs. Il a permis de mieux maîtriser les différentes étapes de ce processus. Pour autant il ne permet pas de pallier le manque de compétences spécifiques et les difficultés de recrutement dues tant à un niveau indemnitaire faible malgré les efforts faits avec la mise en place du RIFSEEP, qu'à des difficultés sur des compétences pointues (patrimoine et informatique notamment).

Pour les enseignants -chercheurs la politique de recrutement constitue un des éléments majeurs de la politique d'excellence de la recherche (voir partie Recherche.) : il convient de souligner qu'U TCapitole est l'un des rares établissements qui a mis à profit l'ensemble des outils réglementaires mis à sa disposition pour assurer l'attractivité de ses recrutements permettant ainsi de conforter sa politique d'excellence.

### **3/ Un dialogue social ouvert, transparent et de confiance avec les partenaires sociaux :**

A l'arrivée du DRH en 2015, un axe fort de travail a été identifié, le maintien et le renforcement du dialogue social au sein de l'université. Même si l'université est d'une tradition depuis plusieurs années d'ouverture à la discussion et aux échanges avec les partenaires sociaux un souhait de proximité plus importante a été formulé par les représentants du personnel, en instaurant des temps d'échanges plus réguliers, tant informels que formels sur des sujets précis (mise en œuvre de groupes de travail réguliers en amont de la présentation dans les instances : RIFSEEP, don de jours de congés, RPS, ...). Une attention particulière a également été portée aux outils partagés de suivi des plans d'actions

### **4/ Un projet structurant, le déploiement d'un nouvel SIRH SIHAM :**

Dans une logique de modernisation de ses outils et dans la recherche d'une plus grande efficacité, l'université s'est inscrite auprès de l'AMUE dans un processus de déploiement d'un nouveau système d'information en matière de gestion des ressources humaines à compter de janvier 2016.

Nommé SIHAM, il doit permettre à terme de centraliser dans un outil de gestion unique l'ensemble des processus RH. A ce jour, l'Université n'a déployé qu'une seule fonctionnalité, la gestion administrative, mais s'est inscrite dans un calendrier de déploiement d'autres fonctionnalités à moyen terme, tout en menant en parallèle une politique de fiabilisation des données contenues dans l'outil, mais également de montée en compétences techniques (et maîtrise) de la part des utilisateurs-gestionnaires RH au sein de la direction.

Pour parfaire la maîtrise de l'outil et la fiabilité des données contenues dans cet outil, la DRH a créé une fonction nouvelle, celle de référent SIHAM, à la charnière des problématiques métier (et donc au contact des usagers) et techniques (interlocuteur privilégié des informaticiens de la DSI).

Dans les prochains mois, l'environnement SHAM sera amené à évoluer avec l'intégration prévue de nouveaux modules : pré liquidation de la paye, processus formation, self-service

Il faut noter cependant les nombreuses difficultés techniques liées au déploiement de ce logiciel : à ce jour en effet et malgré des efforts importants depuis 3 ans le champ couvert par SIHAM est plus étroit que celui de l'ancien outil (Harpège) ce qui peut induire un certain découragement chez les agents.

A noter le passage aux ASSEDIC rendu indispensable non seulement par l'analyse financière des avantages / inconvénients mais aussi par la technicité de plus en plus pointue liée aux réglementations.

Enfin, dans le cadre des politiques de mutualisation sur le site, il convient de rappeler que depuis 5 ans les retraites sont gérées par l'Université Jean Jaurès dans le cadre d'une convention de mutualisation mise en place entre les établissements.

### **5/la DRH à l'écoute des personnels :**

Depuis quelques années la fonction d'écoute et d'intermédiation s'est développée à la DRH et en lien avec la médecine de prévention. La DRH est passée d'une culture de gestion statutaire exclusive à une fonction d'appui, d'écoute et d'intermédiation tant auprès des personnels individuellement tant BIATSS que – plus rarement – enseignants-chercheurs, qu'auprès de structures. Cette fonction utilement relayée par un dialogue confiant avec la médecine de prévention, va être complétée très rapidement par la nomination d'une médiatrice externe, connaissant bien les caractéristiques du milieu de l'ESR.

*Annexe 11.1. Bilan social 2019*

*Annexe 11.2. Synthèse Projet Système d'information RH - SIHAM*

Référence 12 : le budget est un levier de la stratégie et du pilotage de l'établissement, grâce à la qualité de la gestion et aux outils d'analyse financière et extra-financière disponibles

L'établissement du budget traduit les orientations stratégiques de l'établissement définies par la gouvernance et sa capacité à maîtriser la situation financière dans un contexte financier de rigueur budgétaire. L'élaboration

du budget s'appuie sur le dialogue de gestion et sur la programmation pluriannuelle. La procédure budgétaire repose sur un processus démocratique, formalisé et transparent qui a fait l'objet d'une rénovation à compter de 2016 et qui est marqué par un renforcement de l'implication des élus. Le vice-président en charge des finances présente les budgets (initiaux comme rectificatifs) lors des conseils d'administration en leur donnant une dimension stratégique et politique au budget, ne se limitant pas à une simple présentation financière et comptable. Le calendrier d'élaboration budgétaire a intégré les réformes induites par la GBCP: le nombre de correctifs budgétaires a été réduit à 1 budget rectificatif à la mi-année et le budget de déprogrammation de fin d'exercice exclusivement consacré aux opérations pluriannuelles est en lien direct avec les programmations du budget initial suivant.

Compte tenu du nombre restreint de correctifs, la qualité de la construction budgétaire tant initiale que rectificative est devenue un enjeu majeur. C'est un des axes de réflexion prioritaire au sein de l'Université Toulouse Capitole, traduisant l'ambition de faire progresser les taux d'exécution dans un cadre pluriannuel maîtrisé.

Pour améliorer la qualité de la prévision, plusieurs actions ont été engagées : l'appropriation des outils d'analyse et de gestion annuelles et pluriannuelles offerts par la GBCP, la densification du dialogue de gestion qui permette une allocation des moyens optimale et enfin, le suivi en flux continu et fiable, appuyé sur le CICB.

- En premier lieu, l'établissement s'est investi dans l'appropriation des nouveaux concepts et des maquettes par les administrateurs (séances d'information, réalisation de notes détaillant le contenu des annexes réglementaires pour faciliter la lecture des questions budgétaires adoptées en Conseil d'administration), ainsi que par les gestionnaires et leur responsable qui construisent désormais leur budget directement en Autorisation d'Engagement (AE) et Crédit de Paiement (CP). Pour ne pas perdre en lisibilité, une application web interne a été déployée afin de saisir une ventilation indicative du budget par groupes de marchandises, l'objectif étant d'anticiper la mise en œuvre d'une politique d'achat qui reste encore à construire/embryonnaire et d'éviter la reconduction automatique des budgets.

Parmi les nouveautés réglementaires offertes par la GBCP, celle d'isoler des opérations fléchées a été perçue comme une opportunité de cibler des opérations stratégiques et financièrement significatives (2 PIA ; 2 opérations de construction, le programme de bourses Erasmus+). Ce fléchage offre une bonne lisibilité sur les projets pluriannuels. Il en résulte que le détail de chaque opération (fléchée ou non) générant un décalage de trésorerie est mis à disposition des responsables de ces projets et leur impose une programmation par tranche à laquelle l'université ne les avaient pas habitués. Cet exercice, encore difficile, fait fléchir le taux d'exécution global de l'établissement (taux d'exécution sur opération % contre % hors opérations)

Le décret GBCP a repositionné le plan de trésorerie comme un des outils centraux permettant l'amélioration de la qualité comptable. Aujourd'hui ce plan de trésorerie réalisé est suivi et fiabilisé chaque mois. Ces données sont ainsi comparées avec les plans de trésorerie prévisionnels issus du budget initial, des budgets rectificatifs et des prévisions manuelles annuelles des recettes et des dépenses émanant des composantes, ceci afin d'améliorer la qualité de la comptabilité. Outre le détail par grands types de recettes et dépenses, il fournit des informations pertinentes sur la soutenabilité budgétaire infra-annuelle.

L'Université, dans un souci d'efficacité et de progrès, s'attache également à développer et à utiliser les pratiques modernes de gestion. Au niveau comptable, ont ainsi été mis en place la dématérialisation totale des factures de dépenses depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2018 et la possibilité de paiement en ligne pour nos recettes au comptant depuis la fin 2018.

Une attention particulière a aussi été portée à la gestion de la TVA ; bonne application des taux et du prorata.

- En second lieu, le dialogue de gestion est mené avec tous les CRB et tous les SO des services support (la structure budgétaire ne permet pas un pilotage des crédits à un niveau intermédiaire). Il s'est progressivement enrichi, (notamment sur les aspects de masse salariale) et formalisé. Il fait désormais l'objet d'un retour écrit sur les demandes de prise en charge par les services centraux (cf. référence 10).

L'université a également souhaité donner de la cohérence à ce dialogue sur le dossier immobilier. En effet, après 5 années de dévolution du patrimoine et la maîtrise du budget annexe immobilier, l'université a opté pour une visibilité et un suivi renforcé des coûts de gestion de son patrimoine en allant au-delà du cadre du gros entretien et des constructions. Pour ce faire, en 2017, l'université a transféré au sein du budget annexe immobilier les charges de fonctionnement et d'entretien courant des bâtiments mais également les recettes issues de son

exploitation (locations). Cet ensemble représente en 2018, 17% du budget total de l'établissement et 36% des seules charges de fonctionnement. Ceci donne une vision plus complète des dépenses liées aux infrastructures, essentiellement dans la perspective de la mise en service de nouveaux bâtiments. A ce titre, l'université dispose d'une programmation des coûts de viabilisation du futur bâtiment TSE, sur le moyen terme, calculés à partir de ratios et l'a intégré à son plan pluriannuel d'investissement. Elle a ainsi pu s'attacher à la négociation des financements destinés à couvrir ces coûts.

- Enfin, la mise à disposition d'outils fiables et actualisés est indispensable aux décideurs pour orienter leur stratégie, quel que soit le niveau de décision. Il s'inscrit également dans la perspective d'alimenter l'entrepôt en données financières validées.

Pour répondre à ces enjeux, la Direction des Affaires Financières (DAF) s'est restructurée autour de 3 pôles dont un est consacré, spécifiquement, à la fiabilisation des données financières et à l'accompagnement des gestionnaires financiers. Le responsable de ce pôle est notamment en charge de la coordination de l'activité des 3 correspondants financiers, de la mise en œuvre du CIB et de la formation métier et outil.

Par ailleurs, la technicité renforcée de la fonction financière et la complexité du Système d'Information Analytique Financier et Comptable (SIFAC) conduisent l'établissement à revoir sa stratégie en matière de communication (qui reposait jusqu'à présent sur les extractions de SIFAC par le seul gestionnaire dont le niveau d'expertise était variable). Depuis 2019, la DAF diffuse des maquettes de suivi d'exécution qui sont ré-exploitées lors du dialogue de gestion. La construction d'un CSP recherche relève de la même démarche.

Parallèlement, la coordination du CIB et du CIC est confiée à un référent ne relevant pas de l'une des 2 directions. Antérieurement, la mise en œuvre du CICF avait conduit à l'identification de 6 processus à évaluer. Depuis le passage du CICF au CICB, l'arrivée d'un nouveau responsable, et en accord avec les Commissaires aux comptes, il a été décidé de changer de méthode et de traiter les processus de manière individuelle afin de gagner en efficacité et de mener à terme la démarche. En 2018, le processus retenu et traité a été la « Clôture Comptable et Budgétaire ». Ont été produits, dans un premier temps, la cartographie des risques et le plan d'actions ainsi qu'un plan de contrôle associé à des fiches de suivi de contrôle détaillées. L'organigramme fonctionnel est en cours de finalisation. Par le passé, le contrôle interne avait permis de mettre en place, durant la période de clôture, des réunions hebdomadaires concernant tous les services concernés. Ces réunions ont déjà permis de clôturer les comptes de manière efficace, cette pratique est reconnue et plébiscitée par notre Commissaire aux Comptes. Le prochain processus analysé concerne la masse salariale notamment grâce à de nouvelles méthodes comme le *lean management*.

Depuis 2015, la fiabilité des informations et la qualité comptable se traduisent par la certification des comptes sans réserves ni observations de la part des commissaires aux comptes.

*Cf. Annexe 9.1. Suivi global de la consommation Masse salariale 2019*

### Référence 13 : la politique logistique et immobilière constitue un levier de développement et de responsabilité sociétale pour l'établissement

La qualité de l'immobilier et des installations mises à disposition des enseignants chercheurs, des chercheurs et des étudiants constitue un axe majeur de la politique d'attractivité mise en place par l'Université Toulouse Capitole : dans ce but l'Université a obtenu dès 2011 la dévolution du patrimoine et elle a –conformément à son schéma directeur – développé une politique très ambitieuse de son patrimoine immobilier qui se traduit par une action volontariste incarnée dans de nombreux projets ayant comme point commun :

- La volonté de disposer de locaux attractifs et bien entretenus,
- L'amélioration des ratios de m<sup>2</sup> par étudiant (qui sont parmi les plus bas de France) tout en maintenant des taux très haut d'occupation des locaux,
- Le maintien d'une qualité de service. En effet la non disponibilité de locaux constitue un des principaux obstacles à l'amélioration des ressources propres à travers la formation continue et l'accueil d'étudiants étrangers.

Ainsi dans le cadre de cette programmation il faut noter les opérations suivantes :

- Ouverture à l'automne 2019 du bâtiment TSE destiné à abriter les chercheurs de la Toulouse School of Economics ce bâtiment (11 000 m<sup>2</sup> SHON) situé dans un site historique de prestige va permettre d'accueillir dans des conditions exceptionnelles les chercheurs, enseignants chercheurs et doctorants de la TSE et du IAST . Le déménagement permettra de desserrer la contrainte immobilière sans pour autant régler toutes nos difficultés.
- Rénovation des principaux amphis (pendant la période évaluée le plus grand amphi 660 places, amphi Despax) et projet en cours pour les derniers non encore rénovés
- -Rénovation totale de la BU pour en faire un « learning centre » moderne et répondant aux besoins identifiés : salles de travail collaboratif, multimédias...
- Rénovation du cloître : rendue indispensable par un état de délabrement avancé, elle permettra de mettre à disposition des étudiants et des personnels un espace de grande qualité (subventionné par la French Heritage Foundation)
- Début de l'opération de construction (phase 1) du bâtiment Duportal : 5000 m<sup>2</sup> d'infrastructures sportives et de santé ainsi que des locaux d'enseignement (dont un amphi colloque) sur un terrain acheté à l'Etat en proximité immédiate du campus.

L'université assure la maîtrise d'ouvrage pour l'IEP de Toulouse de son déménagement et des travaux de rénovation réalisés dans le cadre de l'installation de l'IEP sur le site de la Manufacture des Tabacs.

Ces opérations font peser un poids très lourd sur les services de l'Université et vont se poursuivre dans les années à venir avec l'ensemble des recompositions qui vont s'en suivre et la nécessaire révision du PPI afin de mobiliser au mieux les moyens nécessaires à la poursuite de la modernisation des locaux. Une étude de révision du schéma directeur à 10 ans incluant les possibilités éventuelles de valorisation et d'utilisation de nouveaux outils (Société universitaire de recherche par ex) est en cours de lancement. Elle vise à réinterroger les besoins, proposer des scénarii pour les 10 ans qui viennent et rénover profondément le PPI.

Face à ces enjeux qui sont décrits dans le SPSI (le second depuis la dévolution) et dans le PPI (dont la révision doit être engagée dans le courant 2019) la fonction immobilière est en tension malgré quelques créations de poste dans les années écoulées.

Au-delà de son développement immobilier, l'établissement doit répondre à des impératifs toujours plus prégnants :

L'Université, dispose, pour l'ensemble de ses sites de diagnostics et d'audits relatifs à l'amiante, aux ascenseurs, à la sécurité incendie, aux performances énergétiques, à l'accessibilité etc... Ces diagnostics ont permis, dès 2011, d'établir un Plan Pluriannuel Immobilier (PPI), sur 25 ans, et de programmer les moyens consacrés au gros entretien et renouvellement et aux différents investissements.

