



Résultat du vote
Nombre de votants : 22
Voix favorables : 22
Voix défavorables :

CONSEIL D'ADMINISTRATION
Séance du 28/05/2019

DELIBERATION
n° CA 2019 - 39

relative aux rapports des services de Formation continue et de TSM
en application des dispositifs d'intéressement formation continue et EQUIS

Vu le code de l'éducation, notamment son article L.954-2 ;

Vu la délibération du conseil d'administration en date du 3 octobre 2017 approuvant la création d'un dispositif d'intéressement au bénéfice des personnels participant aux activités de formation tout au long de la vie, et les montants de primes associés ;

Vu la délibération du conseil d'administration en date du 3 octobre 2017 approuvant la création d'un dispositif d'intéressement au bénéfice des personnels participant au projet d'obtention de l'accréditation Equis - Ecole de management ;

Vu l'avis du comité technique en date du 20 mai 2019 ;

Le conseil d'administration, après en avoir délibéré, décide :

Le conseil d'administration approuve les rapports d'activité des services de Formation continue en application du dispositif d'intéressement formation continue, annexés à la présente délibération.

La présidente du conseil d'administration,



Corinne MASCALA

ANNEXE 1



**Bilan financier du service de la FOAD
Dans le cadre du processus d'intéressement**

Le service de la FOAD est composé de 10 personnels dont 3 titulaires. Ce service subit très régulièrement des départs soit en fin d'année suite à des fins de contrats soit en cours d'année car les agents ont été recrutés dans d'autres établissements.

Ce mouvement de personnel demande aux agents en place, titulaires et contractuels, d'absorber le travail le temps du recrutement et de la formation des nouveaux arrivants.

La prime d'intéressement permet, dans le cadre de la FOAD, de valoriser l'activité des agents et notamment ce surcroît de travail lié au turn over.

L'intéressement étant lié à la part Formation Continue de l'activité du service, les étudiants inscrits en formation initiale ont été décomptés des données permettant le calcul de l'enveloppe.

Toutefois, il m'apparaît important de les faire figurer dans le bilan car leur proportion est variable d'une année sur l'autre. Les sortir du bilan ne refléterait pas l'activité réelle du service.

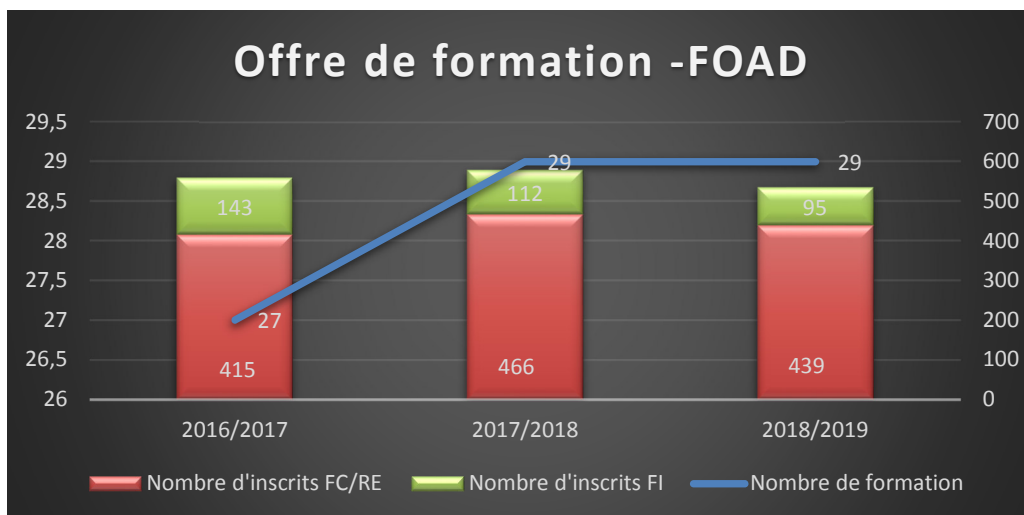
1- BILAN DU DISPOSITIF D'INTERESSEMENT

Pour l'année 2018, une enveloppe de 21300 euros a été affectée à la FOAD pour l'intéressement. 15823 € ont été utilisés ce qui représente 74.28 % de l'enveloppe.

9 agents du service de la FOAD et 3 personnels en dehors du service de la FOAD ont pu bénéficier de ce dispositif.

2- EVOLUTION DU NOMBRE DE FORMATIONS ET DES EFFECTIFS :

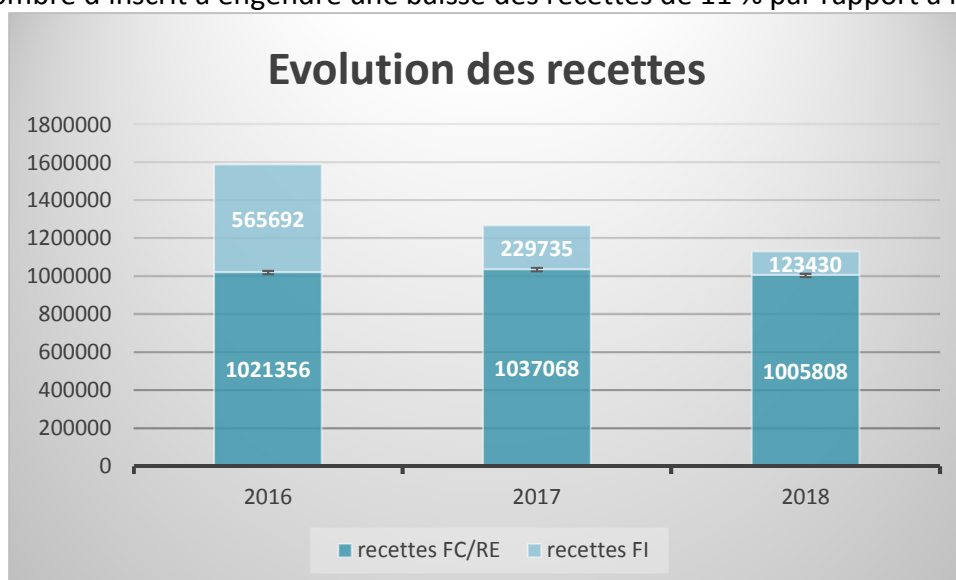
En 2018, le nombre de formations ouvertes est identiques à celui de de l'année 2017. Si de nouvelles formations ont été proposées – L2 Droit, M1 management du sport, M1 ALED et DU transports, d'autres ont disparu du catalogue faute d'un nombre de de candidat suffisant depuis plusieurs années (M2 Développement durable, DU Gestion des risques et pratiques responsables, DU Développement durable, DU Ethique).