En Novembre 2016, deux cabinets (SEPT et INGEBAT), ont actualisé la programmation technique (couverture/étanchéité, menuiseries intérieures et extérieures, façades, agencements, sols, faux plafonds, peintures, VRD, serrurerie, chauffage, CVC, ascenseurs/appareil de levage, courants forts/ faibles ...).

La programmation financière, figurant dans le PPI, correspond à cette programmation technique basée sur les durées de vie et le coût estimé de renouvellement de chaque composant.

L'Université s'est dotée d'un outil (Abyla) permettant de gérer les demandes d'interventions, et de suivre la programmation des travaux de maintenance.

L'adaptation des locaux aux étudiants et aux personnels handicapés fait l'objet d'une action spécifique, planifiée et suivie par l'établissement : en septembre 2015 un Agenda de Mise en Accessibilité Programmé sur 6 ans a été déposé. Des travaux sont programmés chaque année conformément à cet agenda. Depuis 2012 jusqu'à cette même échéance, l'adaptation des locaux aux personnes à mobilité réduite représente 4,5 M€ de crédits programmés (hors projets de construction).

Enfin les enjeux de transition énergétique sont pris en compte (diagnostic réalisé dès 2011) tant au niveau des rénovations régulières (le renforcement de l'isolation du bâti, sur l'optimisation de la ventilation, l'optimisation de la production énergétique et le remplacement des luminaires) que des constructions neuves : la conception du bâtiment TSE très économe du point de vue énergétique et soucieuse de la préservation de l'environnement

permet d'atteindre les niveaux de performance exigés pour une double certification HQE et BREEAM. Pour le bâtiment Duportal le programme s'inscrit dans la démarche « Bâtiments Durables Méditerranéens » en Occitanie avec pour cible le niveau Argent sur les 7 thèmes que comporte cette démarche (Bioclimatisme, Performances énergétiques, Suivi des consommations, Espaces extérieurs, Chantier propre, Coût global, Confort d'été, Matériaux Éco-performants, Étanchéité à l'air). Le niveau de performance énergétique visé est une consommation inférieure de 20% à la consommation de référence (au sens de la RT 2012).

*Annexe 13.1. Schéma pluriannuel de stratégie immobilière*

*Annexe 13.2. Présentation du programme d'investissement à 5 ans*

PROJET

## DOMAINE 3 : LA RECHERCHE ET LA FORMATION

### Sous-domaine 3.1 : La politique de recherche

Référence 14 : la politique de recherche de l'établissement traduit son positionnement et sa stratégie globale

#### UNE POLITIQUE DE RECHERCHE AMBITIEUSE

Les orientations scientifiques de l'Université Toulouse Capitole répondent à ses objectifs d'excellence dans un environnement international de plus en plus compétitif.

UT Capitole développe l'excellence dans ses domaines spécifiques en Droit, Economie, Gestion. A titre d'exemples, le centre d'excellence Jean-Monnet Europe-Capitole est le seul centre d'excellence Jean Monnet pour la France à avoir été renouvelé en 2017 après sa création en 2012. UT Capitole est en 2018 la seule université française au Top 50 du classement de Shanghai catégorie « Economics », sa composante Toulouse School of Economics émerge dans ce classement au 17<sup>ème</sup> rang mondial. TSM Research, le laboratoire de recherche de Toulouse School of Management (anciennement IAE) fait partie des 4 UMR de la section 37 spécifiquement dédiées à la Gestion et se positionne ainsi dans le quatuor de tête des Laboratoires de Gestion en France (les trois autres UMR-CNRS étant le DRM à l'Université de Paris Dauphine, le GREGHEC à HEC Paris, et I3 regroupant l'Ecole Polytechnique Mines, Paris Tech et Telecom Paris).

Cette excellence résulte d'une politique scientifique volontariste menée dans trois directions : une gouvernance qui encourage, défend et accompagne les innovations et expérimentations développées dans chaque composante de l'Université ; un recrutement fondé sur l'excellence scientifique ; des mesures incitatives en direction des laboratoires, des enseignants-chercheurs, chercheurs et doctorants pour encourager la prise de risque, les réponses aux appels à projets et la valorisation scientifique. Ces orientations stratégiques sont débattues dans les différentes instances de pilotage et tout particulièrement en Commission de la Recherche dont la composition rend compte des forces et spécificités de l'ensemble de l'établissement. Par ailleurs, une structuration précise et lisible de la recherche contribue grandement à la mise en œuvre de cette politique scientifique. Cette structuration peut être présentée comme suit :

- 1) Une faculté de droit riche de 7 laboratoires et un Institut fédératif de recherche qui fédère les centres de recherche en droit notamment autour de programmes transversaux et intégratifs de Recherche. Il en résulte une identification claire de la spécificité de la recherche en droit auprès de la communauté scientifique et des acteurs publics.
- 2) Une école de management TSM Toulouse School of Management (anciennement IAE Toulouse) et son laboratoire de recherche associé, TSM-R qui fédère l'ensemble des axes scientifiques de la recherche en Gestion.
- 3) Une école d'économie TSE Toulouse School of Economics et son laboratoire de recherche associé TSE-R qui ont été retenus en 2017 par le jury international du programme d'investissements d'avenir des « Écoles Universitaires de Recherche » (EUR) pour le projet Challenges in Economics and Quantitative Social Sciences (CHESS), label qui s'inscrit dans la lignée des recherches menées depuis 2012 au sein des Labex IAM-TSE (Incitations, Acteurs et Marchés – Toulouse School of Economics) et IAST (Institute for Advanced Study in Toulouse).
- 4) Un équipe de recherche Co-accréditée avec l'Université Paul Sabatier Toulouse 3 (l'IRIT) qui a acquis une notoriété importante dans les recherches en informatique, et qui permet aux deux universités de développer des programmes de recherches pluridisciplinaires transversaux.

La Commission de la Recherche (CR) dont les membres ont été élus au printemps 2016 est présidée par la Présidente de l'université et se réunit environ tous les mois. Un Vice-Président élu par la CR seconde la Présidente. Il est assisté par la Direction de la Recherche, de l'Observatoire et du Pilotage (DROP).

Sont représentées à la commission de la recherche non seulement les disciplines cœur de métier de UT Capitole mais aussi les forces en Informatique et Mathématiques dont les programmes de recherche et de formation sont en parfaite adéquation avec les disciplines Droit, Economie, Gestion. La CR est un lieu

d'échanges et de débats où notamment se construisent les mesures qui permettent d'attirer les enseignants-chercheurs, chercheurs, post-docs et doctorants du plus haut niveau international, et à leur donner un cadre de travail souple, efficace, avec des règles propres et rigoureuses. A titre d'exemple la CR a débattu et défini les dispositifs suivants qui témoignent de son fonctionnement démocratique, transparent et efficace.

- Des primes spécifiques sont dédiées aux enseignants-chercheurs engagés dans des projets sélectifs et très ambitieux tels que les projets H-2020, ANR, ERC. Les enseignants-chercheurs bénéficient d'un aménagement des services d'enseignement pour préparer le dossier et, si le projet aboutit, d'un intéressement financier. Les chercheurs bénéficient d'une aide technique au montage des dossiers, proposée par la DROP. Cet appui sera structuré à compter de la rentrée 2019 au sein d'un service entièrement dédié et rattaché à la présidence.
- UT Capitole a été l'une des premières à proposer depuis 2012, des contrats de modulation de service aux enseignants-chercheurs nouvellement recrutés, afin d'accompagner leur investissement et la valorisation de leurs travaux dès les trois premières années de leur carrière. Pour encourager l'excellence, la réduction du temps d'enseignement qui leur est accordée est conditionnée à une évaluation de leurs travaux au terme de leur contrat de modulation.
- L'attribution des PEDR fait l'objet d'une évaluation exclusivement réalisée par des pairs extérieurs à l'université dans un cadre défini en CR. De même, le financement des laboratoires est défini à l'aune de leurs résultats scientifiques, afin d'encourager l'excellence de tous.

Les organismes de recherche partagent avec l'Université de Toulouse Capitole le pilotage des UMR TSE-R (cotutelles UTC, CNRS, INRA) et TSM-R (cotutelles UTC, CNRS). Le pilotage est formalisé au travers de conventions entre les cotutelles et suivi au travers de Dialogues de Gestion Elargi fréquents. En cohérence avec la stratégie scientifique de l'UTC, ce pilotage défend et accompagne les innovations et expérimentations développées dans ces laboratoires comme par exemple la procédure de *tenure tracks* pour les recrutements en Economie.

La stratégie scientifique de l'université développe la pluridisciplinarité en Sciences Sociales et les liens avec les sciences humaines, les sciences de la nature et de l'ingénieur. Cette orientation stratégique de recherche peut être définie comme : « *Droit, Economie et Gestion : innovations sociétales et techniques, résilience et solidarité, marché et régulation* ». Cet axe fédérateur concerne aussi bien les axes thématiques liés strictement aux activités de UT Capitole (le prix Nobel de Jean Tirole et les travaux au sein du Labex IAM-TSE Incitations Acteurs, Marchés est la figure de proue de cette spécialisation thématique), que les axes transversaux impliquant d'autres établissements sur le site toulousain. Ainsi, par sa stratégie de recherche UTC intègre son activité de recherche dans son environnement local, national et international et contribue à la coordination territoriale.

A titre d'exemples, la composante Toulouse School of Management développe des liens étroits avec Toulouse Business School TBS (anciennement ESC Toulouse), liens formalisés par une convention spécifique. Par ailleurs, la Faculté de Droit développe conjointement avec TBS un partenariat académique, public et industriel via la chaire internationale de recherche SIRIUS dans le domaine du secteur spatial. Les deux Labex IAM-TSE et IAST via l'EUR CHES structurent aussi cette pluridisciplinarité au niveau du site Toulousain. Les études menées impliquent plusieurs laboratoires, et Labex du site et conduisent à de nouvelles problématiques de recherche et aux renouvellements des paradigmes. UT Capitole contribue également à plusieurs volets du programme scientifique du projet 3IA (Instituts interdisciplinaire d'intelligence artificielle) déposé par le site en février 2019. Les contributions d'UTC concernent 1) le cœur IA avec notre expertise en optimisation et en théorie des jeux (expertise développée au sein du Département de Mathématiques de TSE), 2) l'acceptabilité de l'IA avec notre expertise en Droit (notamment développée au sein de l'IRDEIC, laboratoire de Droit) et aussi en Psychologie (un des programmes de recherche du Labex IAST) et 3) l'Economie de l'IA avec notamment notre expertise sur l'économie des plateformes, littérature initiée par les enseignants-chercheurs de TSE et reconnue au niveau mondial.

La forte implication de UT Capitole dans le projet 3IA est une illustration de son positionnement dans le contexte national et international de la recherche. Au-delà de cet exemple, l'université se positionne sur tous

les grands défis sociétaux, techniques et économiques. Elle a présenté en mars 2019 une candidature à l'appel à projets EUR vague 2 sur le thème *Ethics and Compliance*, projet porté conjointement par la faculté de Droit et Toulouse School of Management. UT Capitole est également impliquée dans l'appel à projets pour les alliances d'Universités européennes. Ces différentes actions renforceront et feront évoluer des structures et réseaux internationaux déjà existants comme par exemple, l'Ecole Européenne de Droit (EED) ou le réseau européen ENTER auquel adhère l'Ecole Doctorale TSE. Ces actions donneront également une nouvelle ampleur à des dispositifs novateurs mis en place dans la période d'évaluation précédente comme les bourses de mobilité pour les doctorants ou encore le label de « Doctorat Européen ».

Des axes de recherche structurant tel que « Droit, Economie et Gestion : innovations sociétales et techniques » et une politique scientifique qui encourage innovations, expérimentations et prises de risque inscrivent UT Capitole dans le contexte économique et socioculturel de son territoire et contribue à l'attractivité sur le site Toulousain des meilleurs enseignants, chercheurs et étudiants français et étrangers.

En conséquence, les enseignants-chercheurs et chercheurs sont engagés dans de nombreux projets sélectifs et très ambitieux tels que les projets H-2020, ANR, ERC. Ainsi, depuis leur création UT Capitole comptabilise 19 ERC, soit 55% des financements ERC en Economie au niveau national.

Cette politique contribue à accroître sa notoriété et son attractivité à l'international et contribue à la compétitivité du pays.

L'interdisciplinarité en Sciences Sociales est ainsi un élément très important de la stratégie scientifique d'UT Capitole. A cet égard le Labex IAST joue un rôle déterminant en développant depuis 5 ans des programmes de recherche en Anthropologie, Biologie, Histoire, Droit, Sciences Politique, Psychologie qui montrent comment ces disciplines interagissent avec la Science Economique. Une étape supplémentaire a été récemment franchie avec l'obtention fin 2017 de l'EUR Challenges in Economics and Sciences (CHESS) qui regroupe les Labex IAM-TSE et IAST et a pour objectif de développer l'interaction entre économistes et chercheurs de différentes disciplines autour de problèmes communs issus des progrès technologiques, de leurs utilisations, de leurs conséquences psychologiques, politiques, sociales, institutionnelles et environnementales. Outre ces outils nouveaux et originaux du développement de l'interdisciplinarité, UT Capitole est très impliquée au niveau du site au sein de l'IFERISS (Institut Fédératif d'Etudes et de Recherche Interdisciplinaires Santé et Société) dont les programmes de recherche sont en adéquation avec la chaire de Droit européen de la santé et des produits de santé au sein du centre d'excellence Jean Monnet Europe-Capitole. De même elle soutient la MSHS-T (Maison des Sciences de l'Homme et de la Société de Toulouse), unité de service du CNRS qui développe des projets scientifiques interdisciplinaires associant Sciences humaines et sociales et sciences exactes.

### Référence 15 : l'établissement organise et pilote son activité de recherche et s'assure de la mise en œuvre opérationnelle de sa politique de recherche

La structuration du service central dédié à la recherche, avait démarré en 2012 avec la création du Service d'Appui à la Recherche (SAR) en charge de la veille des appels à projets, de l'aide au montage ainsi que l'application des décisions de la Commission de la Recherche dont elle gère l'organisation des réunions (cf. champ 1 gouvernance). Cette structuration s'est poursuivie avec la création d'un Centre de Service Partagé dédié à la Recherche (CSP-R) intégré au sein de la DROF, la direction de la recherche, de l'observatoire et du pilotage. Le CSP-R a été créé lors de la refonte de notre organisation budgétaire avec l'avènement de la gestion budgétaire comptable publique (GBCP) et prévoit un Correspondant financier (ayant un lien fonctionnel avec la DAF) unique à toutes les unités de recherche, interface déterminante pour traduire les besoins des gestionnaires des Labos vis-à-vis des services centraux (DAF, AC, DRH, DSI...) et pour diffuser les consignes des services centraux aux Labos.

Cette réorganisation a permis de mieux articuler niveau central et Labos, de mettre en place des circuits d'information efficaces et de remettre à plat un certain nombre de procédures. Un effort particulier a été apporté pour l'harmonisation des pratiques mais aussi l'organisation de formations métiers spécifiques à la recherche, dispensées par l'AMUE, sur site.

De nombreuses procédures et processus ont ainsi pu être remis à plat permettant une information des équipes plus fluide et un meilleur suivi des conventions. Il a également permis d'améliorer significativement le taux de dépôt de dossiers aux divers appels à candidatures européennes et nationales même si les succès ne sont pas toujours au rendez-vous s'agissant d'une action de longue haleine notamment dans les SHS. A noter cependant le cas particulier des économistes qui bénéficient d'un appui structuré de la part de la Fondation Jean-Jacques Laffont dont il faut noter le succès notamment sur les ERC (8 ERC en cours en 2019).

Par ailleurs, le Département des services à la recherche, créé au sein du SCD en 2012, apporte une réelle valeur ajoutée aux EC dans le cadre de leurs activités de recherche et les accompagnent pour les recherches bibliographiques dans le cadre de leurs réponses à des appels à projets.

Malgré la sous-dotation en emplois dont pâtit l'établissement, celui-ci essaie peu à peu de renforcer l'appui administratif à la recherche dans les entités de recherche tout en renforçant aussi le soutien du niveau central.

Ainsi chaque unité de recherche dispose d'un appui administratif composé d'agents titulaires pour la plupart.

Depuis 2018, une mutualisation des moyens dédiés à l'aide au montage de réponses à des appels à projets, aussi bien en formation qu'en recherche est en train d'être réalisée avec le recrutement des profils adaptés. Un service dédié au montage et à l'accompagnement de projets (MAP), rattaché directement à la Présidente, sera déployé dès la rentrée 2019 en s'appuyant sur les moyens de la DROP, du SCREI (RI) et de l'ESL (école européenne de droit).

Grâce à l'activité de la Cellule d'Aide au Pilotage (CAP) de la DROP, l'établissement connaît l'ensemble des moyens humains, financiers et matériels des entités de recherche dont il assure la tutelle voire la cotutelle. Les moyens dont bénéficient les Unités Mixtes de Recherche (UMR) auprès des organismes et/ou établissements partenaires sont moins bien connus de la part de l'établissement et, en tout état de cause, de façon parcellaire. Le budget et les moyens mis à disposition par les partenaires ne font pas l'objet d'une annexe lors de la présentation des comptes annuels, ce qui pourrait être revu.

Avec des ressources humaines notoirement insuffisantes et des moyens financiers limités, UT Capitole a depuis longtemps choisi la mutualisation des moyens dans un contexte centralisé. Ainsi, les emplois sont gérés au niveau central et répartis en sections CNU, permettant une souplesse d'affectation en fonction des besoins réels, sans conflits d'intérêts entre la direction et les composantes. Il en va de même pour les locaux et infrastructures de recherches (amphi colloque, SCD...).

L'UT Capitole ne dispose pas d'infrastructures ou de plates-formes techniques au service de la recherche compte tenu de ses champs disciplinaires. Cependant, le CSP-Recherche et le service MAP (cf. *supra*) sont des services mutualisés qui œuvrent pour l'ensemble de la communauté.

L'Institut Fédératif de Recherche (IFR) « mutation des normes juridiques » est l'outil de mutualisation privilégié pour les enseignants-chercheurs en droit et science politique. L'IFR propose des services pertinents en terme d'organisation de manifestations scientifiques, de publication d'actes de colloques, décerne des prix consacrant les travaux de thèse les plus remarquables, a créé une collection de thèses publiées. Il reste encore à imaginer de nouvelles actions au service de la communauté des chercheurs en droit.

Une mutualisation de moyens existe entre les EC chercheurs en informatique et en mathématique, résultat d'une culture d'échange et de collaboration naturelle et logique. Cette mutualisation s'illustre à travers la création d'un poste de gestionnaire financier pour traiter l'activité des chercheurs de ces deux domaines.

Les gestionnaires concernés, notamment en finance, s'appuient sur l'organisation mise en place par les économistes mutualisant des moyens au sein de la Fondation Jean-Jacques Laffont apportant, souplesse et réactivité ce qui est plus difficile lorsque les contraintes réglementaires de la comptabilité publique s'imposent.

Les principes liés à la déontologie, l'éthique et l'intégrité scientifique sont au cœur des activités de recherche. Si ces préoccupations sont présentes au sein de UT Capitole depuis longtemps, elles devaient être clairement affichées dans le cadre d'une politique inscrite dans une réflexion globale sur la gestion des ressources humaines

pour les personnels et étudiants. A cette fin, la Présidente a nommé en 2018 un référent à l'intégrité scientifique dont les principales missions sont la sensibilisation, la veille, la prévention, la détection et la médiation dans le traitement des manquements à l'intégrité scientifique. Une réflexion est actuellement menée pour inclure l'intégrité scientifique dans la charte de déontologie en cours de rédaction.

### Référence 16 : l'établissement est en capacité de suivre, d'analyser et de qualifier son activité de recherche, et il en diffuse les résultats

En l'absence d'un progiciel adapté à la gestion des activités de recherche, à ce jour UT Capitole ne dispose pas d'un outil pouvant analyser de façon rationnelle et exhaustive l'activité de recherche menée dans ses unités de recherche. Cette lacune dans le système d'information est rattrapée par des enquêtes de terrain et des campagnes de collectes de données afin de reconstituer l'information. Ce travail est réalisé par la CAP de la DROP à travers l'alimentation d'un tableau de bord grâce aux différentes enquêtes réalisées.

Chaque année, une enquête permet de recenser le nombre d'EC producteurs, ce qui est une donnée essentielle pour la répartition de la part de la Subvention pour Charge de Service Public (SCSP) versée aux unités de recherche. Une forte incitation est faite à ce titre envers les EC afin qu'ils déposent leurs références bibliographiques dans l'archive institutionnelle ouverte Toulouse Capitole Publications. L'archive est très riche et révèle la très forte activité des chercheurs L'enjeu est désormais d'arriver à améliorer le dépôt en texte intégral, le taux actuel de 18% restant relativement faible.

Par ailleurs, le tableau de bord des bibliothèques (cf. indicateurs du Rapport d'activité annuel) en complément de la structure budgétaire SIFAC du service commun de la documentation, permettent de connaître les moyens financiers et humains et les services consacrés chaque année aux activités de recherche.

La Cellule d'Aide au Pilotage de la DROP procède à l'analyse de l'activité de l'établissement, notamment dans sa dimension recherche à travers différents outils. Les indicateurs du contrat quinquennal et ceux suivis à travers le Rapport Annuel de Performance (RAP), permettent de veiller à l'adéquation entre la stratégie appliquée et les résultats obtenus. Des mesures correctives sont prises lorsque cela est nécessaire, que ce soit en matière de recrutement, de volume de contrats de recherche ou dans le domaine de la valorisation.

L'enquête SIREDO est l'occasion, chaque année, de fiabiliser les données des écoles doctorales et de sensibiliser les acteurs et gestionnaires aux enjeux de qualité des données. Le calcul de la Dépense Intérieure de Recherche et Développement des Administrations (DIRDA), permet, chaque année, d'évaluer la part de l'activité de recherche menée dans l'établissement en coût complet et de mettre en perspective les budgets des unités de recherche, par rapport aux ressources consommées. Pour mémoire, la DIRDA d'UTCapitole représente environ 35% du budget de l'établissement.

Les enquêtes IPERU menées chaque année par l'Observatoire des Sciences et des Techniques (OST) sur les différents types de publications dote l'établissement d'un outil de suivi et de mesure des publications de ses enseignants-chercheurs.

L'ensemble des enquêtes, obligatoires ou menées pour des besoins internes ont permis à la DROP d'alimenter un tableau de bord dédié aux activités de la recherche dont quelques éléments sont déclinés ci-après.

- **Ressources humaines dédiées à la Recherche** : ETPT annuel moyen consacré à la Recherche et masse salariale ; nombre d'EC et personnels de soutien à la Recherche UTCapitole et hébergés ; répartition des effectifs par UR par corps et par établissement d'origine ; évolution des recrutements ; taux d'endo-recrutement...
- **Actions de soutien à la Recherche** : répartition du BQR, de la SCSP et des bourses mobilité ; évolution des primes dédiées à la Recherche ; CRCT ; nombre de contrats signés et volumes financiers, historisation...
- **Activités des écoles doctorales** : taux d'encadrement des doctorants ; thèses soutenues ; 1ères inscription en thèse, financement des thèses, taux d'encadrement des doctorants ; nombre de HDR...

- **Activités et valorisation de la Recherche** : visibilité internationale (professeurs invités ; nombre de références dans la base OST, cotutelles ; partenariats scientifiques...) ; ERC, H2020, nombre de dépôts dans l'archive ouverte ; Prix, distinction scientifique, IUF...

En lien étroit avec le service de la communication, plusieurs vecteurs sont utilisés pour communiquer sur la recherche menée à UT Capitole. Les sites internet et Intranet le réseau des écrans et les réseaux sociaux permettent la diffusion des informations les séminaires, colloques, publications... destinés aussi bien à la communauté scientifique qu'aux professionnels ou au grand public. A cela s'ajoutent les distinctions et bourses obtenues régulièrement et donnant lieu à une communication très large. Des portraits d'enseignants-chercheurs sont dressés pour mieux faire connaître leurs thématiques de recherche et récentes productions. Enfin la revue en ligne Comprendre pour entreprendre constitue un outil important de vulgarisation de l'activité scientifique de l'établissement.

### TOULOUSE 1 CAPITOLE PUBLICATIONS

Le Département des services à la recherche du Service commun de documentation, en partenariat avec la direction du système d'information, a développé une plateforme d'archive ouverte dénommée Toulouse 1 Capitole Publications ([publications.ut-capitole.fr](http://publications.ut-capitole.fr)), mise en service en 2012.

Cette archive ouverte recense les publications des enseignants-chercheurs et des chercheurs affiliés à l'établissement. Elle a été constituée dans le cadre d'un partenariat européen des bibliothèques de sciences économiques (Nereus) avec le soutien de Toulouse School of Economics. Cette plate-forme, recense les titres et références des publications des enseignants-chercheurs de l'Université Toulouse Capitole, mais elle est aussi destinée à accueillir leurs publications en ligne sous forme de texte intégral. Si le référencement des publications a été totalement approprié par les chercheurs, la mise en ligne des textes intégraux reste un objectif à atteindre pour les prochaines années.

En complément, les services des bibliothèques présentent les publications des enseignants-chercheurs et des chercheurs de l'université dans différentes vitrines dont la principale se situe dans le grand hall de l'université.

#### *Annexe 16.1. Tableau de bord dédié aux activités de la recherche*

## Sous-domaine 3.2 : La politique de formation tout au long de la vie

Référence 17 : la politique de formation tout au long de la vie (formation initiale et formation continue) de l'établissement traduit son positionnement et sa stratégie globale

L'offre de FTLV (FI, FC) est en totale adéquation avec le positionnement de l'établissement dans le domaine droit – économie – gestion.

L'établissement a opté pour une professionnalisation accrue au niveau bac + 5 (master) principalement : outre quelques mentions au niveau DUT ou licences professionnelles, l'Université propose 36 mentions de master en formation continue. La faculté de droit et la TSM sont les 2 entités de l'Université qui proposent le plus de mentions et de parcours de master. La dynamique de la TSM est à saluer avec l'effort mené pour être plus en résonance avec des champs professionnels. La faculté d'informatique propose 3 parcours de master spécifiques à UT Capitole, extrêmement attractifs, auxquels l'ouverture à l'alternance a permis de tisser encore plus de liens avec le terrain. L'ensemble de ces diplômes, DUT-L-LP-M, est inscrit au RNCP, ou en cours d'inscription.

Enfin, l'offre de DU s'est accrue ces dernières années, essentiellement en FC et FOAD. Aux traditionnels DU bâtis plus à l'intention d'un public de formation initiale et sur un format généraliste (culture générale, mise-à-niveau, prérequis) se sont ajoutés des DU construits à la demande du monde socio-économique (pour exemple : DU expertise-comptable de justice, DU Droit, évaluation et audit de l'action publique locale, mais aussi, plus anciens, le DU médiation, le DU coaching, DU Droit des entreprises en difficulté, ...) ou en réponse à des demandes de l'Etat (DU Droit et religions et DIU Normes et religions). De fait, qu'ils soient sous un format présentiel ou distanciel, ils relèvent, lorsqu'ils sont indexés sur des métiers ou des pratiques professionnelles, de l'offre de formation continue.

En conclusion, l'université propose une offre de formation centrée sur des domaines de compétences bien déterminés, qui s'associent des compétences complémentaires en fonction des objectifs poursuivis (affichage régional, national, international, insertion métier ou insertion recherche). Cela se réalise par le biais de mentions partagées (TSE et de faculté d'informatique pour la totalité de leur offre) ou de partenariats avec des organismes de formation reconnus (TSM avec les partenariats ICT/B2M/CFPB/ASFO/Midi Sup) ; la faculté de droit avec les partenariats Juriscampus/Midi Sup ; la faculté d'AES avec le CFPPA d'Auzerville... Ce sont ces partenariats qui ont permis à l'université de mener une politique efficace d'ouverture et de développement de l'alternance au cours de la période qui vient de s'écouler, et notamment du contrat de professionnalisation, en partie à l'origine de l'augmentation considérable du nombre de diplômés (FC de la TSM entre 2014 et 2017 329 diplômés, 629 en 2017).

La déclinaison des modalités de formation utilisées est extrêmement large: présentiel continu et discontinu, blended learning, FOAD, classe inversée... Elle permet d'attirer un public polymorphe, voire de mixer les publics (FI/FC). Cette démarche a été initiée dans les années 2000 dans le cadre du Programme Régional de Formation Professionnelle. Elle perdure depuis et les taux d'insertion des demandeurs d'emploi accueillis dans le cadre du PRF sont toujours aussi bons. Le resserrement strict du PRF sur les demandeurs d'emploi, la quasi-extinction d'une aide à la promotion sociale, une réduction effective des prises-en-charge individuelles, l'évolution de l'assurance-chômage sont cependant des alertes à surveiller. Ce constat est général dans les établissements du site hors écoles d'ingénieurs et une réflexion interuniversitaire est entamée dans le cadre de la Région Occitanie, afin de proposer des pistes permettant de pallier ces difficultés.

Référence 18 : la politique de formation de l'établissement intègre des modalités d'enseignement adaptées à tous ses publics

Le cœur de l'offre de formation se déroule classiquement en présentiel. Cependant, l'établissement a développé des réponses plurielles pertinentes pour tous ses usagers grâce aux compétences que développent ses services et composantes.

Une politique volontariste l'a amené à proposer son offre de formation sous des modalités diverses : formation initiale classique en présentiel ou distanciel, formation à distance, VAE, formation continue, alternance, apprentissage. Des politiques d'innovation et de développement sont menées par chaque composante ou de manière transverse par l'établissement comme autant de lieux d'expérimentation.

Ainsi l'offre de formation en présentiel s'enrichit-elle de l'utilisation des outils numériques –chaque usager dispose d'un espace numérique de travail (ENT) dont les fonctionnalités sont en plein développement-. S'y

ajoute donc une offre de formation en présentiel discontinu et en alternance –où la TSM est en pointe-, en classe inversée, en blended-learning et en distanciel complet.

Les services FOAD et le FCV2A proposent plus de 60 diplômes (dont 38 proposés entièrement à distance par la FOAD) déclinés sous des formats qui permettent d'accueillir tous types de publics dont les publics de formation continue.

Les deux services (FOAD – FCV2A) utilisent de la plate-forme Moodle et ont engagé un travail sur la nature des supports mis à disposition des stagiaires afin de les faire évoluer et de les rendre à la fois plus ludiques et plus accessibles (prise en compte de la mobilité). Des capsules vidéos, des supports audio, des quizz sont désormais utilisés. La FOAD comme le FCV2A ont apporté un soin particulier à l'individualisation des parcours de formation en adaptant leur durée aux besoins des apprenants : variable, elle peut s'étaler sur 2 ans pour une formation initialement prévue sur 1 an. Les enseignements en ligne font tous l'objet d'un e-tutorat pédagogique par un tuteur dédié, ce qui permet aux apprenants de bénéficier de conseils méthodologiques. Le FCV2A utilise la chaîne éditoriale Opale pour son offre en ligne ; la FOAD est en train de la mettre en place.

Ce travail collaboratif favorisé par l'établissement trouve une illustration dans la création avec l'équipe de recherche du Centre de Droit des Affaires (CDA) du premier MOOC sur les procédures collectives par la DTICE (plus de 3700 inscrits dès la 1ère semaine),

Enfin 2 projets innovants méritent d'être soulignés. Le premier, un IDEFI, est porté par l'école d'économie, s'intitule FREDD (Former les Economistes De Demain) et a pour objet d'expérimenter divers types de pédagogies innovantes pour un meilleur accompagnement des étudiants de licence ; le programme ARTE (Année Réussite à Toulouse en Economie) travaille sur l'articulation lycée/université en proposant une année L0 qui est une pré-intégration dans le parcours économie-gestion de la licence mention économie. Sur les 28 étudiants de la promotion 2017-2018, 23 ont intégré en 2018-2019 une L1 de l'école d'économie.