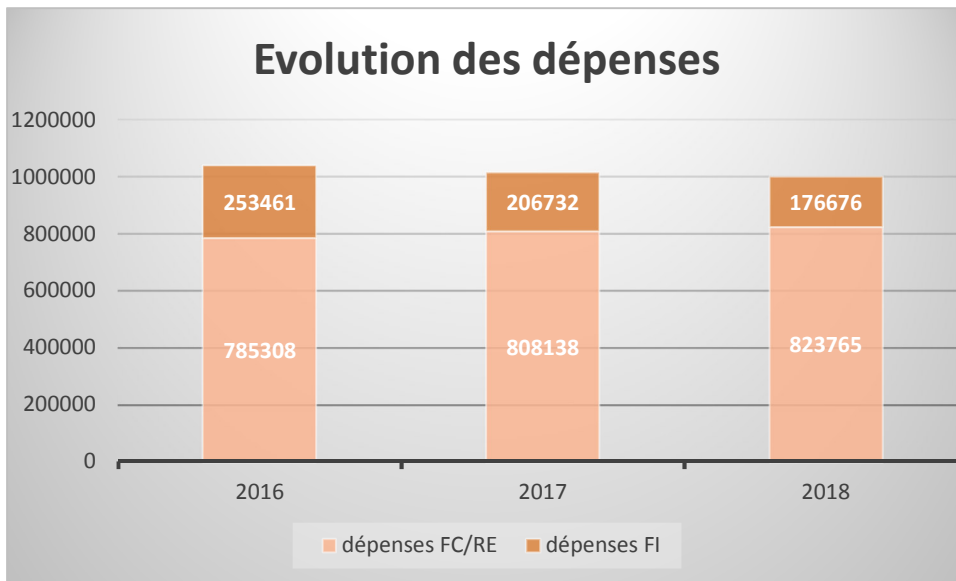
On constate une baisse des effectifs de 8% entre 2017/2018 et 2018/2019. Cette baisse des effectifs (44 étudiants de moins) s'explique en partie par une réduction des capacités d'accueil sur certaines formations (notamment M2 Ingénierie du patrimoine) et un fort taux de désistement de candidats ayant confirmé dans certaines formations (M1 et M2 mention droit social, M2 Politique et sécurité). Le public formation continue et reprise d'étude (-6%) a subi une baisse plus forte que le public formation initiale (-2%).

Pour la prochaine rentrée, les commissions pédagogiques établiront une liste d'attente plus importante. Par ailleurs certains cours ont été modifiés pour rendre certaines formations plus attractives.

La baisse du nombre d'inscrit a engendré une baisse des recettes de 11 % par rapport à l'année 2017.



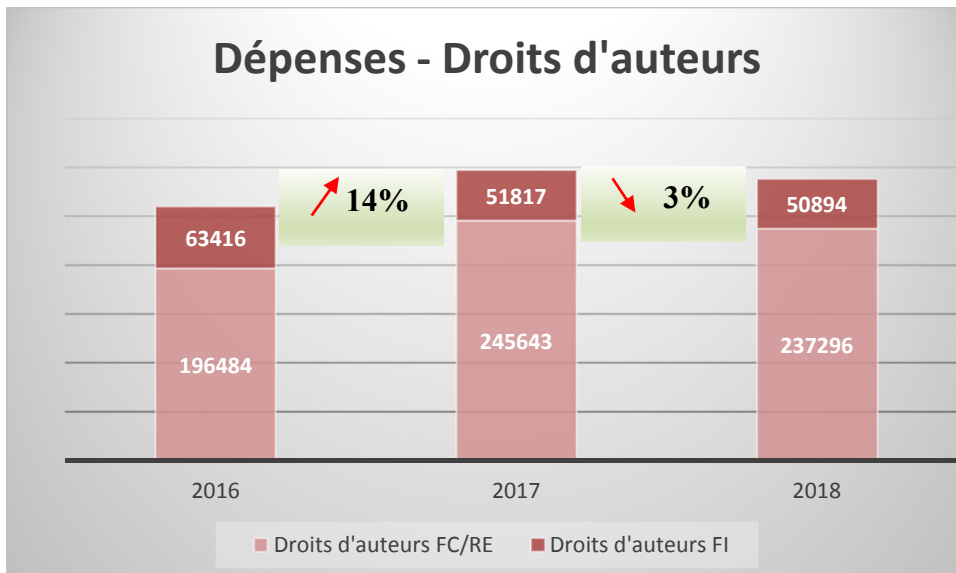
Les dépenses ont, quant à elles, baissées de 2%.



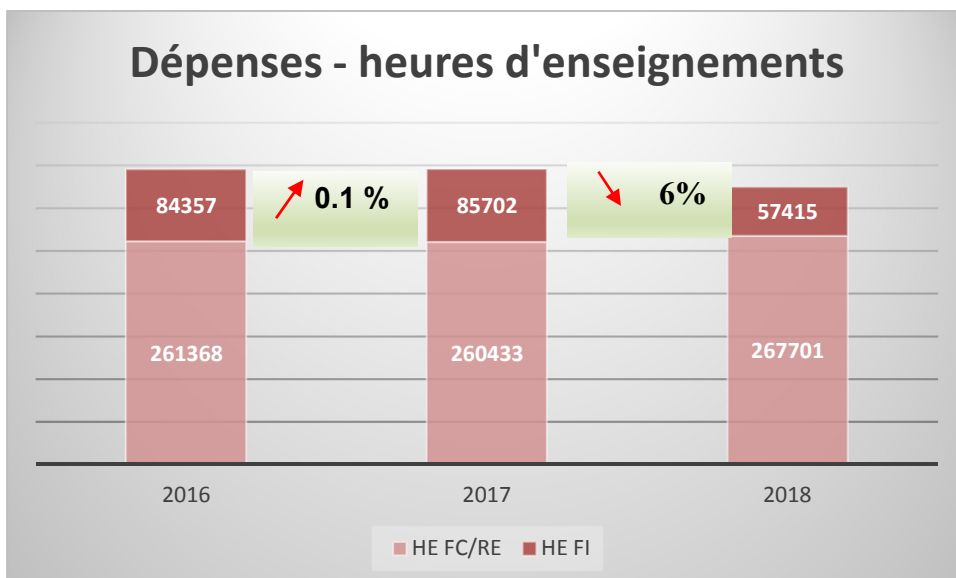
La diminution du nombre d'inscrits entraîne une baisse du nombre d'heure de tutorat. Toutefois, les formations qui ont ouvert relevant de niveau, (L2) ou de domaine de formation (Management du sport) qui n'existaient pas encore à la FOAD, les cours n'ont pas pu être mutualisés et ont engendré des droits d'auteurs important.

Si l'on regarde plus en détail la répartition des dépenses, on constate que :

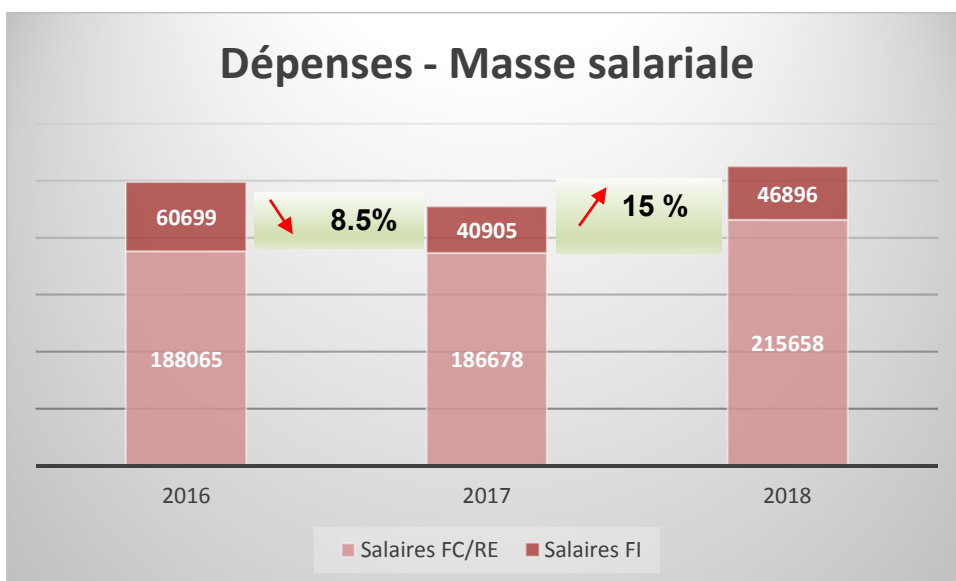
- **LES DROITS D'AUTEURS ONT BAISSÉ DE 3. %**