Le second est le dispositif « Disrupt Campus », élaboré par UT1/UT2/UT3 en lien avec l'UFTMIP et son pôle entrepreneuriat PEPITE-ECRIN. Il sert deux objectifs : l'expérimentation de nouveaux cursus d'enseignement supérieur permettant de mieux préparer les étudiants à l'entrepreneuriat, à l'innovation et à la nouvelle économie du numérique ; et la transformation numérique des entreprises françaises.

### Référence 19 : l'établissement organise et pilote son activité de formation et s'assure de la mise en œuvre opérationnelle de sa politique de formation

Plusieurs organes de pilotage permettent une articulation entre le niveau central et les entités en charge des formations.

La commission de la Formation et de la Vie Universitaire (CFVU) se réunit une fois par mois de septembre à Juin et donne lieu à un débat approfondi autour des projets ou demandes présentés. Le Vice-Président CFVU intervient en amont des séances de la CFVU, au sein de la commission préparatoire mais aussi de manière plus informelle par des contacts, en réponse à une demande ou à son initiative, avec les directeurs de composante et les scolarités. Ces contacts et ce lien permanent assurent une meilleure cohérence des dossiers avec la politique de l'université.

Les organes propres à chaque composante de l'établissement (conseil de faculté, conseil d'école.) contribuent également au dialogue et à la prise de décision. Ainsi les conseils de faculté se réunissent tous les mois pour échanger sur les modalités pédagogiques des différents parcours mais aussi sur les projets d'ouverture et sur l'organisation des enseignements.

La Direction des études et de la scolarité (DES) en lien avec le de VP CFVU, joue un rôle important dans l'organisation et le pilotage de l'activité formation. Les nombreuses évolutions règlementaires nous ont incité à redéfinir l'organisation et les procédures de la DES. En effet, le rôle de la DES n'est plus uniquement de mettre en œuvre administrativement les formations mais elle accompagne le processus de création et de modification de l'offre de formation. C'est pourquoi, un projet de service de la DES a été adopté en 2019 afin d'induire une dynamique de progrès et d'amélioration continue et permettre d'atteindre un niveau de performance optimal. Une revue de direction annuelle permettra de suivre son avancement et de fixer les nouvelles perspectives. Par ailleurs, la mise en place de la comptabilité analytique nous permet désormais de connaître les coûts complets de chaque formation et d'estimer le coût complet des projets des nouvelles formations. Cette approche nous permet d'améliorer nos outils de pilotage tant financiers que stratégiques. Par ailleurs, les capacités d'accueil

de chaque formation sont réévaluées chaque année en fonction du nombre réel afin d'être au plus proche de la réalité. Cette rigueur nous permet d'allouer des moyens aux entités en charge de la formation en fonction de critères transparents

L'objectif de l'établissement est avant tout de mettre l'étudiant au centre de dispositif afin de faciliter son parcours de formation. La phase de candidature a été dématérialisée par notre plateforme e-candidature. Sa candidature retenue, l'étudiant procède à son inscription administrative et pédagogique en ligne. Ensuite, chaque étudiant a accès à son Espace Numérique de Travail (ENT) sur lequel il trouve ses documents administratifs (emploi du temps, formulaire de demande de relevés de notes) et ses supports de cours. Suite aux résultats de l'enquête de satisfaction faite auprès des étudiants en 2018, et afin de simplifier les démarches des étudiants, la création d'un portail dématérialisé est en cours. L'objectif est triple puisqu'il s'agit de centraliser les démarches pour les usagers, de diminuer le délai de traitement et de permettre un suivi rigoureux du traitement. Enfin, afin d'accompagner les enseignants dans la prise en compte des spécificités d'apprentissage de la nouvelle génération d'étudiants, des formations leur sont proposées chaque année. Ils pourront ainsi faire évoluer leurs pratiques pédagogiques et construire des supports de cours interactifs. Cet accompagnement aux innovations pédagogiques est fait par UT Capitole directement mais aussi par la COMUE via son service interuniversitaire de pédagogie (SIUP) qui propose des formations mutualisées aux différentes universités Toulousaines. De plus afin de favoriser l'internationalisation de notre offre de formation, des formations sur l'enseignement dans une langue étrangère, sont proposées aux enseignants par le département des langues.

La politique de formation continue (FC) de l'établissement est portée par un VP délégué qui a entre autres pour mission, la coordination d'une structuration FC rendue complexe par la diversité des publics (FC/alternants/individuels), celle des modalités de formation (présentiel, distanciel, blended learning) et des points d'entrée (au nombre de 4 : Institut Universitaire de Technologie de Rodez (IUT), Ecole de Management (TSM), service de formation ouverte et à distance (FOAD) et service commun de Formation Continue, Validation des Acquis et Apprentissage (FCV2A)). Le service FOAD relève de la DES : son périmètre est donc celui de l'offre de formation diplômante exclusivement en ligne ; il propose l'ensemble de son offre de formation à tous publics, FI et FC confondus. Le FCV2A et la TSM ont une activité de formation diplômante et non diplômante (formations ponctuelles) en inter et intra entreprises,

Le développement de la formation continue dans l'établissement ces dernières années, a été caractérisé par le développement de l'alternance dont l'apprentissage. Dans ce dernier cas, le système de régulation est accru avec 3 autres acteurs en sus des précédents : le conseil de perfectionnement du CFA porteur – toute l'offre d'apprentissage d'UT Capitole passe par des CFA externes – le congrès apprentissage de la COMUE – mis en place pour réguler et ordonner les demandes d'ouverture de sections d'apprentissage des établissements avant le dépôt des dossiers auprès de la région – et enfin la Région – en cours de remplacement par les branches professionnelles et les OPCO. Chacune de ces instances agrège des professionnels représentatifs de l'activité du territoire, donne son avis sur les projets présentés et les classe par ordre de pertinence et/ou de priorité. Ces demandes d'ouverture sont précédées en amont, dans l'établissement, par une période d'expérimentation de l'alternance sous format professionnalisation.

### Référence 20 : l'établissement est en capacité de suivre, d'analyser et de qualifier son activité de formation, il en diffuse les résultats

Les moyens humains, matériels et financiers dévolus à la formation sont connus, les coûts sont évalués, et l'établissement dispose des outils de suivi de l'activité grâce au service de la DROP (Direction de la Recherche, de l'Observatoire et du Pilotage) qui assure plusieurs missions :

- Le développement du contrôle de gestion à travers la Cellule d'Aide au Pilotage (CAP),
- La réalisation d'enquêtes à travers l'Observatoire de la Formation et de l'Insertion Professionnelle (OFIP),
- L'animation des relations avec les écoles doctorales et ED co-accréditées.

### Outils de suivi de l'activité

Le calcul du coût complet de notre activité, notamment celle liée à l'enseignement à travers la mise en place d'une comptabilité analytique aboutira avant la fin de l'année 2019. Ce nouveau dispositif permettra à l'établissement de connaître le coût des formations et des diplômés, de répondre aux besoins de la formation

continue et de la FOAD dans le cadre de leur politique tarifaire ; elle permettra aussi de calculer la soutenabilité de l'offre de formation initiale. Ces résultats viendront remplacer le dispositif qui existe depuis plusieurs années avec une approche de calcul de coûts complets réalisée de façon macroscopique au travers de l'enquête annuelle DIRDA demandée par le MESRI. Les résultats de ces différentes productions permettent d'éclairer les prises de décisions stratégiques.

Le logiciel SAGHE (Système Automatisé de Gestion des Heures d'Enseignement) nous permet d'avoir une connaissance parfaite des ressources humaines dédiées à toutes nos formations et de faire ainsi un suivi d'activité extrêmement précis. Il est exploité par la DES, dans une logique de proximité avec les gestionnaires de scolarité des différentes composantes de l'université.

### Enquêtes d'insertion

L'Observatoire des Formations et de l'Insertion professionnelle (DROP-OFIP) mène toutes les enquêtes obligatoires d'insertion à 30 mois après la fin des études afin d'évaluer le taux de poursuites et reprises d'études, les processus d'entrée sur le marché du travail, les caractéristiques des emplois (secteurs, statuts, fonctions, professions, revenus, mobilité géographique...). Les résultats de ces enquêtes donnent les indicateurs d'insertion des diplômés de Licences Professionnelles et de Masters : taux d'emploi, proportion de cadres, secteurs d'activité, proportion de CDI, revenus, etc... Le répertoire des emplois donne, diplôme par diplôme et sur plusieurs enquêtes consécutives, les intitulés et les caractéristiques des emplois occupés par les diplômés. Ces données sont exploitées par les différents services centraux de l'université notamment par le SUIO-IP pour sa communication à destination des lycéens et des étudiants. Elles sont aussi transmises aux composantes et aux directeurs des formations concernées. L'enquête d'insertion professionnelle des docteurs, désormais obligatoire, est sous-traitée à l'Université Fédérale Toulouse Midi-Pyrénées

De plus, l'OFIP mène régulièrement des enquêtes pour répondre aux besoins internes, qui peuvent être récurrentes et communes comme par exemple sur les primo-entrants ou le suivi des parcours mais aussi sur les conditions de vie des étudiants (logement, transport, santé, vie culturelle, type de financement des études, etc.). D'autres enquêtes plus spécifiques, à la demande des composantes et services centraux, permettent aussi d'éclairer la réflexion des acteurs sur l'amélioration de notre activité de formation.

Le résultat de toutes ces enquêtes sont publiés sur notre site internet afin de permettre aux étudiants de choisir leur parcours de formation en toute transparence.

### Outils stratégiques d'évaluation et de suivi des formations

La définition d'un projet annuel de performance et la consolidation du rapport annuel de performance sont des moments clés du pilotage de l'établissement, présentés au Conseil d'administration chaque année.

Par ailleurs, la DROP, en partenariat avec la DES et la DSI, produit des statistiques liées à l'activité de formation, à la demande des différents acteurs (responsables de diplômes, de composantes, services administratifs...) via un mail générique dédié.

Plusieurs processus sont progressivement mis en place afin de pouvoir adapter le contenu de notre offre de formation :

- Conseils de perfectionnement pour adapter chaque année les contenus pédagogiques
- Evaluation des enseignements et /ou des formations qui porte notamment sur la clarté des objectifs pédagogiques et la cohérence du contenu

L'évaluation est par nature multidimensionnelle : elle porte, d'une part, sur son contenu des enseignements et ses relations avec les autres enseignements de la formation et, d'autre part sur son adéquation aux attentes des usagers. Elle vise l'amélioration continue des formations : sur leur contenu et sur les approches pédagogiques mises en œuvre en lien avec les objectifs pédagogiques

Le déploiement de ces processus (conseil de perfectionnement et évaluation) a débuté en 2017 et sera opérationnel sur toute notre offre de formation d'ici fin 2020.

**L'école d'Économie de Toulouse** et **l'école de management** ont mis en place par anticipation un processus d'évaluation des enseignements dans le cadre de l'organisation spécifique d'une école au sein de l'université, ou des processus d'accréditation (EPAS, EQUIS).

**L'évaluation de l'activité de formation continue** est confiée au service commun de formation continue, validation des acquis et apprentissage (FCV2A). Ce service centralise et coordonne les indicateurs de formation continue liés aux enquêtes portant spécifiquement sur cette activité : bilan pédagogique et financier de la DIRECCTE, enquête n°6 du MESRI portant sur l'activité de formation continue de l'établissement et enquête 67 sur la VA. A ce jour aucune de ces enquêtes n'intègre les données relatives à l'apprentissage qui elles, sont contrôlées au niveau des CFA porteurs.

PROJET

### Sous-domaine 3.3 : Le lien entre recherche et formation

Référence 21 : les politiques de recherche et de formation développent l'articulation entre recherche et formation

La parfaite cohérence entre les formations et la recherche est un élément clef de la politique de UT Capitoile. L'objectif demeure toujours l'excellence scientifique des formations et de la recherche et notamment l'excellence de la formation à *et par* la recherche. Ceci nous impose de veiller à des recrutements d'enseignants-chercheurs de très haut niveau. Ces recrutements sont réalisés en fonction des besoins disciplinaires des enseignements et de l'identification des champs de recherche que notre université veut développer.

En terme d'excellence, rappelons que,

- La Faculté de Droit dispose d'une reconnaissance nationale et dans certaines spécialités internationales, ce qui permet d'améliorer la qualité des formations par le résultat des activités scientifiques des enseignants-chercheurs. Les délégations à l'IUF, l'attribution de chaires Jean Monnet, les auditions par des organismes et autorités publics, les responsabilités dans des revues juridiques de premier plan ou encore les invitations dans de prestigieuses universités étrangères sont autant d'indicateurs de la visibilité et la qualité des enseignants-chercheurs toulousains dont l'expertise scientifique sert les enseignements.

- TSE (Toulouse School of Economics), la composante d'économie d'UT Capitoile figure parmi les meilleurs départements dans le monde (TSE émerge au 17<sup>e</sup> rang mondial dans la catégorie "Economie" au classement de Shanghai) et regroupe des équipes de recherche d'excellence. Elle attire en France de nombreux enseignants chercheurs étrangers et en retour de nombreux étudiants étrangers. Les projets pédagogiques de TSE sont parties intégrantes de la stratégie de l'université comme par exemple le développement des enseignements pluridisciplinaires en sciences sociales dans le cadre de l'Ecole Universitaire de Recherche CHES (Challenges in Economics and Sciences) obtenue en 2017.

- TSM (Toulouse School of Management), la composante de Gestion d'UT Capitoile produit des recherches publiées dans les grandes revues académiques internationales, dans toutes les spécialités de ses formations. Son développement est soutenu par une politique de recrutement active à l'international et par son insertion dans les réseaux académiques internationaux. A titre d'exemple, le Master International Management a obtenu le label international EPAS délivré par l'EFMD. Le Master Finance et le Programme Doctoral sont actuellement en cours d'accréditation EPAS.

Ce lien fort entre les formations et la recherche, s'il est présent tout au long de la formation universitaire des étudiants de l'ensemble de nos domaines, se concrétise surtout lors de l'entrée en Master et au cours des études doctorales où la formation à *et par* la recherche prend sa véritable dimension. Dès la première année de Master, dans certaines formations, les étudiants doivent ou ont la possibilité de réaliser un mémoire de recherche encadré par un enseignant-chercheur; mémoire qui est obligatoire en deuxième année de Master dans le cadre des formations qui orientent les étudiants vers la recherche.

Les modalités d'articulation des politiques de recherche et de formation varient en fonction des champs disciplinaires constituant l'Université Toulouse Capitoile.

- En Droit : la structuration correspond aux sections CNU (section 01 : droit privé ; section 02 : droit public ; section 03 : histoire du droit ; 04 Sciences politiques). Ces sections identifient les besoins de recrutement en terme d'enseignements et de recherche en cohérence avec les centres de recherche. Les postes proposés au recrutement sont alors tantôt fléchés disciplinairement et appuyés sur l'un ou l'autre des centres de recherche dont les axes doivent être solidifiés, tantôt généralistes lorsque le profil recherché réclame une polyvalence.

- En Economie, la procédure de recrutement mise en place au sein de la Fondation JLL – Toulouse School of Economics (recrutements de professeurs juniors sur une *tenure track* et recrutements de professeurs *seniors*) se fait en adéquation avec les besoins de l'Ecole d'économie dont les programmes de Masters traduisent les thématiques des 11 groupes de recherche de TSE. Le Directeur de la fondation TSE, le Directeur de l'école d'Economie et les leaders des groupes thématiques sont membres du comité de recrutement. Cette synergie

entre la fondation JJJ - Toulouse School of Economics et l'Ecole d'économie sera renforcée à court terme avec la montée en puissance de l'Ecole Universitaire de Recherche CHES et un repérimétrage des groupes thématiques de recherche qui augmentera l'efficacité et la lisibilité de l'articulation formation-recherche.