- **LES HEURES D'ENSEIGNEMENT ONT BAISSÉ DE 6%**



- **LA MASSE SALARIALE HORS HEURES D'ENSEIGNEMENT A AUGMENTE DE 15 %**



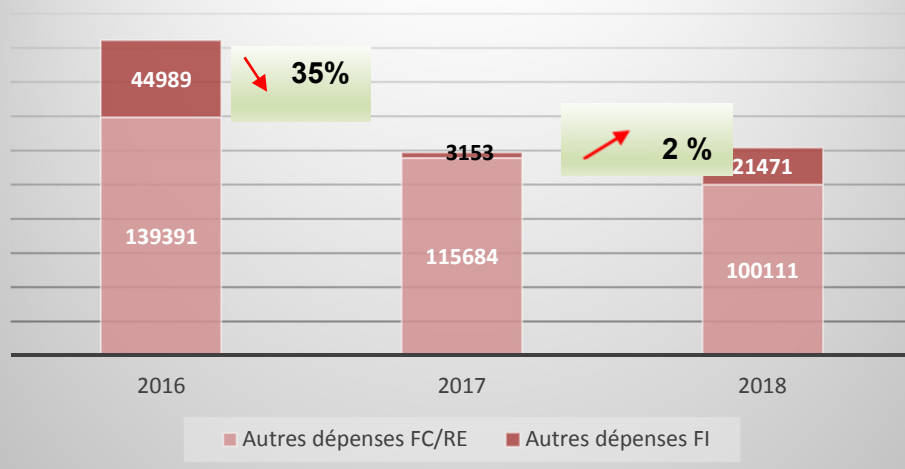
Explication sur l'augmentation de la masse salariale :

L'université ayant contractualisée avec pôle emploi, la masse salariale des personnels contractuels a été augmentée de 7%.

De plus, un vacataire a été recruté pour la gestion des candidatures et pour la gestion des inscriptions administratives sur la période de mai à septembre (interruption 15 juillet / 20 août).

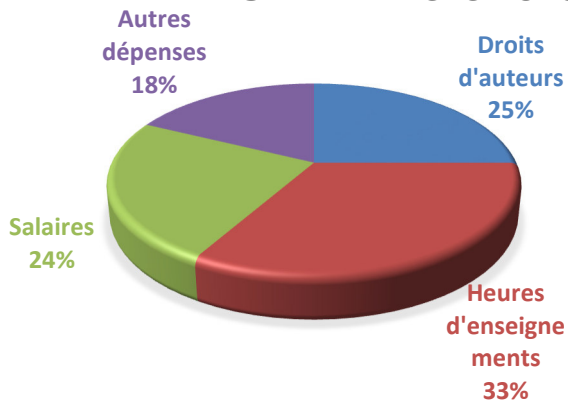
- **LES AUTRES DEPENSES (DEPENSES COURANTES, REFACTURATION INTERNE) : + 2 %**

Dépenses - Autres



Si l'on regarde de manière globale la répartition des dépenses, nous pouvons constater que la part de chacune des dépenses reste stable sur les trois dernières années :

RÉPARTITION DÉPENSES 2016



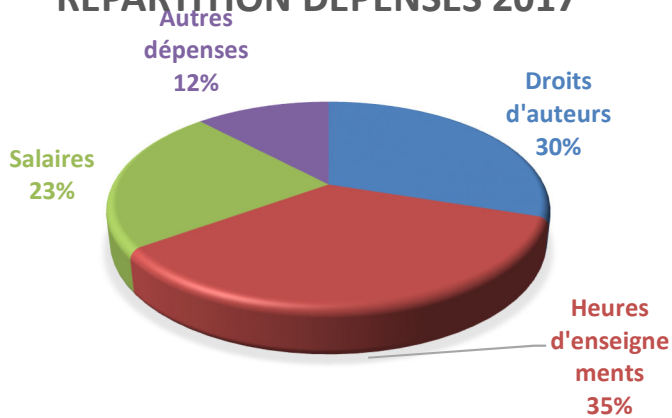
Droits d'auteurs entre 25 et 30 %

Heures d'enseignements entre 32 et 33 %

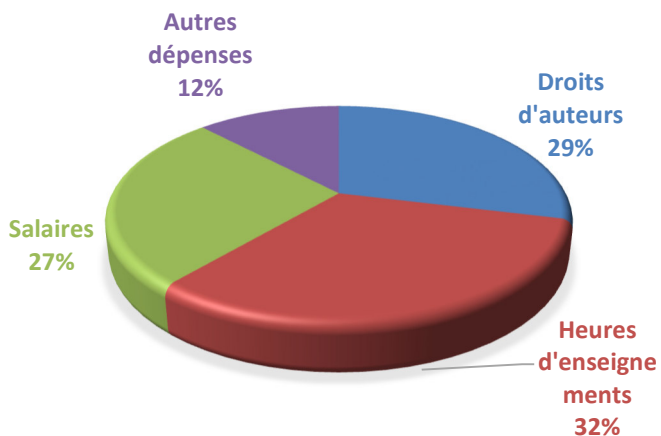
Masse salariale : entre 23 et 24 %

Autres dépenses entre 12 et 18 %

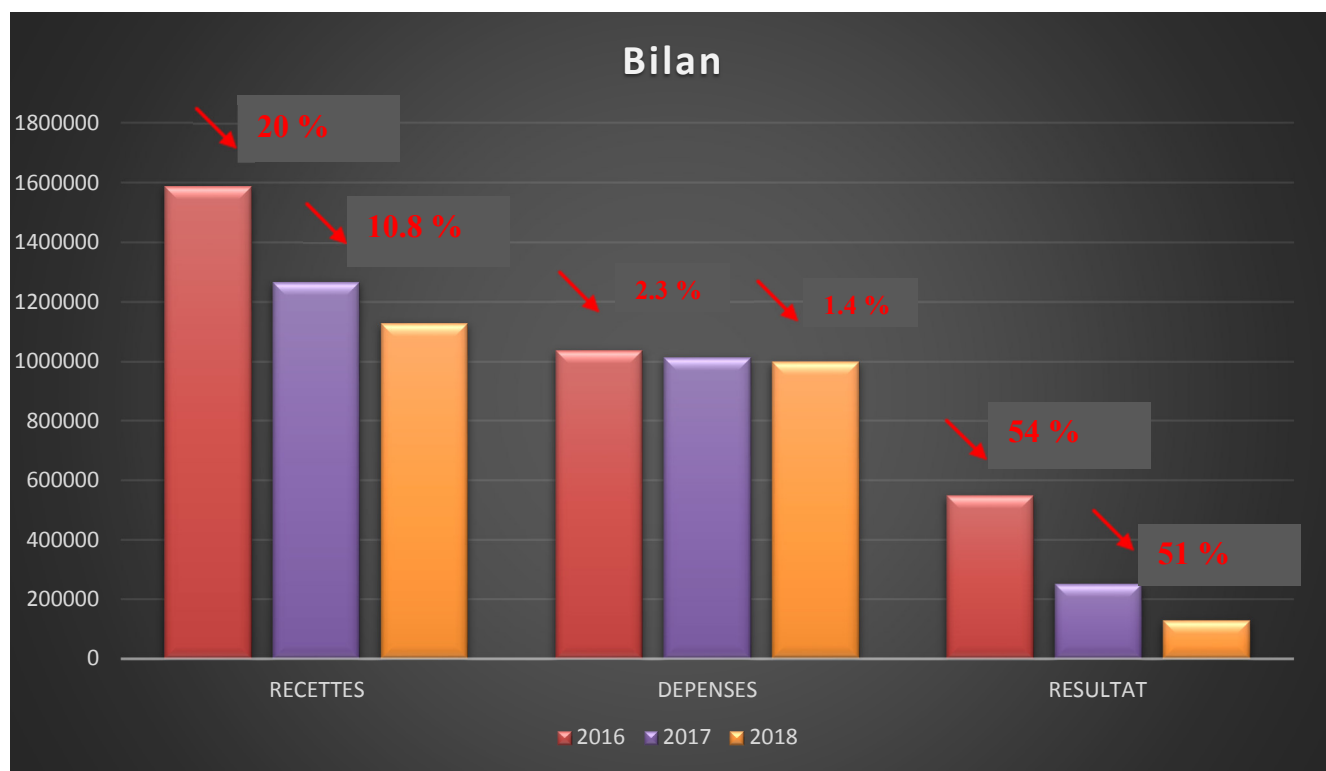
REPARTITION DEPENSES 2017



REPARTITION DEPENSES 2018



BILAN



Le bilan reste positif bien qu'en baisse depuis quelques années. Toutefois, il est à noter qu'en moyenne 3 formations (LMD et DU) ouvrent chaque année depuis 2016. Une formation n'est pas rentable à minima avant 3 années de fonctionnement.