- En gestion, la Toulouse School of Management est structurée en 5 départements avec en miroir 5 axes de Recherche au sein de l'UMR TSM-R. TSM propose au moins un Master associé à chacun de ces axes qui rendent compte de l'ensemble des disciplines de Gestion. Cette structure permet une politique de recrutement lisible et efficace où recherche et enseignement sont en synergie. Dans le cadre stratégique de l'université, certains recrutements d'enseignants-chercheurs ont été réalisés en partenariat avec TSE. Ceci illustre les liens très forts entre économie et gestion tant dans le cadre des formations que de la recherche

Au cours des années d'études doctorales, recherche et formation sont indissociablement liées. Les doctorants bénéficient d'un programme doctoral qui leur permet de suivre des conférences et/ou des cours obligatoires (dès la deuxième année de Master lorsqu'ils sont dans une formation destinée à la recherche) : culture générale, droit, philosophie du droit, économie, gestion. L'organisation des études doctorales leur permet également de découvrir d'autres champs disciplinaires qui peuvent leur être utiles dans leur recherche et dans une perspective d'insertion professionnelle. Pour les enseignants-chercheurs d'UT Capitole, l'enseignement au sein des écoles doctorales représente un engagement important et de nombreux efforts sont consentis pour permettre aux étudiants d'acquérir une formation de la plus haute qualité et de bénéficier d'un encadrement performant.

La stratégie scientifique d'UT Capitole soutient le rôle des écoles doctorales, notamment, par des efforts budgétaires importants (financement des contrats doctoraux sur ressources propres, enseignements post M2 sous la forme de DU, bourses mobilités pour les doctorants...), afin de donner les moyens à ses écoles de mettre en œuvre des actions fortes à destination des doctorants.

Dans ce cadre stratégique chaque école doctorale évolue en fonction de ses spécificités :

- L'école doctorale de droit organise une formation de 120 heures sur quatre ans qui prépare les doctorants aux multiples débouchés du doctorat en droit : carrière universitaire, poursuite de carrière dans le secteur privé et dans le secteur public, ; également à la recherche et à la publication, ouverture à l'international avec les cours de langues, ouverture à l'interdisciplinarité et à la diffusion du savoir. Les meilleurs doctorants peuvent candidater selon une procédure très sélective à l'obtention d'un contrat doctoral et sont encouragés à rechercher des contrats CIFRE. Pour garantir la qualité du suivi des doctorants, le nombre de doctorants par directeur de thèse est limité et le suivi individuel de chaque doctorant est organisé annuellement (comité de thèse). Les docteurs en droit ont un très bon niveau d'insertion professionnelle. Un projet de programme doctoral rénové est en cours pour le prochain contrat quinquennal.

- L'école doctorale TSE est une des toutes premières en France à avoir développé un programme doctoral selon le modèle des grandes universités européennes et américaines, avec deux années de cours doctoraux avancés et deux années (ou trois) de recherche à plein temps. La procédure de recrutement des doctorants très sélective débute au niveau du M2. Toutes les thèses sont financées. Les étudiants de TSE sont très compétitifs sur le marché international du travail et obtiennent régulièrement des postes dans des institutions prestigieuses, entre autres en 2018, à la Réserve Fédérale d'Atlanta, l'Université de Tilburg, l'Université d'économie et de finance de Shanghai, l'Université de Cambridge... L'école doctorale TSE est membre du réseau européen d'écoles doctorales ENTER (European Network for Training in Economics Research).

- L'école doctorale TSM développe également une formation à et par la recherche selon le modèle des grandes universités internationales. Signe de cette réussite, le programme doctoral de TSM est en cours d'accréditation EPAS et est un élément moteur qui permettra à TSM de rentrer dans le processus de labélisation EQUIS. La procédure de recrutement des doctorants est très stricte et toutes les thèses sont financées. L'école doctorale de Gestion est l'une des 4 écoles doctorales entièrement dédiées aux Sciences de Gestion avec Paris 1-Sorbonne, Grenoble et HEC.

Ainsi, l'Université, par le biais des Ecoles doctorales, des centres de recherche auxquels sont rattachés les doctorants, et aussi par l'action du SUIO-IP met en œuvre de nombreux dispositifs pour optimiser la réussite des doctorants et faciliter leur insertion professionnelle.

La qualité de l'environnement de travail des doctorants contribue également à leur réussite dans les études doctorales. Même si les disciplines concernées n'exigent pas un environnement matériel technique spécifique, il est indispensable que les chercheurs puissent travailler en équipe et disposer des infrastructures qui leur permettent de se rencontrer. L'université fait de nombreux efforts pour améliorer les installations physiques mises à la disposition des doctorants : salle de réunion, espaces réservés dans bibliothèques, carrels privatifs à la disposition des doctorants dans les bibliothèques etc.

Cette ambition se traduit par des investissements d'envergure faits par l'université : la construction du bâtiment de TSE, la réorganisation de l'affectation des locaux qui s'en suit sur le site de l'arsenal et de la manufacture des tabacs, le projet immobilier sur le parking de la cité administrative, la rénovation et extension des bibliothèques etc.

### Référence 22 : la politique de recrutement de personnels traduit le lien entre formation et recherche

Le recrutement des enseignants-chercheurs et chercheurs est basé sur une exigence incontournable : l'excellence. Cette stratégie passe par trois politiques distinctes et complémentaires : (i) l'attractivité de notre offre et une adéquation parfaite entre recherche et formation (cf. pour ce dernier point la Référence 21), (ii) la fidélisation des chercheurs de haut niveau et (iii) la recherche des meilleurs talents.

La construction d'une offre attractive passe par une analyse de ce que proposent les établissements que nous estimons en concurrence directe avec le nôtre : IEP de Paris, PSE, Paris Dauphine, Paris 2 et Paris 1, pour ne citer que les français. Pour développer notre attractivité, nous avons choisi de proposer des accords de modulation de service réservés aux jeunes chercheurs, des décharges de services pour ceux qui acceptent de prendre des responsabilités administratives, des primes spécifiques pour ceux qui sont engagés dans des projets sélectifs et très ambitieux tels que les projets H-2020, ANR, ERC, et à augmenter le nombre de PEDR. La fidélisation des chercheurs de haut niveau est un défi que nous nous efforçons de relever dans le cadre des moyens réglementaires et financiers dont nous disposons. Elle passe en bonne partie par des engagements qui s'inscrivent dans la durée en matière de qualité de l'environnement de travail et d'évolution de carrière.

La recherche des talents est une préoccupation constante. En fonction des spécificités disciplinaires, UT Capitole soutient et accompagne l'alignement sur les standards internationaux d'excellence en matière de recrutement, comme par exemple la création de la procédure de « tenure tracks » pour les recrutements de Professeurs juniors en Économie. A ce titre, UT Capitole participe chaque année au job-market qui est organisé en début d'année civile aux USA. Cette participation nous permet de sélectionner quelques candidats et de les inviter à Toulouse de Janvier à Mars pour une présentation de leurs travaux. C'est un investissement important pour notre université qui est largement financé par la fondation de coopération scientifique Jean-Jacques Laffont.

Pour les autres champs disciplinaires le principe est d'inviter les candidats à une présentation de leurs travaux lors d'un séminaire organisé par la ou les équipes de recherche de la section du CNU concernée. Cette présentation précède la phase de recrutement elle-même. Il n'est pas rare que certains postes ne soient pas pourvus si la section considère qu'il n'y a pas de candidats qui correspondent à nos critères de recrutement. Pour toutes les sections, UT Capitole promeut une politique d'exo-recrutement pour les nouveaux entrants (75 % des MCF ont été recrutés à l'extérieur ces trois dernières années)

La politique de recrutement par la voie de la mutation est très développée pour les enseignants-chercheurs confirmés. Dans ce cas, nous sollicitons des candidats potentiels avant de publier le poste.

En Droit, il faut souligner une particularité du recrutement des professeurs car les sections 01, 02 et 03 recrutent par la voie de l'agrégation qui demeure la voie royale du recrutement assurant l'excellence et la diversité d'origine géographique; ainsi que par les autres procédures (46-1 et 46-3 du décret de 1984) qui permettent la promotion d'un chercheur sénior local reconnu et dont on souhaite ancrer l'activité à UTC, soit le recrutement d'un spécialiste extérieur afin de veiller à conserver un spectre disciplinaire large au sein des branches du Droit.

. Depuis plusieurs années on assiste, dans le corps des professeurs des trois sections CNU, à une augmentation des demandes de mutation. Ces demandes sont en particulier fondées sur l'attractivité des centres de recherche en Droit et sur la qualité des diplômes, en particulier sur l'adéquation des mentions de masters avec les axes de recherche développés dans les différentes Unités de recherche.

Enfin, il faut souligner que les recrutements en Mathématiques et Informatique (sections CNU 26 et 27) obéissent aux mêmes standards d'excellence. A titre d'exemple, en parfaite adéquation avec la composante Economie, des recrutements de très haut niveau en optimisation, théorie des jeux et statistiques ont eu lieu ces dernières années. Ceci contribue aussi au renouvellement des thématiques et compétences et permet de positionner UT Capitole dans des projets de grandes envergures comme par exemple le projet d'Institut Interdisciplinaire en Intelligence Artificielle.

Malgré une sous dotation en emploi constante et des moyens financiers limités, UT Capitole a poursuivi ces cinq dernières années son effort d'appui à la recherche. Les contraintes en termes d'emplois ont conduit à une politique très centralisée afin de rendre la plus efficace possible la mutualisation des moyens. Les emplois sont gérés au niveau central et répartis en fonction des besoins auprès notamment des laboratoires. Cette politique d'appui à la recherche fondée sur la centralisation et la mutualisation a pris une nouvelle dimension avec le développement de la DROP et notamment la création en 2017 du Centre de Service Partagé – Recherche (CSP-R). Doté d'une IGE et d'une catégorie C, avec pour mission de fluidifier et sécuriser la gestion financière des unités de recherche et d'apporter un accompagnement et un reporting aux directeurs. Des formations régulières sont proposées en fonction des besoins des gestionnaires des labos et un rôle d'interface leur est reconnu vis-à-vis des services centraux (DAF, AC, DRH, DSI, DDP...).

Des personnels dédiés à l'aide au montage de projet ont été recrutés ces dernières années, pour la partie formation et, à compter de 2019, un service mutualisé est créé, appuyé par des personnels dédiés à cette mission aussi bien côté formation que recherche. Ce service rattaché à la Présidence, accompagne les enseignants-chercheurs dans leurs recherches de financements et le montage des projets.

## Sous-domaine 3.4 : La documentation

### Référence 23 : l'établissement déploie une politique de documentation en appui à ses activités de recherche et de formation

En 2014-2015, la bibliothèque a procédé à une refonte complète de son organisation fonctionnelle et réorienté en priorité ses missions au service des usagers, en privilégiant les niveaux de service : la Formation d'une part (L+M1), la Recherche de l'autre (M2+ED+EC et chercheurs).

Les acquisitions spécialisées par disciplines sont effectuées sur la base de l'offre de formation, des programmes de recherche, des suggestions d'achat et de la sollicitation des EC. Le conseil documentaire complète ce dispositif et se caractérise par un taux élevé de participation des EC élus, ainsi que des principaux directeurs de composantes ou de leur représentant.

La réalisation d'enquêtes régulières auprès des usagers permet de mesurer le taux de satisfaction des publics en termes de collections documentaires et d'offres de services.

Le taux d'emprunt des documents est mesuré par composante, et soumis pour examen aux directeurs d'UFR, de facultés et d'écoles.

La bibliothèque de l'université réunit la quasi-totalité des fonds documentaires de l'université.

L'université est dotée d'un catalogue exhaustif des collections imprimées et numériques proposées aux usagers. Depuis l'opération de réinformatisation menée à l'échelle du réseau des bibliothèques universitaires toulousaines en 2018 avec le logiciel *Alma/Primo*, le catalogue *Archipel* permet en une seule requête de prendre connaissance des documents imprimés conservés par la bibliothèque et d'accéder en ligne, sur place comme à distance, aux ressources numériques.

Après la rénovation des espaces de la bibliothèque de la Manufacture des Tabacs en 2014, l'université a poursuivi son programme de mise en adéquation des bibliothèques avec les nouvelles modalités de pédagogie et d'apprentissage des savoirs en transformant la bibliothèque de l'Arsenal en *Learning Centre* (2016).

Depuis 2010, les bibliothèques sont largement ouvertes au public et une extension le samedi de 17h30 jusqu'à 20 heures a été mise en place en 2015, pendant les révisions et les examens (22 semaines en 2018-2019). Ainsi, les deux bibliothèques principales sont ouvertes près de 270 jours par an et jusqu'à 22 heures et 20 heures en semaine ; elles sont labellisées *NoctambU+*.

L'ajout de prises réseau et le déploiement plus important de bornes wifi dans les bibliothèques ont permis d'améliorer la couverture d'accès Internet. La qualité de réception du wifi est cependant encore à améliorer, notamment à la bibliothèque de la Manufacture des Tabacs.

L'installation d'automates de prêt, en lien avec le passage à la technologie RFID, a permis d'accroître la fluidité des prêts en période de forte affluence.

Les usagers peuvent emprunter des tablettes Ipad à la bibliothèque de l'Arsenal et des ordinateurs portables à la bibliothèque de la Manufacture des Tabacs.

Les bibliothèques de la Manufacture des Tabacs et de l'Arsenal offrent des espaces équipés en matériels informatiques et multimédia dévolus aux activités de recherche et de formation. Les salles de formation, les salles de travail en groupe, les carrels destinés aux doctorants, la salle de conférence sont réservables à distance et bénéficient d'une assistance de premier niveau par les bibliothécaires. Modulables, les salles de formation permettent aux EC d'expérimenter une pédagogie de proximité par petits groupes, en activant le potentiel technologique des équipements (PC portables, TV multi-utilisateurs, écrans interactifs, logiciels spécifiques, mur d'expression).

La bibliothèque soutient les formations en intégrant des enseignements documentaires visant à assurer aux étudiants les compétences informationnelles qui leur seront indispensables dans leur future vie professionnelle, en application de l'arrêté Licence de juillet 2018. Le dispositif existant depuis de nombreuses années comprend trois étages (voir tableaux Moyens et services des bibliothèques en soutien aux composantes).

- Les visites actives sur place et en ligne s'adressent à la totalité des primo-entrants en L1. Quelques 2970 étudiants sont convoqués par les scolarités pour un TD obligatoire en bibliothèque avant la rentrée (2200 étudiants en présentiel par groupes de 20 et 770 à distance). Ce TD évalué permet aux étudiants d'acquérir un socle de compétences indispensables dès leur entrée à l'université (connaître les services, rechercher et trouver un document) et de bénéficier d'une première affiliation académique (travailler en binôme, faire connaissance, repérer les lieux, appréhender l'identité de l'établissement).
- Les enseignements de méthodologie documentaire intégrés dans les cursus en L2 et L3 en Droit et AES (2 fois 9 heures en S3 et en S6) ont permis de former 2570 étudiants. À cela s'ajoutent 90 étudiants du collège supérieur de droit et 270 étudiants de TSE dans le cadre de l'apprentissage par projet.

Ce dispositif est complété par un tutorat pour de l'aide personnalisée au travail universitaire et un accompagnement à la recherche documentaire. Effectué par des étudiants le plus souvent doctorants, il est disponible en bibliothèque du lundi au vendredi de 9h30 à 18h30, en accès libre et sans rendez-vous.

- Enfin, les formations en masters et en écoles doctorales des sciences juridiques et politiques et en sciences de gestion ont permis d'anticiper les dernières recommandations de l'ESR en faveur de la science ouverte en sensibilisant les jeunes chercheurs à ses exigences (intégrité scientifique, droit d'auteur, règles de citation, plagiat, caution bibliographique, gestion des références).

Plusieurs de ces formations sont effectuées en anglais.

Les enquêtes effectuées par la bibliothèque font apparaître un haut niveau de satisfaction concernant l'offre de collections imprimées et numériques. Le conseil documentaire est informé des choix d'acquisition et consulté sur les sélections à opérer.

La bibliothèque de l'université mutualise à l'échelle du réseau des bibliothèques toulousaines l'acquisition des ressources numériques partagées par plusieurs établissements (*JStor*, *Web of science*, *Lextenso*, *Cairn*, *Europresse*, *Open Edition Journals*, *Bibliothèque Dalloz*).

S'agissant de l'aide à la production scientifique, la bibliothèque propose un catalogue de services spécifiquement destinés aux chercheurs (voir la page web dédiée). Le service du prêt entre bibliothèques gère entre 300 et 500 demandes par an émanant des chercheurs de l'établissement.

S'agissant de la valorisation et de la diffusion des publications, la bibliothèque gère l'archive ouverte institutionnelle *Toulouse 1 Capitole Publications*. Elle exerce ainsi la mission d'assistance à la publication, au dépôt dans l'archive ouverte, à l'édition numérique (support au pilotage de projet et appui technique). La bibliothèque gère également l'édition numérique des *Presses de l'Université*. L'objectif demeure d'accroître la part du texte intégral dans l'archive ouverte institutionnelle en incitant les publiants à le déposer avec les références bibliographiques.

## DOMAINE 4 : LA REUSSITE DES ETUDIANTS

### Sous-domaine 4.1 : Les parcours des étudiants, de l'orientation à l'insertion professionnelle

Référence 24 : la politique de l'établissement favorise la réussite des étudiants par des dispositifs et des parcours adaptés, depuis leur orientation jusqu'à leur insertion professionnelle

Le site internet de l'établissement recense l'offre de formation (initiale, continue, à distance) et les préparations aux concours et certifications professionnelles proposées. Des plaquettes diffusées à l'ensemble des services et aux publics en fonction des thématiques et des événements liés à l'orientation et l'information complètent un guide de l'étudiant distribué en début d'année universitaire.

L'OFIP (Observatoire des formations et de l'insertion Professionnelle) réalise des enquêtes d'insertion des diplômés de Licences Professionnelles et de Masters : poursuites d'études, taux d'emploi, proportion de cadres, secteurs d'activité, proportion de CDI, revenus, création d'entreprise etc. Le répertoire des emplois présente, diplôme par diplôme et sur plusieurs enquêtes consécutives, les intitulés et les caractéristiques des emplois occupés par les diplômés.

Les enquêtes auprès des primo-entrants permettent de connaître leurs profils et de réaliser un suivi : la construction du choix, motivations, assiduité, méthodes de travail, réussite et abandon, etc.

Dans le cadre du continuum -3/+3, l'établissement et ses composantes, en lien avec le rectorat, participent à diverses actions d'orientation (intervention dans les lycées, immersion à l'université d'élèves de premières et terminales et immersions croisées entre équipes pédagogiques du secondaire et du supérieur).

Les étudiants souhaitant se réorienter sont accompagnés dès la rentrée par des Psychologues de l'Education nationale, spécialisés en conseil en orientation scolaire et professionnelle afin de construire leur projet d'études.

La coordination territoriale est assurée au cours d'une journée de formation organisée chaque année par les PSY-EN mis à disposition dans les SUIO-IP.

La mise en place de la plateforme Parcoursup a permis un travail de valorisation de l'offre de formation tant dans les supports d'information que dans la formation des professeurs principaux du secondaire (initiée par le SAIO) et le renforcement des liens entre l'enseignement secondaire et l'enseignement supérieur ce qui est essentiel pour améliorer l'orientation des lycéens et favoriser leur réussite à l'université.

L'Université décline une politique d'information destinée aux différents publics (élèves et étudiants) : la participation de l'établissement au salon régional public INFOSUP est un temps fort dans l'information du public lycéen avec l'accueil de 45 000 personnes sur 4 jours. Les journées Portes Ouvertes sont l'occasion de rencontrer sur site les enseignants et les services dédiés à la vie étudiante. Enfin, une journée de pré-rentrée est organisée pour accueillir administrativement les nouveaux étudiants. En amont de cette pré-rentrée, une université d'été est proposée par la Faculté de droit et de Science politique ainsi qu'une journée « ma licence AES en avant-première » proposée par la Faculté d'Administration et de communication.

Un forum d'accueil sur 3 jours complète cette politique d'information et d'accueil de l'établissement. La Journée des Masters destinée aux L3 et M1 vient parfaire ce dispositif.

Pour toutes les formations de Licence et de master ainsi que les DUT, une délibération définit les capacités d'accueil et les attendus qui sont portés à la connaissance des candidats dans le cadre de la procédure nationale Parcoursup (connaissances, compétences ou aptitudes nécessaires à la réussite des étudiants à l'entrée dans chaque formation du premier cycle, appelés « attendus locaux ». Ceux-ci complètent les éléments de cadrage national). Elle indique également les exigences spécifiques liées à certaines formations (par exemple : doubles-diplômes, formations bilingues : entretiens oraux).

La charte des examens de l'Université Toulouse 1 Capitole précise les droits et les devoirs des étudiants, des enseignants et des personnels administratifs dans le déroulement des examens (Elle concerne l'ensemble des examens, c'est-à-dire le contrôle continu et les examens terminaux), afin d'offrir aux étudiants une garantie d'égalité et de transparence, d'apporter aux enseignants et aux personnels administratifs concernés un appui dans l'organisation du contrôle des connaissances dans le cadre des dispositions règlementaires,

La charte s'applique à tous les examens conduisant à la délivrance des diplômes de l'Université Toulouse Capitole, ainsi qu'aux étudiants inscrits en mobilité internationale. L'établissement fait adopter par son conseil d'administration des dispositions prenant en compte des situations particulières et favorisant le bon déroulement des études des publics les plus fragiles ou en situation de handicap.

L'université a également mis en œuvre un statut de l'élue étudiant, et une Charte du sportif de haut niveau.

Le règlement intérieur porté à la connaissance des personnels et des usagers de l'établissement rappelle que le pouvoir disciplinaire à l'égard des usagers est exercé par le conseil académique constitué en section disciplinaire.

La Charte des examens portée à la connaissance des étudiants lors de leur inscription précise les cas de fraude en matière d'examens et indique la procédure à suivre et les sanctions encourues. Les services de l'université (page dédiée relative à la procédure disciplinaire sur le site de l'université) et particulièrement les TICE et le service commun de la documentation sensibilisent les usagers sur le plagiat et la mise à disposition du logiciel *Compilatio* aux équipes pédagogiques. L'Université Toulouse Capitole dispose ainsi d'une solution de détection des similitudes qui accompagne la prise de décision, mais ne se substitue néanmoins pas à la décision finale de l'enseignant correcteur qui peut saisir la commission disciplinaire.

Les étudiants de Licence et de DUT font l'objet de dispositifs de détection des difficultés et de soutien, variables en fonction des filières et des exigences de la discipline. En Economie, des tests de niveau en mathématiques sont opérés dès la rentrée pour proposer, soit un changement d'orientation précoce, soit un module de soutien en mathématiques. En Droit, les étudiants en échec, sur la base du volontariat, peuvent bénéficier de Travaux de Soutien Universitaire, qui s'ajoutent aux cours et TD existant, dès le 2<sup>nd</sup> semestre de Licence et qui sont assurés par des chargés de TD expérimentés désignés par les responsables des cours. TSM s'est engagé au côté de l'association Article 1 pour un accompagnement spécifique d'étudiants en difficulté. Cet accompagnement prend la forme de tutorats individuels assurés par des professionnels de grandes entreprises locales (KPMG, Airbus, Orange, Continental, Omnium Finances, Capgemini,...).

Un socle de dispositifs transverses à l'ensemble des entrants en 1<sup>er</sup> cycle est néanmoins mis en œuvre. Le Service Commun de la Documentation organise des TD de "visite active" permettant aux nouveaux étudiants de découvrir leurs bibliothèques et les services proposés. Un test de niveau en langue anglaise et en langue espagnole, organisé en début d'année universitaire, permet d'adapter le choix du groupe d'appartenance de l'étudiant (plateforme d'auto-évaluation ELAO).

Des Groupes d'Accompagnement Interdisciplinaire des Néo-entrants dans le Supérieur (GAINS) sont mis en œuvre (pour la première fois en 2018-2019 dans le cadre de la réforme de la Licence et de Parcoursup) et s'adressent aux étudiants de L1 qui, après le premier semestre, éprouvent encore des difficultés pour s'approprier les outils et les méthodes de travail universitaires ou qui ressentent une certaine fragilité en terme de culture générale, de logique ou d'expression écrite et orale. Les participants bénéficient au cours du second semestre - sur la base du volontariat - d'un appui sur les principales causes d'échec constatées en première année de licence, sous la forme de cours de méthodologie de travail, de culture générale, de mise à niveau mathématiques pour les étudiants d'économie et de gestion ; d'un accès à deux plateformes d'autoformation et auto-évaluation en expression écrite et en logique.

A côté de ces dispositifs intégrés - de façon obligatoire ou facultative - dans les parcours de Licence, l'établissement conjugue ses ressources pour renforcer les compétences en langues et la capacité d'orientation et d'insertion des étudiants de tous niveaux.

Le Centre de Ressources en Langues offre un espace multimédia dédié aux langues qui permet aux étudiants de développer leurs compétences en répondant à des besoins professionnels et personnels dans une démarche d'auto-formation. Au-delà de ces possibilités offertes aux étudiants, TSM propose au sein de ses formations 39 heures par semestre de pratique des langues vivantes (24h d'anglais et 15h d'espagnol). L'école a également renforcé cette pratique par la mise en place, en Licence, et ce depuis 3 ans, d'un dispositif de renforcement de la pratique de la langue anglaise au travers d'ateliers de conversation, par groupes de niveau (20 séances d'1h30).

S'agissant de l'insertion professionnelle des étudiants, tout au long de de l'année universitaire, différents dispositifs associent les milieux professionnels. Ainsi, des rencontres professionnelles « *Les rendez-vous pro* » et des journées thématiques, les journées Métiers, les « *speed rencontres* » avec des professionnels ... (Airbusday, forum alternance à TSM, Business Networking day de la TSE, etc...) sont proposées afin de permettre aux étudiants des rencontrer des professionnels. Cette offre étoffe les thématiques abordées dans les ateliers d'aide à l'insertion professionnelle organisés par le SUIO-IP (plus de 150 par an) ainsi que les mini-conférences interactives programmées sur la pause méridienne (plus de 50 par an).

Depuis 2013, un module « *vie professionnelle* » est proposé en licence de droit puis étendu à l'ensemble des étudiants de licence et master 1 de droit et d'AES. Des ateliers sont proposés sur la construction du projet, la valorisation des expériences et des compétences, les techniques de recherche d'emploi. A l'aide du Portefeuille d'Expérience et de Compétences (PEC), l'étudiant construit et s'approprie son parcours de formation et son projet professionnel. TSM propose chaque année un Forum Stage et un Forum Alternance. En 2018, une soixantaine d'entreprises ont proposé plus de 300 offres de stages et 216 offres d'alternance. TSM a également mis en place, au niveau M1, une UE Projet Professionnel Individualisé (créditée d'1 ECTS). 5 ateliers sont dispensés par groupes de TD. Les thématiques abordées concernent la préparation à la recherche de stage, l'entraînement aux entretiens, l'optimisation de sa posture de communicant et la réalisation d'un test MBTI.

Depuis 2017-2018, une nouvelle modalité de ce module vie professionnelle permet de valoriser l'engagement associatif et citoyen des étudiants. Cette modalité permet aux étudiants de la Faculté d'informatique et de TSE d'accéder au module vie professionnelle.

Enfin, la plateforme Alumni, réseaux des diplômés de l'université, participe au dynamisme de l'université tant en terme de relations avec les entreprises qu'en terme d'insertion professionnelle des étudiants.

UT Capitole participe à des concours et programmes d'accompagnement à la création d'entreprise (prix PEPITE, concours CRECE...). Via le SUIO-IP, un cycle de sensibilisation à l'entrepreneuriat est organisé au cours de l'année universitaire. Les étudiants intéressés peuvent acquérir le statut d'étudiant entrepreneur. Ce statut peut être valorisé par le diplôme d'étudiant entrepreneur délivré par l'Université Fédérale Toulouse Midi Pyrénées.

## Sous-domaine 4.2 : La vie étudiante

### Référence 25 : l'établissement soutient le développement de la vie étudiante

L'établissement soutient activement le développement de la vie étudiante et les étudiants sont très impliqués la vie de l'établissement. Ils sont associés à travers les instances règlementaires qui leur sont dédiées. Ainsi, dans la commission FSDIE, les représentants étudiants sont très bien représentés et le vice-président participe au processus de décision.

Plusieurs dispositifs sont mis en œuvre pour faciliter la vie étudiante :

#### Un accompagnement social et financier :

- L'Université Toulouse Capitole et le CROUS de Toulouse, inscrivant leur collaboration dans la perspective d'un accompagnement des étudiants en situation de précarité, en liaison avec le SIMPSS, ont établi une coopération en vue de l'attribution aux étudiants inscrits à l'université :
  - De bourses d'enseignement supérieur sur critères sociaux (5530 bourses en 2017-2018)
  - D'une aide alimentaire (1752 repas distribués en 2017-2018)

L'Université a investi dans différents dispositifs :

- Bourses d'université allouées en fonction de la situation sociale et du parcours de l'étudiant (20 en 2017-2018).
- Bourses d'excellence gérée par les composantes : chaque année, les Unités de Formation et de Recherche (UFR) récompensent des étudiants dont le parcours universitaire est particulièrement exemplaire (20 en 2017-2018)
- Exonération des frais de formation : Les étudiants peuvent bénéficier d'une exonération des droits d'inscription au titre de leur inscription principale en fonction de leur situation sociale (127 en 2017-2018)

Il est à noter que les modalités d'organisation du FSDIE Social pour l'année universitaire 2018-2019 vont évoluer. Ce dispositif va s'ouvrir afin de prendre en compte l'ensemble des situations sociales, matérielles, etc. Ainsi il sera possible d'y inclure par exemple l'aide à l'achat d'ouvrages spécifiques ou d'équipements (ex : Codes, ordinateur portable, etc...), l'aide aux étudiants en situation particulière, susceptible de favoriser le suivi et la réussite des études (ex : aide alimentaire...). (Annexe 25.1)

#### La vie de campus :

- Soutien des initiatives étudiantes : Le Fonds de Solidarité et de Développement des Initiatives Étudiantes (FSDIE) permet de subventionner des projets étudiants. Les critères de recevabilité du financement sont présentés en annexe. Le montant total du financement des initiatives étudiantes varie et a atteint 28538 euros en 2018
- Mise à disposition de d'espaces physiques et virtuels pour les associations étudiantes qui sont nombreuses (75 associations en 2018). Un espace leur est dédié sur le site internet et intranet de l'université
- Accompagnement : L'Espace Culturel offre son soutien communicationnel, méthodologique et organisationnel aux étudiants en mettant son expertise au service des porteurs de projets dans les domaines de l'art, de la culture ou du partage des savoirs (Annexe 25.2)

**La valorisation de l'engagement étudiant** : un premier travail a été réalisé. Il est en cours de revalorisation dans le cadre de la nouvelle accréditation afin notamment d'en faire la promotion auprès des étudiants et d'encourager toutes les initiatives citoyennes.