Il convient également de noter que n'apparaissent pas dans ce bilan (car non mis en place les années précédentes) la refacturation des coûts environnés qui s'est élevée en 2018 à 123210 €.

Projets 2019/2020 :

A la rentrée 2019/2020, trois nouveaux diplômes seront proposés en FOAD : La première année de licence en droit, la 3^{ème} année de licence droit et science politique et la 2^{ème} année de master en management du sport.

En terme de communication nous avons fait le choix de ne travailler que sur des supports web (et non papier) car cela a plus d'impact. Nous avons mis en place une enquête auprès des candidats et des inscrits pour savoir comment ils ont connu nos formations et ce afin de cibler des campagnes de communication.

Le pôle technique du service travaille à l'évolution des supports pédagogiques pour les rendre plus dynamique (OPALE, Vidéos, ...). Il conviendra d'ailleurs à la rentrée 2019/2020 de recruter un agent en renfort pour ce pôle.

ANNEXE 2



**Service Commun de Formation Continue,
Validation des Acquis et Apprentissage – FCV2A**

Le service commun de Formation Continue, Validation des Acquis et Apprentissage (FCV2A) est composé de 20 agents dont 8 titulaires. Leur métier consiste non seulement à gérer les profils de formation continue, mais aussi à participer au développement de l'offre de formation du service, à se mobiliser pour « remplir » les formations en cours accomplissant en cela une activité à la fois de conseil et commerciale. Ce rôle est essentiel pour le bon fonctionnement du service dans le domaine extrêmement concurrentiel qui est celui de la formation continue. Ils assurent aussi, à la demande de nos partenaires, le suivi d'insertion de nos usagers.

La prime d'intéressement permet de reconnaître et de valoriser l'activité d'agents qui sont la cheville ouvrière des résultats financiers du service.

Outre l'activité de formation continue, le FCV2A a permis le développement de l'alternance et plus particulièrement de l'apprentissage au sein de l'établissement en accompagnant les enseignants-chercheurs porteurs de projets d'une part et en travaillant en cela avec les différentes composantes de l'université ainsi qu'avec des partenaires extérieurs.

⊕ BILAN DU DISPOSITIF D'INTERESSEMENT

Pour l'année 2018, sur la base de l'exercice 2017 (FCV2A), 22 agents ont bénéficié du dispositif dont 5 extérieurs au service. L'enveloppe à distribuer s'élevait à 44600€. Elle a été consommée à hauteur de 72,78%.

⊕ EVOLUTION DES FORMATIONS - REAMENAGEMENT ET NOMBRE - ET DES EFFECTIFS

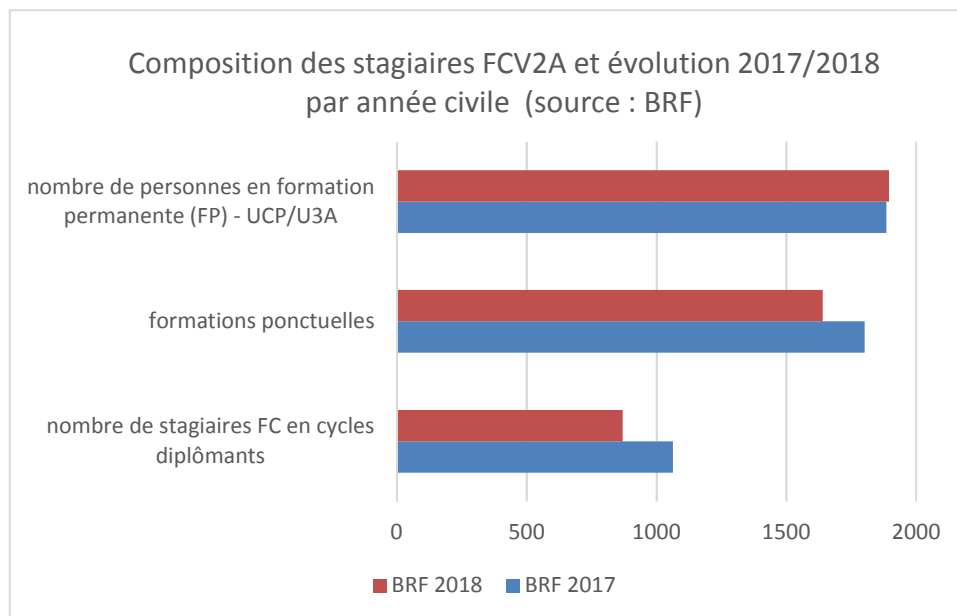
L'année 2018 a été particulièrement active en ce qui concerne le développement et l'adaptation de l'offre de formation :

- **En ce qui concerne les diplômes nationaux :**
 - Création du M2 RIED en blended-learning

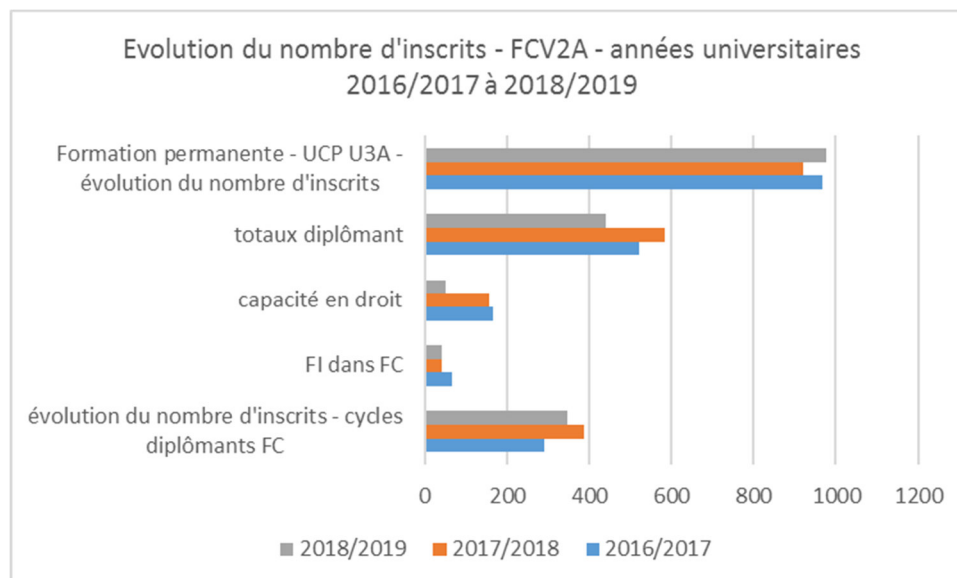
- Ré-aménagement substantiel des M2 Droit et numérique et Economie Appliquée afin de les ouvrir à l'alternance, ce qui a permis de compenser la fermeture à l'alternance du M2 IBL et l'absence d'entreprise d'accueil en M2 droit des transports.
 - Découpage du M2 droit du Numérique et de la L3 Juriste d'Entreprise en blocs de compétences
- **En ce qui concerne les DU :**
 - Création en partenariat avec l'Ecole Européenne de Droit du DU DESAPS
- **En ce qui concerne l'offre de formation ponctuelle :**
 - Création de 6 nouveaux cycles correspondant à 33.5 jours de formation soit 234.5 heures d'enseignement
 - Ré-aménagement profond de 3 cycles (refonte complète des programmes) correspondant à 26 jours de formation soit 182 heures d'enseignement au total
- **En ce qui concerne l'accompagnement VAE :**
 - Mise-en-place d'un accompagnement spécifique nécessitant un programme sur mesure correspondant à 5.5 jours de formation soit 40 heures
- **En ce qui concerne la formation permanente :**
 - Refonte complète du programme des séminaires ce qui correspond à 12 jours soit 85.5 heures de formation