**Les Activités sportives** : le DAPS participe pleinement à la réussite de nos étudiants, à la préparation de leur vie future et à la transmission de valeurs telles que la citoyenneté, l'inclusion sociale, et l'acceptation des différences. Le département propose :

- Un panel important d'activités physiques et sportives est proposé aux étudiants d'UT Capitole, du débutant à l'expert. Près de 40 sports sont au programme. Certains sont accessibles suite à une inscription en cours, d'autres lors de projets et d'événements sportifs organisés tout au long de l'année par une douzaine d'enseignants. (Annexe 25.3). Chaque année plus de 5000 étudiants s'inscrivent à ces activités. La demande ne cesse d'augmenter, et depuis deux ans le Département multiplie et diversifie l'offre en proposant des activités de bien-être et des activités de pleine nature. Pour répondre à cette demande, l'Université utilise ses quelques installations sportives sur le Campus mais une partie de ces activités se déroulent sur des installations appartenant aux collectivités territoriales. Le projet Duportal qui verra la construction de nouvelles installations sportives sur le Campus pour 2022 dynamisera l'offre sportive et centralisera nos actions
- Le DAPS propose aussi aux étudiants qui le souhaitent, de faire de la compétition en adhérant à l'Association Sportive UT CAP. En moyenne, chaque année, 750 étudiants défendent les couleurs de notre Université lors rencontres régionales et nationales
- Enfin le DAPS a pour mission d'accompagner les étudiants Sportifs de Haut Niveau (SHN) dans la réussite de leur double projet, sportif et universitaire. Une commission d'experts examine plus d'une centaine de dossiers chaque année. En moyenne ce sont 70 étudiants qui bénéficient de ce statut de SHN

**La politique culturelle** de l'université est construite en cohérence avec son territoire, ses publics et les disciplines enseignées. Son objectif est de proposer aux étudiants, à l'ensemble de la communauté universitaire et aux publics toulousains d'enrichir leur regard sur le monde contemporain et d'« affûter » leur esprit critique au travers d'une approche différente, sensible et artistique.

Une offre exigeante et diversifiée est déclinée en quatre types d'actions :

- La mise en présence d'œuvres (expositions, projections, spectacles, concerts)
- L'organisation d'actions de sensibilisation (visites commentées, présentations d'œuvres, rencontres, conférences)
- La mise en place d'ateliers (huit pratiques artistiques proposées depuis 2018)
- La valorisation des projets étudiants (événements, créations individuelles ou collectives)

L'offre culturelle se veut à l'image des valeurs prônées par l'université : humaniste, dynamique, ouverte à l'innovation, stimulée par la curiosité intellectuelle et la création de liens et de réseaux. Une synthèse des bilans de l'Espace Culturel, sur la période évaluée montre l'ampleur du travail accompli avec les moyens à disposition.

L'Espace Culturel de l'UT Capitole, service dédié à l'art et la culture, est l'acteur central de cette politique. Il travaille en complémentarité avec les associations étudiantes et bibliothèques universitaires - qui ont leurs propres projets culturels. Il entretient des rapports empreints de complicité avec les composantes et laboratoires de recherche. Les partenariats avec les structures culturelles et les artistes du territoire sont toujours plus nombreux. Ils permettent de proposer une billetterie gratuite ou à tarifs réduits au bénéfice de la communauté universitaire. Ils positionnent le campus comme lieu culturel majeur en accueillant des événements et des artistes renommés.

La coordination, la communication, l'inscription sur le campus des actions culturelles permettent un service rendu optimal en adéquation avec les attentes et besoins.

*Annexe 25.1. Modalités d'organisation du FSDIE Social et sa mise en œuvre 2018-2019*

*Annexe 25.2. L'espace culturel de 2015 à 2018 en chiffres*

*Annexe 25.3. Evolution de l'offre sportive à destination des étudiants d'UT1*

## Sous-domaine 4.3 : La participation des étudiants à la gouvernance

### Référence 26 : l'établissement associe les étudiants à sa gouvernance

L'établissement incite, soutient et reconnaît l'engagement des étudiants dans la gouvernance et la vie démocratique de l'établissement.

Les étudiants sont associés à la politique de formation de l'établissement, en particulier au sein des différentes instances compétentes ; ils participent activement à l'évaluation des formations et des enseignements, et au management de la qualité de l'ensemble des formations.

L'Université Toulouse Capitole associe les étudiants à sa gouvernance tant au niveau central qu'au niveau des composantes.

L'Université a un Vice-Président étudiant élu, qui est consulté en particulier sur les questions relevant de la formation et de la vie étudiante et qui constitue un relais avec les élus étudiants ; les échanges informels avec lui contribuent à un partage et à une diffusion des informations dans les deux sens.

Un statut de l' élu étudiant, soumis pour avis à la CFVU et voté par le CA en 2004 et qui doit être réactualisé afin de prendre en compte les évolutions du fonctionnement de l'université, exprime l'engagement de l'Université à prendre les mesures permettant d'accroître l'efficacité de la représentation étudiante dans tous les conseils. Sont ainsi, par exemple, détaillées les mesures permettant aux élus étudiants de ne pas être pénalisés au cas d'absentéisme en TD ou encore permettant d'accéder à la documentation nécessaire à la préparation des conseils.

Au niveau central, les étudiants sont présents dans les trois conseils (CA, CR, CFVU), avec une représentation plus marquée en CFVU ce qui permet de les associer aux travaux sur la formation et la vie universitaire. Les étudiants participent à la préparation des différents chantiers de la CFVU ainsi ils faisaient partie, entre autre, du groupe de travail sur la réforme de la seconde session de la licence, sur la réforme de la licence à la suite de l'arrêté du 30 juillet 2018. Outre les questions de formation, les étudiants sont associés aux réflexions et travaux des dossiers relatifs à la vie universitaire : ils ont par exemple participé à la détermination du nouveau cadre donné au FSDIE consistant à en préciser les conditions et la procédure ; ils ont également siégé dans le groupe de travail réfléchissant aux contours du FSDIE-social. Il ne s'agit que d'exemples montrant l'intégration des étudiants dans la préparation d'un certain nombre de travaux essentiels de la CFVU.

Les étudiants sont associés par l'établissement à d'autres thématiques que celles relevant de la CFVU, des représentants étudiants siègent par exemple au sein de la Commission finances et ont été invités à participer à la formation organisée par le Vice-Président Finance de l'Université.

Sur un autre plan encore, la technicité de certains dossiers de la CR donne lieu à des rencontres avec le Vice-Président Recherche sur demande des élus étudiants afin d'explications.

Il y a donc, à tous niveaux, un travail d'information des élus étudiants afin d'un engagement de leur part toujours plus éclairé.

La politique de formation étant également dessinée dans le cadre des Composantes, celles-ci associent bien évidemment les étudiants à leurs travaux et fonctionnement de plusieurs façons.

Les étudiants ont des représentants élus dans les Conseils de Faculté (Droit ; UFRAC ; Informatique) ou les CA des composantes (TSE ; TSM). Le Conseil de la faculté de Droit a, parmi ses assesseurs, un assesseur doctorant et un assesseur étudiant.

Les Conseils de perfectionnement sont également un lieu d'expression des représentants étudiants de tous les champs disciplinaires ce qui leur permet de participer activement à **l'évolution des programmes et l'évaluation des enseignements**. On trouve également des élus étudiants dans les Conseils des écoles doctorales.

Outre ces places institutionnalisées, les Directeurs de composante instaurent, au gré de l'actualité et des demandes des représentants étudiants, des séances d'échanges et d'informations, en particulier à l'occasion des réformes engagées.

## DOMAINE 5 : LA VALORISATION ET LA CULTURE SCIENTIFIQUE

### Sous-domaine 5.1 : La valorisation des résultats de la recherche

Référence 27 : l'établissement conduit une politique globale de valorisation, en lien avec son environnement

Ce n'est que depuis 2012, qu'a été nommée une chargée de mission « à la valorisation de la Recherche » dont le rôle est, notamment, de sensibiliser les équipes à l'importance d'une démarche de valorisation des travaux de recherche en l'adaptant aux spécificités des grands champs d'activités de l'établissement : Droit, Economie et Gestion. Dans le même temps, la DROP, dans son organisation de l'époque (SRP), intègre la dimension de la valorisation lors de la rationalisation de l'activité de soutien aux chercheurs et soutien les initiatives de ses enseignants-chercheurs prises en matière de valorisation des résultats.

Au-delà des aspects liés à la valorisation à travers la vulgarisation relevant de la culture scientifique et technique, celle liée à la formation continue ou à l'impact sociétal, c'est la dimension patrimoniale qui est abordée avec un impact économique lié aux ressources financières pouvant être générées et les enjeux fiscaux associés. Ainsi, les objets de valorisation de nos activités de recherche, spécialement en SHS domaine dans lequel la valorisation de la recherche est plus difficilement appréhendable, sont identifiés tels que l'organisation de colloques, la publication des actes de colloques et d'ouvrages, la formation des professionnels du droit et du chiffre, l'activité « presse » de l'université en général, les résultats de travaux de recherche ayant un impact direct ou indirect sur l'activité socio-économique, la recherche partenariale et, bien entendu, les contrats de prestation de recherche commandés directement par les entreprises partenaires.

Les outils mis en place durant la période de référence précédente, kit « Colloque » ; kit « Aide au montage de réponse à des appels à projets » ..., ont donné satisfaction. Ils permettent à la DROP de détecter en amont la nature de la valorisation des résultats attendus à travers leurs recherches et d'en définir la portée tout en y associant les gestionnaires pour un traitement approprié, notamment en terme budgétaire mais aussi fiscal, lié à la TVA. Cela permet aussi de sensibiliser les chercheurs sur les aspects liés à la valorisation de leurs résultats.

Sur le plan patrimonial, un accompagnement est proposé pour la dimension juridique avec la proposition de contrats types et une assistance à la rédaction d'accord de consortium avec pour objectif de sensibiliser la communauté des chercheurs sur les enjeux liés à la négociation de parts de copropriété intellectuelle pour une valorisation ultérieure. Il en est de même pour la correcte valorisation économique de la propriété intellectuelle cédée dans le cadre de prestations de recherche.

Les ressources humaines étant limitées, il s'avère nécessaire d'adhérer à un réseau de partenaires pouvant apporter aide et assistance à nos chercheurs et, dans certains cas, leur sous-traiter notamment la part liée à la maturation avant transfert vers le privé. Par conséquent, L'Université Toulouse Capitole a renforcé ses partenariats existant vis-à-vis des structures locales (Incubateur Nubbo, Madeeli...) et adhéré à des structures nationales (Réseau CURIE., ANRT, APP...) afin de se doter d'un réseau d'interlocuteurs compétents l'éclairant dans ses prises de décisions et, pour certains, apportant une assistance technique (INPI, APP...).

Dès le 17 juillet 2012, UT Capitole a conclu une convention avec Toulouse Tech Transfert, structure fondée par le PRES Université de Toulouse, le CNRS et la CDC dans le cadre du Plan d'Investissement d'Avenir, lui permettant de s'appuyer sur une structure experte pour lui confier toutes les missions nécessitant l'identification, la maturation et la valorisation des résultats des recherches produites par ses unités de recherche.

La DROP avait initié un premier travail de sensibilisation de certaines unités de recherche aux enjeux de la valorisation de leurs travaux en s'appuyant sur les prestations proposées par TTT. Un dispositif d'accompagnement et de suivi devait être mis en place à l'aide de TTT avec un contenu spécialement adapté au domaine spécifique des sciences sociales couvrant aussi bien les aspects scientifiques, qu'économiques et juridiques. Cependant, le domaine très spécifique des SHS n'apportant que très peu de débouchés valorisables économiquement, cette démarche n'a pas pu être développée par TTT. Néanmoins, les services de TTT ont été sollicités afin de mettre à jour nos modèles de contrats et fiabiliser les clauses relatives à la propriété intellectuelle.

L'activité de valorisation conduite au sein de nos entités de recherche reste, encore à ce jour, très embryonnaire. La DROP apporte un soutien technique chaque fois que cela s'avère nécessaire. Même si le recours à TTT reste très rare, il est en réalité, à ce jour, limité à la valorisation des résultats des enseignants-

chercheurs en informatique (IRIT) et qui a donné lieu à l'accueil d'un ingénieur de valorisation durant 9 mois dans nos locaux mais sans que cela n'ait abouti sur un transfert.

La Vice-Présidente en charge des relations avec la COMUE est aussi membre du bureau valorisation et relation entreprise (VRE) de l'UFTMiP et participe aux réunions mensuelles.

PROJET

## Sous-domaine 5.2 : La diffusion, l'enrichissement du patrimoine et le développement de la culture scientifique et technique

Référence 28 : l'établissement définit et met en œuvre une politique en matière de diffusion des connaissances et de patrimoine et culture scientifiques

Une politique en matière de vulgarisation de travaux de recherche, d'information scientifique et technique, et le cas échéant d'édition, a été définie ; elle est articulée à la communication de l'établissement sur son activité de recherche.

L'université Toulouse Capitole mène une politique active de vulgarisation des travaux de recherche produits par ses enseignants-chercheurs.

Cette vulgarisation passe d'abord par une politique volontariste de publication et d'édition, dont les Presses de l'Université Toulouse 1 Capitole sont un maillon essentiel. La gouvernance de ces dernières a été modifiée de façon à consolider son ambition de créer des collections thématiques et sa capacité à nouer des alliances avec d'autres acteurs du secteur de l'édition, numériques et « papier ». Dans le même esprit, l'Université encourage la mise à disposition libre, sous forme d'Archives ouvertes, de tous types de travaux de recherche, work in progress, informations scientifiques et techniques. Annuellement, la structure ORJURIS, Observatoire de l'Université sur sa recherche en Droit, met également en lumière et à disposition l'ensemble des références de la production annuelle des enseignants-chercheurs liés aux centres de recherche en droit et à l'Institut Fédératif de la Recherche de l'Université Toulouse Capitole.

La vulgarisation des travaux de recherche passe ensuite par un ensemble d'autres médias tournés vers le grand public. A titre d'exemple, la création et le financement de la revue *Comprendre pour Entreprendre*, participe pleinement de cette démarche, puisque cette revue, dotée d'un comité éditorial de journalistes et construite sous l'égide du service de la communication, a pour vocation de présenter l'actualité des travaux de recherche des différentes composantes de l'Université et d'être distribuée aux grands acteurs économiques et institutionnels du bassin régional, dans le but de présenter l'Université comme une ressource de compétences et de savoir-faire. De même, l'Université participe régulièrement, et en équilibrant la représentation de ses différentes composantes, aux initiatives et manifestations nationales et locales destinées à ouvrir le monde de la recherche au grand public. La Nuit Européenne des Chercheurs, l'Association de diffusion de CST Science Animation, la Nuit de la Lecture, le Quai des Savoirs, les restitution publiques d'ateliers culturels animés au cours de l'année avec les étudiants d'UT1 Capitole, sont autant de témoins de cette implication et de ces échanges entretenus avec un public non spécialiste et non apprenant.

L'établissement inclut également, dans ses activités de recherche et de formation, la promotion et l'enrichissement de la langue française et des langues et cultures régionales, ainsi que l'étude et la mise en valeur des éléments du patrimoine national et régional.

Les partenariats noués entre l'Université Toulouse Capitole et de nombreuses universités étrangères ont conduit l'établissement à créer et développer des cours de Français Langue Etrangère, afin d'améliorer le niveau de langue française des étudiants accueillis, de faciliter leur réussite dans les diplômes français d'UT Capitole et de promouvoir la langue française.

S'agissant des cultures régionales, les laboratoires – selon les spécialités de leurs chercheurs – et le Département des langues proposent régulièrement des manifestations liées à l'histoire ou à l'actualité de la région Occitanie et de ses régions limitrophes, françaises ou espagnoles. L'actualité récente des conflits politiques en Catalogne ou de la commémoration de l'inscription des chemins de Saint-Jacques de Compostelle sur la liste du patrimoine mondial de l'UNESCO (1998) ont donné lieu à des manifestations spécifiques, à visée culturelle autant que scientifique.

L'établissement préserve et enrichit le patrimoine dont il est le dépositaire (collections et fonds muséographiques, bases de données et autres).