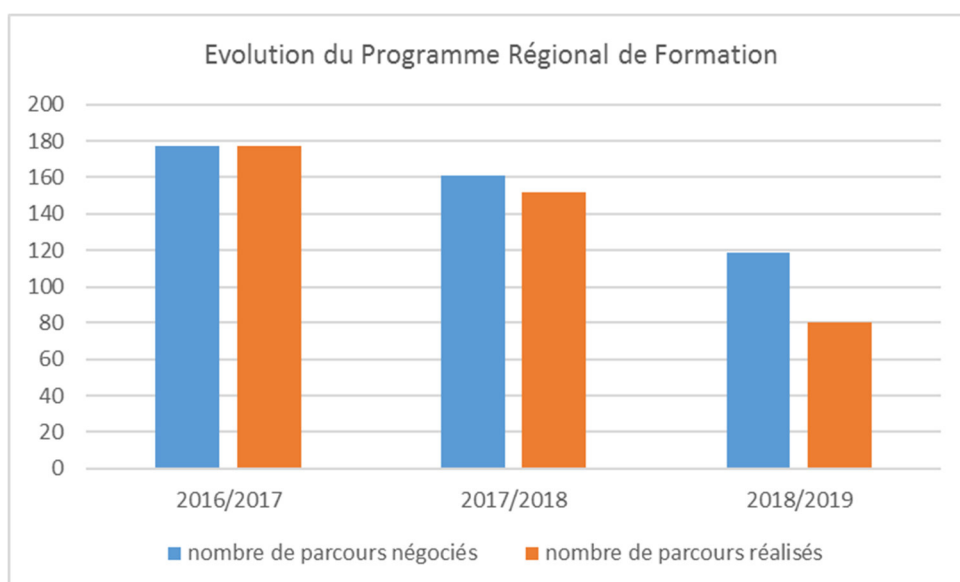
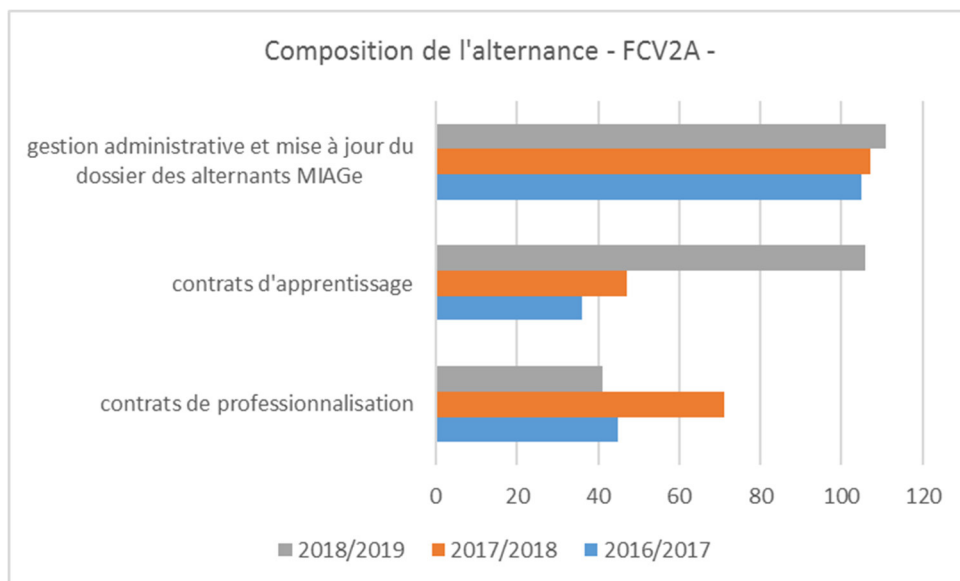
La conjugaison entre la fin du partenariat mené depuis de nombreuses années avec l'IPST-CNAM autour de la capacité en droit (en cours de remaniement), l'ouverture de formations en apprentissage- plus attractives pour les entreprises que la professionnalisation-, l'étiollement du Programme Régional de Formation (désormais concentré uniquement sur les demandeurs d'emploi) ont pour conséquence immédiate qu'il y a une réduction du nombre des usagers du FCV2A, tendance qui devrait s'accroître en 2019 avec l'impact de la loi PACTE sur des partenariats anciens (formation obligatoire des commissaires aux comptes).

A noter que le nombre très élevé d'inscrits aux formations ponctuelles vient de la nature de ces dernières : décompte de l'inscription au séminaire. En ce qui concerne les autres stagiaires (UCP/U3A et formations diplômantes), ne pas oublier que pour l'établissement du BRF, on opère un double décompte : personnes en fin de formation sur l'année de référence et personnes entamant une formation toujours sur l'année de référence. Il faut diviser donc par 2 le chiffre du BRF pour avoir une approche des flux par année universitaire.



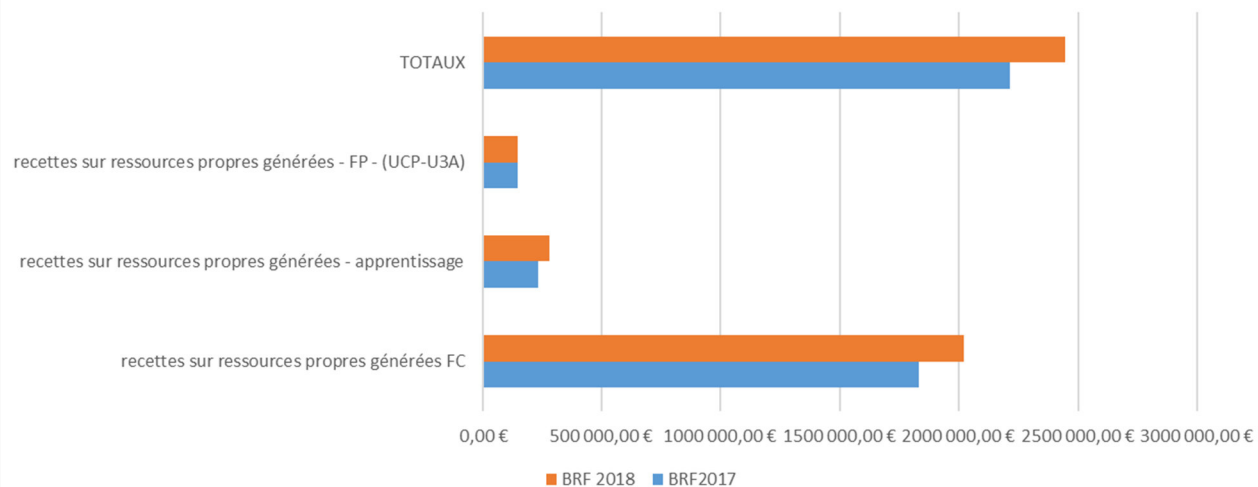
Si l'on analyse les profils des stagiaires du FCV2A, inscrits en formation diplômante, au regard des années universitaires de référence, on voit très bien se dessiner la tendance de la réduction du nombre d'inscrits accueillis dans des cycles de formation initiale –tendance qui va s'accroître avec la politique des capacités d'accueil et l'articulation M1/M2- et l'impact de l'arrêt de la capacité en droit telle que nous la connaissons jusqu'à présent. Une analyse plus fine de l'alternance montre par ailleurs le positionnement des entreprises en faveur des contrats d'apprentissage au détriment des contrats de professionnalisation, ce qui ne réduit pas la tâche mais le décompte des usagers.



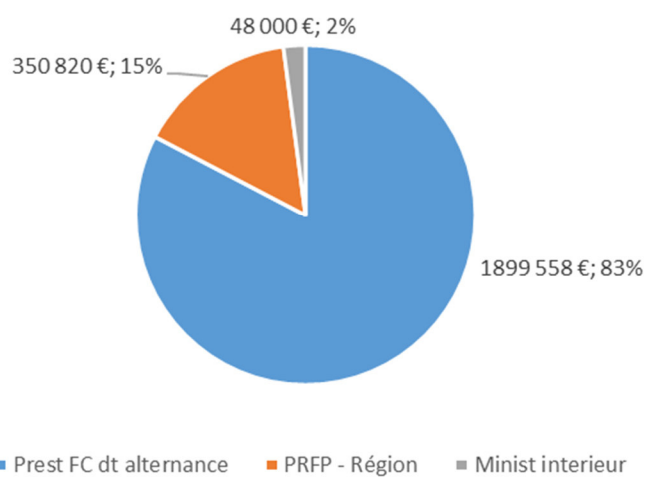


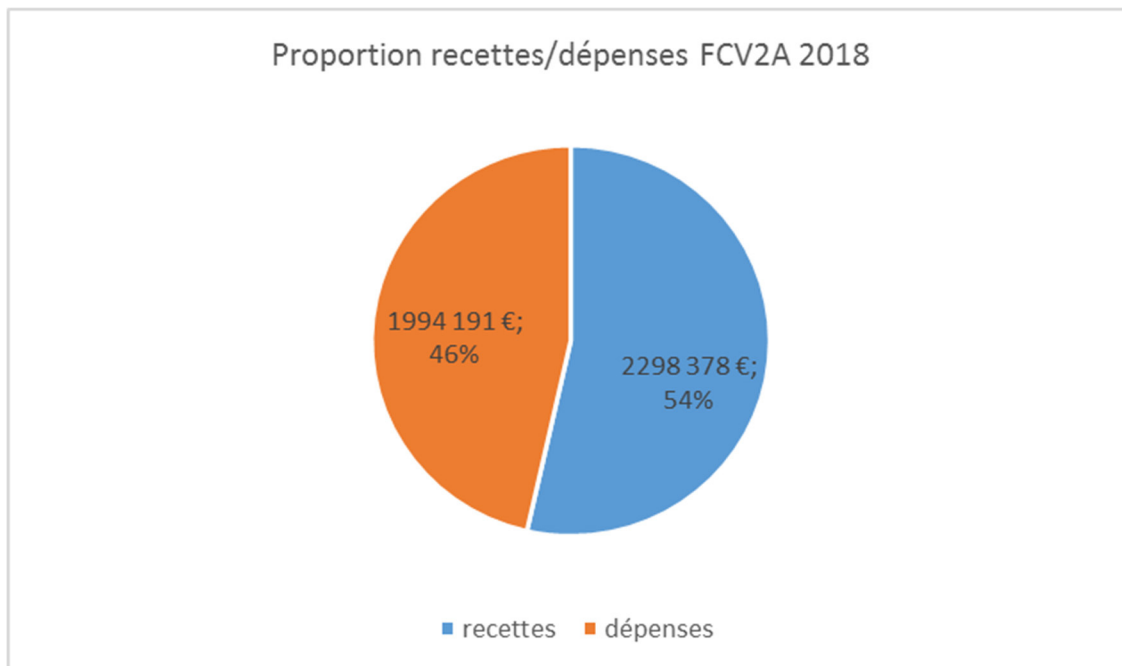
En revanche le niveau des recettes est en augmentation significative, qui est encore accentuée si l'on prend en compte les ressources générées par le développement de l'apprentissage qui fait partie des missions du FCV2A mais qui en 2018 s'inscrit encore dans une problématique de formation initiale –ce qui ne sera plus le cas à partir de la rentrée 2019. Les ressources générées par l'activité de formation permanente restent stables –à l'instar des effectifs-. Quant aux charges d'enseignement –le tableau ci-dessous ne prend en compte que celles directement assumées par le FCV2A et non les reversements globaux sur facture aux composantes et partenaires-, elles sont en léger repli, ce que l'on peut attribuer notamment à la numérisation croissante des enseignements.

Recettes générées par l'activité du FCV2A - années civiles 2017-2018 par type d'activité (source : BRF + suivi de l'apprentissage)

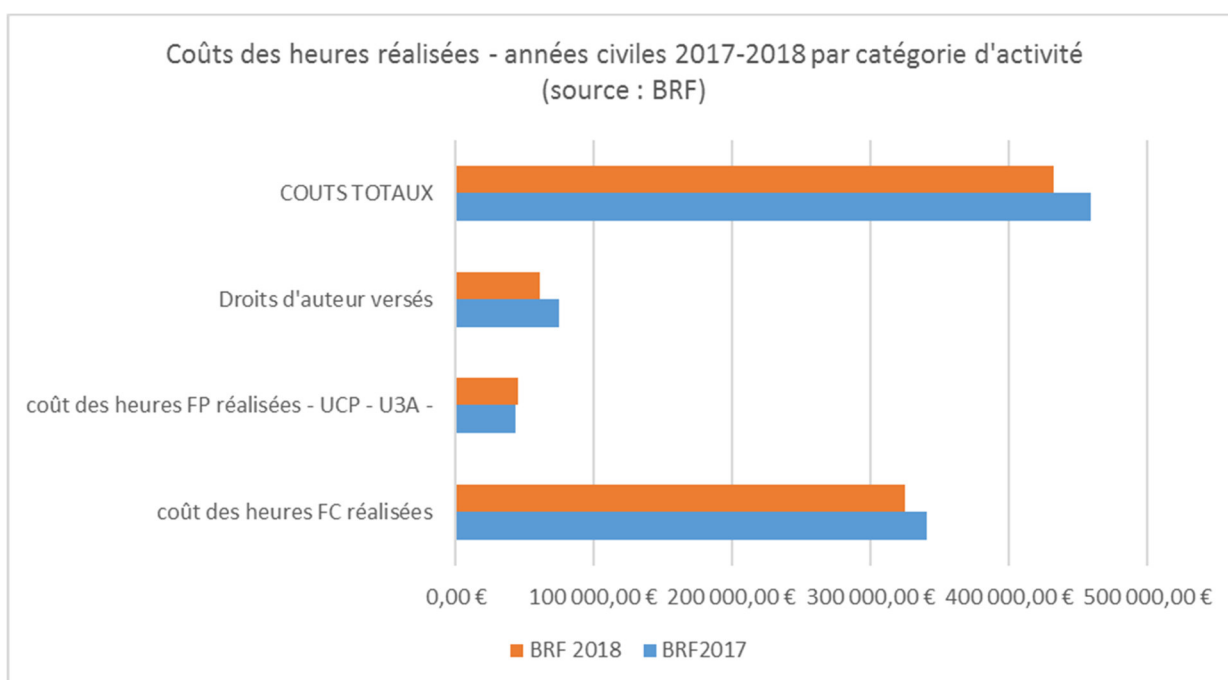


Composition des recettes FCV2A - 2018





A noter : dans les dépenses sont intégrés 193 300 € au titre des 10% et 317 450 € de reversement aux composantes. (ce qui correspond à 22% des recettes réalisées par le service)



⊕ BILAN

Les dispositifs de formation professionnelle sont en profonde mutation, ce qui a un lourd impact sur notre activité. La loi Notre a eu des conséquences non négligeables sur la structuration du public en promotion

sociale (diminution du PRF, restructuration de la capacité en droit). L'adoption de la loi Pacte va avoir une forte incidence sur notre offre de formation ponctuelle.