Outre la question du patrimoine dont il a obtenu la dévolution, l'établissement préserve, promeut et enrichit son patrimoine historique, culturel et scientifique. La rénovation du jardin, puis du Cloître des Chartreux, monument classé à l'ISMH ont été entrepris de manière à assurer la rénovation entière de l'ensemble et un

véritable réaménagement paysager. L'année 2018 a été l'occasion de célébrer le centenaire de la fin de la Première Guerre Mondiale et de dévoiler et exploiter une partie du patrimoine universitaire lié à cette page de l'histoire. Exposition physique puis virtuelle d'archives d'étudiants et enseignants, célébrations aux différents monuments aux morts érigés dans l'université au lendemain de l'armistice, colloques réguliers d'historiens prestigieux, publication critique d'archives universitaires ont ainsi émaillé cette année particulière et attiré à l'université un grand public non universitaire, passionné par la découverte inattendue d'un pan de l'histoire toulousaine. La mission Archives, placée sous la Direction du Patrimoine, assure de son côté la prise en charge des archives administratives, d'enseignement et de recherche de l'université. Elle collecte, classe, conserve, communique et valorise les archives de l'universités, tant dans le but de sa bonne administration et de la mission première d'accès des administrés et fonctionnaires aux documents administratifs, que dans sa fonction historique et patrimoniale. La mission est placée sous la responsabilité d'une archiviste professionnelle et d'un chargé de mission Archives et Patrimoine de l'Université. Des missions ponctuelles appellent régulièrement d'autres professionnels, au titre de l'exploitation de la photothèque, par exemple, ou du traitement de fonds particuliers (fonds DRH par exemple). Enfin, l'Espace culturel et l'action culturelle des bibliothèques complètent l'œuvre de diffusion de la CST et de valorisation du patrimoine universitaire, à travers les partenariats noués avec les acteurs culturels non universitaires (musées, théâtre, opéra, auteurs, etc.) et la mise à disposition de l'espace universitaire d'UT1, pour ces acteurs et un public en partie universitaire, et en partie extra-UT1.

La diffusion de la culture scientifique et technique est une activité reconnue et organisée, dotée de moyens, impliquant des partenaires identifiés, s'adressant à des publics définis, dont la gouvernance a été progressivement améliorée et clarifiée. Elle est prioritairement dévolue, sous l'égide de la DROP, à l'action culturelle des Bibliothèques de l'UT Capitole, afin de soulager l'Espace culturel et de réserver à ce dernier la priorité des actions culturelles artistiques. Elle relève ensuite de la mission Archives et Patrimoine, partie prenante de nombreuses manifestations de CST. Et elle peut relever, enfin, de l'Espace culturel, en collaboration avec les Bibliothèques, lorsque l'Espace culturel organise des manifestations susceptibles de prolongements en termes de CST.

## DOMAINE 6 : LES POLITIQUES EUROPEENNE ET INTERNATIONALE

### Sous-domaine 6.1: La politique d'internationalisation en matière de recherche et d'enseignement supérieur

Référence 29 : l'établissement porte des politiques d'internationalisation pour les zones Europe et hors Europe

L'internationalisation constitue une ambition incontournable inscrite depuis plusieurs années dans la stratégie de l'université : UT Capitole poursuit cette stratégie dans l'ensemble de ses champs disciplinaires : une recherche en économie de haut niveau international est déjà reconnue. L'Ecole de gestion s'internationalise fortement par le biais de sa politique de recrutement. De nombreux partenariats sont noués dans toutes les composantes. L'Université a créé une Ecole européenne de droit qui permet aux étudiants de poursuivre un double cursus – à l'université Toulouse Capitole et dans une université européenne- qui les conduit à l'obtention d'un double diplôme tant en formation qu'en recherche (label Doctorat européen).

L'internationalisation de l'Université UT Capitole est une priorité stratégique, qui se traduit par une organisation interne en cohérence avec ses objectifs. La politique internationale d'UT Capitole est confiée à la Vice-Présidente aux relations internationales, et sa mise en œuvre au SCREI. Lors d'un conseil des relations internationales annuel, qui convie tous les acteurs issus des communautés académique et administrative, sont présentés à la fois le bilan des actions (flux étudiants et enseignants, nouvelles conventions, procédures...) et les perspectives ou projets à l'international. Le Conseil doit permettre notamment aux directeurs de laboratoires ou de composantes d'échanger autour de sujets relatifs à la mobilité ou à la politique internationale, voire de proposer à la gouvernance de nouvelles orientations pour l'année universitaire à venir. Le rôle de coordination est désormais assuré par un « responsable relations internationales » qui, désigné par chaque composante, travaille en étroite collaboration avec le SCREI tout au long de l'année. La création de la fonction de responsable RI, voire dans certains cas la consécration d'une fonction déjà en vigueur, a non seulement facilité le travail du SCREI au quotidien, mais également contribué à une communication et une coordination plus efficaces entre les composantes et le niveau central. Le rôle du conseil devrait en être renforcé et permettre de sortir d'une posture aujourd'hui trop institutionnelle

Dans le cadre général de l'amélioration continue, UT Capitole a choisi de mettre en place une politique qualité relative aux conventions internationales, qu'elles soient existantes ou futures. Le SCREI se voit confier la mission de produire un avis systématique sur la qualité de tout nouveau partenaire potentiel. Afin d'assurer cette mission, un travail préalable de recensement de toutes conventions existantes a été réalisé en 2017, afin de susciter une réflexion sur l'opportunité de maintenir des liens contractuels avec certaines universités étrangères.

Un autre élément de la stratégie internationale de l'établissement concerne la recherche dans sa dimension internationale. Ainsi, la mobilité doctorale est fortement encouragée, notamment parmi les juristes, 10 conventions de mobilité doctorale ont été signées depuis 2015. Le nombre de co-tutelles a en revanche baissé dans tout l'établissement depuis 2015 (on passe ainsi de 7 à 2 entre 2015-16 et 2018-19), en raison d'un filtrage strict de la qualité des partenaires étrangers. La mobilité doctorale, a le mérite de faire le lien entre formation et recherche. A ce titre, la Vice-Présidente aux Relations Internationales participe à la Commission Recherche, et la Directrice du SCREI fait partie de la commission d'attribution des « bourses de mobilité doctorale. Enfin, une action visant à mettre en place des aides à la mobilité internationale des chercheurs sera effective à la rentrée 2019 ce qui témoigne de la volonté de l'université de renforcer sa politique d'internationalisation en mobilisant des moyens.

Par ailleurs, l'accueil conjoint des professeurs invités par la DROP et le SCREI, à travers une nouvelle procédure interne, permet, au-delà de l'amélioration de l'accueil des chercheurs étrangers, de décloisonner la formation et la recherche au sein d'UT Capitole. La collaboration entre les 2 services a donc franchi un cap depuis 2018, non seulement à travers des actions concrètes, mais également sur un plan structurel.

La volonté d'inscrire la recherche dans le champ de l'international se traduit par la création d'un pôle projets. Ce pôle ingénierie projets, rattaché à la Présidence, doit permettre de rendre plus lisible l'offre de services proposé aux enseignants-chercheurs de l'établissement (montage de projets et accompagnement). L'objectif du pôle résidera principalement dans le travail de sensibilisation auprès des enseignants-chercheurs qui ne tirent pas encore suffisamment profit des dispositifs Erasmus +. A ce titre, une évolution majeure a été observée dans

le domaine des appels à projets : en février 2019, un projet de Mobilité Internationale de Crédits avec l'Université de Droit d'Ho Chi Minh Ville a été déposé, et plusieurs projets de partenariats stratégiques sont en cours.

Le trait marquant de la stratégie d'internationalisation de l'université ces dernières années est l'appropriation par toutes les composantes dont le degré d'internationalisation augmente. Ainsi, la Faculté d'Informatique développe la mobilité sortante, jusqu'alors inexistante, de sorte que sept conventions Erasmus et une convention hors-Europe ont été signées depuis 2017. TSM propose une offre de destinations très étoffée à ses étudiants, notamment à travers des programmes courts à la carte. La faculté de Droit démontre depuis quelques années sa volonté d'ouverture à l'international, avec la création d'une offre de cours dédiée aux étudiants entrants en échange, ou encore la mise en place de cours de Droit en anglais dès septembre 2019 au niveau Licence. Ces nouveaux cours permettront à terme de signer de nouvelles conventions avec des partenaires étrangers situés dans l'espace anglo-saxon, celui-ci étant fortement convoité par les étudiants. Compte tenu des événements récents liés au *Brexit*, la Faculté va devoir trouver des partenaires anglophones autres que ceux situés au Royaume-Uni et consolider des programmes existants tels que les partenariats historiques avec le Viet Nam ou le Japon par exemple. La Faculté soutient en parallèle les efforts d'internationalisation de l'Ecole Européenne de Droit qui, au travers de ses doubles diplômes, renforce le bagage international des étudiants juristes. Le succès des filières bilingues « Licence Droit et Monde Hispanique » et « Licence Droit français et Droit anglo-saxon », vient confirmer l'attractivité de l'Ecole européenne auprès des lycéens.

L'ouverture à l'international est également facilitée par l'adhésion de l'université à plusieurs réseaux en 2018 : adhésion à l'Université Franco-Allemande suite à la labellisation de deux formations (en marketing et en Droit) ; à la European University Association. L'université Toulouse Capitole est membre de la CURIF et par conséquent également les deux étant liées de la LERU, les deux groupements d'universités de recherche intensive permettent tant au niveau national qu'europpéen d'exprimer le positionnement de plus grandes universités françaises notamment en ce qui concerne le financement de la recherche.

La participation à l'Agence Universitaire de la Francophonie et nos relations avec les membres de l'Eurorégion (notamment à travers l'Ecole Européenne de Droit), démontrent une réelle volonté d'ouverture, qu'elle soit transfrontalière ou internationale.

Enfin, la participation active de l'Université UT Capitole au réseau européen universitaire en matière de formation et de recherche ALEUESS ("Alliance on Leading European Universities on the Economic and Social Sciences"), officialisée par un accord-cadre signé en février 2019 par ses 12 membres, vient confirmer la volonté de l'établissement de s'inscrire dans des réseaux européens réunissant des universités portant de fortes stratégies politiques internationales.

### Référence 30 : l'établissement organise et pilote les différentes modalités de sa politique d'internationalisation

La mise en œuvre de la politique internationale répond, à la démarche qualité de l'établissement, notamment pour le choix des nouveaux partenaires en fonction de critères qualitatifs. Par ailleurs, sur un plan plus quantitatif, des statistiques relatives aux mobilités entrante et sortante sont réalisées, en particulier via l'outil MoveOn. Ainsi, les chiffres recensés démontrent une nette baisse des flux depuis 2015 en ce qui concerne la mobilité sortante d'études, à l'exception des étudiants en mobilité inscrits dans les filières de niveau Licence « Droit et monde hispanique » ou LDE, et « Droit français et Droit anglo-saxon » ou LDA, lesquelles connaissent un grand succès (1210 candidatures en 2018-19 pour LDA et 449 pour LDE). Quant aux inscrits en double diplôme, les chiffres restent stables (180 en 2015-16, 233 en 2016-17 et 230 en 2017-18). L'interrogation quant à la diminution des mobilités sortantes bien que partagée au niveau national par de nombreux établissements conduit UT Capitole à améliorer son offre de service et à participer à l'extension des bourses de mobilités.

Les étudiants d'UT Capitole candidats à la mobilité se sont ainsi vus proposer une offre de services plus claire via la création d'un support en ligne sur Moodle, outil qui met notamment à leur disposition des « fiches universités » sur chaque partenaire hors-Europe. La mission de conseil des gestionnaires a été renforcée (ils sont aujourd'hui les uniques interlocuteurs des étudiants pour les questions administratives), et la fonction de conseiller pédagogique a été développée, notamment dans le cadre du processus de sélection. Dès 2019-2020, un assouplissement de la procédure de candidature (notamment sur le plan linguistique) sera mis en place pour faciliter les démarches.

Le critère social tel qu'il est aujourd'hui appliqué aux aides financières permet aux étudiants boursiers d'envisager une mobilité, notamment hors Europe. En effet, le nouveau dispositif d'aide à la mobilité octroyée par la Région Occitanie en 2019 va certainement favoriser la mobilité extra-européenne, déjà en hausse depuis quelques années. Par ailleurs, un travail de communication sur les pages web d'UT Capitole a déjà été entamé afin que les étudiants puissent se situer plus facilement dans un maquis d'aides financières répondant à des critères divers et variés. A ce titre, un projet transversal de recensement de toutes les bourses existantes, en dehors et hors de l'établissement, va permettre à l'Université de clarifier et rationaliser son système d'aides à la mobilité, notamment dans un contexte où les stages à l'étranger sont en progression constante.

En effet, les chiffres officiels relatifs à la mobilité sortante globale témoignent d'une forte augmentation si l'on prend en compte la mobilité de stage : 342 étudiants en 2015-16, 442 en 2016-17 et 538 en 2017-18. Compte tenu de cette hausse exponentielle, le SCREI propose aux étudiants intéressés un ensemble d'éléments d'information sur Moodle. Un travail de collaboration avec le SUIO-IP contribuera à améliorer le service offert aux étudiants.

Dans le domaine de la mobilité entrante (étudiants en convention d'échange), un certain nombre de mesures ont été mises en place pour améliorer l'accueil des entrants, parmi lesquelles la création de la fonction de conseiller pédagogique (accompagnement sur le plan académique), ainsi que la mise en place d'un support en ligne sur Moodle contenant tout type d'information à destination des entrants. La création d'une majeure-mineure a également permis de mieux identifier les étudiants entrants pour chaque composante, même si une meilleure coordination entre les composantes reste souhaitable.

Enfin, le recrutement en 2019 d'agents anglophones au sein du SCREI et la formation à l'anglais des services au contact des étudiants vont permettre d'accompagner au mieux les entrants durant leur séjour à UT Capitole et à Toulouse sur le plan administratif. De nouveaux supports de communication à destination des entrants et des universités partenaires, en cours d'élaboration, devraient aider ces agents au quotidien.

La candidature de UT Capitole au Label « Bienvenue en France » va logiquement accélérer ce processus d'amélioration continue.

Quant à la question des candidatures des étudiants étrangers (en mobilité diplômante), sa gestion reste encore très délicate en raison du ratio encore trop grand entre le volume de dossiers traités (plus de 4000 en 2017-18) et le nombre d'inscrits (8,7% en 2017-18). Face au nombre croissant des recours étudiants, les universités se trouvent mal armées pour traiter toutes les demandes avec les ressources humaines qui sont les leurs.

La politique des langues d'UT Capitole a évolué en fonction des besoins constatés. Pour les sortants, une nouvelle offre linguistique gratuite est proposée tous les ans au mois de mai, avant leur période de mobilité. Ces cours intensifs, étalés sur 10 jours, permettent aux étudiants de renforcer leur niveau linguistique au moyen de trois « packs » disponibles (production orale, langue de spécialité, ou une combinaison des deux). En Droit, la nouvelle plateforme linguistique visant à compenser l'absence de cours en Licence 1 devrait contribuer à une augmentation du niveau d'anglais au moment du départ en mobilité. Enfin, des cours de Droit en anglais seront proposés dès la rentrée 2019 à tous les juristes, ce qui permettra aux étudiants envisageant une mobilité de conserver leur niveau d'anglais, voire de progresser.

Pour les entrants, l'offre de FLE, gratuite pour les étudiants, propose aux étudiants en convention d'échange, en plus des cours généralistes, des enseignements de français juridique ou économique, et/ou un renforcement linguistique que les entrants semblent apprécier si l'on considère le nombre significatif d'inscrits dans les 4 groupes de TD répartis sur l'année universitaire. Il faudrait néanmoins étendre cette offre aux primo-entrants, dans un double objectif d'accueil et de réussite. La politique du FLE au sein du site toulousain via la Comue devra être éclaircie, afin de proposer une offre cohérente et efficace aux deux publics visés (étudiants en mobilité et primo-entrants en formation diplômante).

En ce qui concerne la mobilité du personnel, les enseignants bénéficient du support financier du programme Erasmus (17 en 2017/18 et 22 en 2018/19). Enfin, la mobilité du personnel administratif bien qu'encouragée par la gouvernance reste timide et souvent cantonnée aux mêmes services malgré les efforts de communication.