Les équipes sont mobilisées autour des problématiques de qualité (audit Datadock en 2018, dossier qualité à mener au plus tard pour une accréditation mi-2020) qui deviennent le sésame de toute activité en formation professionnelle continue.

L'énergie déployée autour de l'alternance a permis de maintenir le cap et de générer des recettes nouvelles sans pour autant oublier notre mission de service public.

En conjuguant formations diplômantes et formations non diplômantes, l'objectif du FCV2A est de participer à l'accompagnement des usagers vers un accroissement de leurs compétences, à la sécurisation de leurs emplois et éventuellement des emplois de leurs salariés. Pour ceux d'entre eux qui sont à la recherche d'emploi, le service a œuvré dans le sens d'une aide à l'insertion : les résultats du PRF sont une insertion à 76% des demandeurs d'emploi bénéficiaires du dispositif 18 mois après la sortie de formation ; quant aux alternants, 6 mois après la sortie de formation, hors reprise d'études, ils sont insérés à 93%.

Pour ce faire, nous utilisons l'ensemble des dispositifs et moyens à notre disposition : VAE, présentiel continu et discontinu, blended learning..., et mettons à la disposition des enseignants-chercheurs des équipes susceptibles de les accompagner dans leurs projets. La mission des agents est entre autres, d'être à l'écoute des besoins des stagiaires de façon à les communiquer aux porteurs de projet et d'effectuer une veille sur l'évolution des dispositifs de formation continue de façon à anticiper les changements.

Au-delà de l'activité au quotidien axée sur le développement de nouvelles formations (3 DU en perspective pour la rentrée 2019 et 3 diplômes supplémentaires en alternance) et la refonte éventuelle d'anciennes, ce dernier aspect de l'activité est essentiel, mobilise beaucoup de temps et d'énergie surtout en cette période de mise-en-œuvre de la loi Pénicault.

ANNEXE 3

Direction administrative : P. Escudier

Toulouse, le 19 avril 2019

Bilan des activités de formation tout au long de la vie 2018

1. Propos liminaires

La formation tout au long de la vie (FTLV) constitue une source de ressources propres importantes pour les établissements d'enseignement supérieur. Elle se situe dans un monde très concurrentiel notamment dans les disciplines de la gestion. Ces activités, en sus de la mission induite de service public, suppose de notre part la capacité de développer des produits, des stratégies marketing, des services après-vente dans un cadre économique différent d'autres services administratifs.

Les données présentées ci-dessous montrent notre volonté de garantir un développement maîtrisé de l'activité de formation tout au long de la vie.

Conformément à la délibération du CA du 3 octobre 2017 approuvant la création d'un dispositif d'intéressement au bénéfice des personnels participants aux activités de FTLV, le rapport ci-après présente :

- un bilan du dispositif d'intéressement de l'année 2017,
- l'évolution des effectifs et de l'offre de formation FTLV,
- l'évolution des recettes et des dépenses liées à l'activité FTLV

Pour rappel, l'enveloppe de base est constituée de 2% des recettes de FTLV générées sur ressources propres de l'exercice 2017 (hors taxe d'apprentissage et SCSP) et ajustée en fonction de critères cumulatifs constituant une incitation au développement maîtrisé de l'activité.

2. Bilan du dispositif 2017/2018

L'enveloppe 2017 des recettes affectées au dispositif d'intéressement FTLV de TSM s'est élevée à 51 300 €. Le montant des primes attribuées aux personnels dans le cadre de ce dispositif s'est élevé à 23 055 € (45 % de l'enveloppe). 41 agents (24 titulaires et 17 contractuels) ont bénéficié d'une prime : 12 agents dont l'activité principale relève de la formation tout au long de la vie et 29 agents dont une part de l'activité est dédiée à cette activité. Ces primes ont été distribuées indépendamment de la catégorie des agents (10 agents de catégorie A, 12 de catégorie B et 19 de catégorie C). 23 agents de TSM n'ont pas eu accès à ce dispositif. Le montant moyen de la prime versée par agent s'est élevé à 562 €.

3. Evolution de l'offre de formation et des effectifs

La comparaison des impacts financiers entre les années budgétaires 2017 et 2018 nécessite une analyse de l'évolution de l'offre de formation et des effectifs FTLV sur les 3 dernières années universitaires (2016/2017, 2017/2018 et 2018/2019).

Evolution des effectifs :

	2016/2017		2017/2018		2018/2019	
	Nb	Nb	Var.	Nb	Var.	
Effectifs FCA	912	1002	+ 10 %	1015	+ 1.5 %	

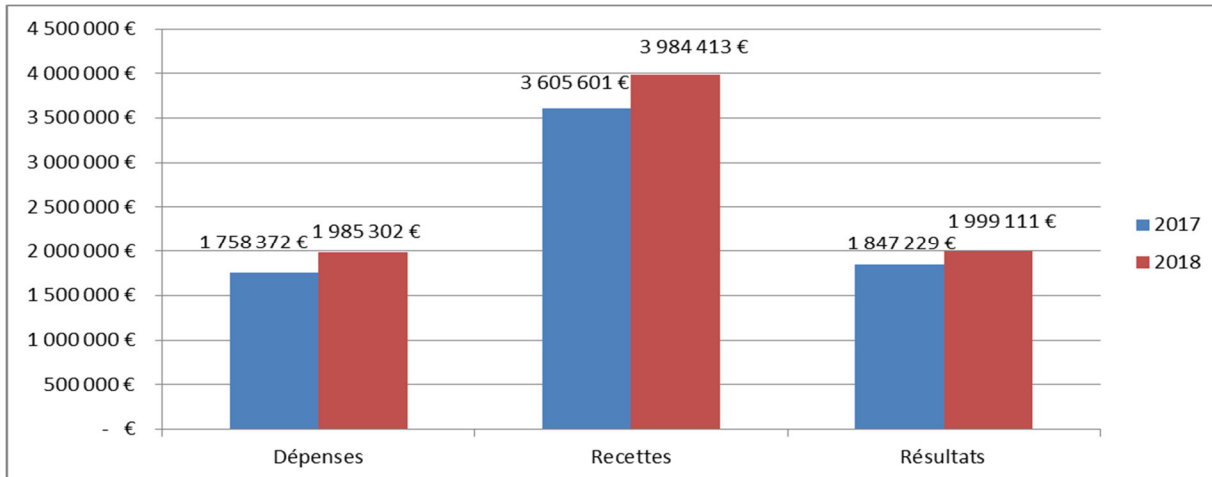
Après avoir progressés de 10 % en 2017/2018, les effectifs 2018/2019 couverts par les activités de formation tout au long de la vie restent stables. Ils représentent 34 % des effectifs étudiants de TSM.

Evolution de l'offre de formation :

Evolution de l'offre de formation entre 2016/2017 et 2017/2018	Evolution de l'offre de formation entre 2017/2018 et 2018/2019
<p>Fermetures :</p> <ul style="list-style-type: none"> D.U. Pratiques infirmière avancées D.U. Management de la RSE D.U. QSES <p>Créations :</p> <ul style="list-style-type: none"> L3 QSE M1 Lean management M1 Pilotage et contrôle de gestion sociale M2 Marketing digital <p>Intégrations au périmètre FCA :</p> <ul style="list-style-type: none"> M1 Contrôle de gestion et audit organisationnel M1 Gestion des RH M1 IMOS M2 Audit et pilotage M2 IMOS M2 International HRM M2 Gestion des RH 	<p>Fermetures :</p> <ul style="list-style-type: none"> D.U. Stratégie de la RSE D.U. Digital marketing D.U. Webmarketing LP Banque Chargé de clientèle Professionnels LP Banque Chargé de clientèle Experts <p>Créations :</p> <ul style="list-style-type: none"> M2 Lean management M2 Pilotage et contrôle de gestion sociale M2 Droit et gestion de la RSE <p>Intégrations au périmètre FCA :</p> <p>Sorties du périmètre FCA :</p> <ul style="list-style-type: none"> M1 Contrôle de gestion et audit organisationnel M1 Gestion des RH

Durant ces trois années universitaires, certaines formations jugées non attractives et à faible potentiel de développement ont été fermées (essentiellement des D.U.). De nouveaux programmes de formation (notamment des diplômes nationaux) ont été mis en œuvre. Enfin, l'alternance a été développée dans certains diplômes ouverts jusqu'alors en formation initiale nécessitant (temporairement ou non) leur intégration dans le périmètre FCA.

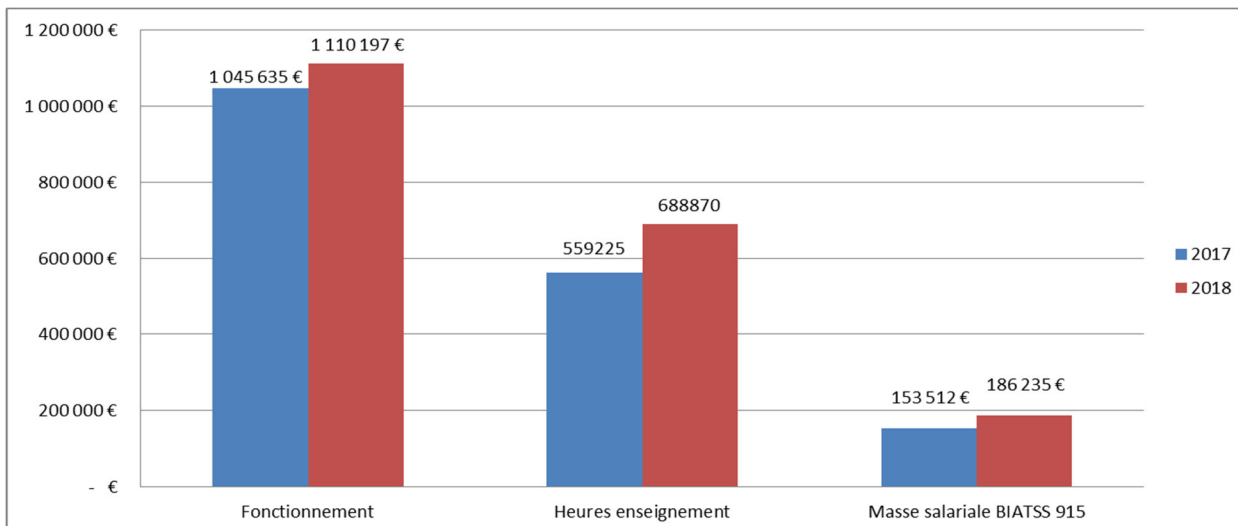
4. Evolution des recettes et des dépenses (données SIFAC 2017 et 2018)



Les recettes générées par les activités FTLV s'élèvent à 3 984 413 € au titre de l'année 2018. Elles sont en progression de 10 % par rapport à l'année 2017. Cette augmentation des recettes tient compte :

- de l'évolution des effectifs sur les 3 dernières années ;
- de l'ouverture de nouvelles formations et notamment de diplômes nationaux ;
- d'une analyse plus fine de la rentabilité de chaque formation et d'une mise en cohérence de notre politique tarifaire.

Les dépenses 2018 s'élèvent à 1 985 302 €. Le résultat de ces activités (1 999 111 €) progresse de 8 % par rapport à 2017.



Les dépenses de fonctionnement sont constituées à 55 % de dépenses liées à l'exécution de nos conventions de partenariats (CFPB, ICT et CFC Montauban).

Ces dépenses de fonctionnement mais également les dépenses liées au volume d'heures d'enseignement augmentent mécaniquement du fait :

- de l'ouverture de nouvelles formations (et notamment de diplômes nationaux),
- et de l'augmentation des effectifs dans certains diplômes nécessitant l'ouverture de groupes d'étudiants supplémentaires (LP Banque par exemple).

A effectif constant (12 personnes), la masse salariale des personnels BIATSS affectés aux activités FTLV et rémunérés sur ressources propres augmente. Cette augmentation s'explique essentiellement par le remplacement d'un personnel titulaire rémunéré jusqu'alors sur le CF 919 (UT1) par un personnel contractuel rémunéré sur le CF 915 (TSM) et par le versement d'ARE suite au départ d'un personnel contractuel.

ANNEXE 4

Bilan d'étape de la démarche EQUIS 2018

1. Propos liminaires

L'obtention d'accréditations internationales représente l'un des moyens d'attester de la qualité du service public et d'assurer notre développement et notre pérennité. Notre trajectoire est conforme à nos attentes et à nos engagements.

Conformément à la délibération du CA du 3 octobre 2017 approuvant la création d'un dispositif d'intéressement au bénéfice des personnels participants au projet d'obtention de l'accréditation EQUIS, le rapport ci-après présente un bilan du dispositif d'intéressement 2017 et fait un point sur l'avancée de nos démarches d'obtention de cette accréditation.

Pour rappel, l'enveloppe de base est constituée de 2% des recettes générées sur ressources propres de l'exercice 2017 (hors recettes de Formation Continue, taxe d'apprentissage et SCSP).

2. Bilan du dispositif 2017/2018

L'enveloppe 2017 des recettes affectées au dispositif d'intéressement EQUIS s'est élevée à 23 406 €. Le montant des primes attribuées aux personnels dans le cadre de ce dispositif s'est élevé à 23 370 €. 45 agents (23 titulaires et 22 contractuels) ont bénéficié d'une prime. Ces primes ont été distribuées indépendamment de la catégorie des agents (11 agents de catégorie A, 12 de catégorie B et 22 de catégorie C). 19 agents de TSM n'ont pas eu accès à ce dispositif. Le montant moyen de la prime versée par agent s'est élevé à 519 €.

3. Etat d'avancement de la démarche EQUIS

La phase d'éligibilité de la démarche d'accréditation EQUIS a débuté en juillet 2017. Une première version de la Datasheet a été transmise puis revue, après échanges avec l'EFMD, en décembre de la même année. Nous avons été audités en mars 2018 et obtenu l'éligibilité EQUIS.

Un groupe de travail, composé de doyens de 5 établissements EQUIS européens a été constitué pour nous accompagner sur les points d'amélioration identifiés. Afin d'améliorer nos chances de réussite, le Conseil d'Administration de TSM du 22 juin 2018 a acté de soumettre l'école à plusieurs accréditations complémentaires, l'accréditation EPAS (European Programme Accreditation System) pour deux masters (Master Finance et Master Management international) et pour le programme doctoral, l'accréditation EOCCS (Online Course Certification System) pour une unité d'enseignement en Licence.

Dans le cadre de l'accréditation du Master Finance et du Programme Doctoral, les pré-rapports (Datasheets) ont été transmis en janvier 2019 et le Comité EPAS nous a signifié sa décision d'avis favorable à l'éligibilité de ces deux programmes le 22 février 2019. Les rapports d'autoévaluation sont en cours d'écriture et nous serons audités pour l'accréditation EPAS de ces deux programmes en décembre 2019.

Dans le cadre de la ré-accréditation du Master International Management, la demande de ré-accréditation a été envoyée en mai 2018, le rapport d'autoévaluation le 10 décembre 2018, et l'audit s'est déroulé les 12 et 13 février 2019. Ce rapport d'audit fait état d'un avis très favorable pour l'accréditation du Master pour cinq ans, cet avis devrait nous être signifié en mai 2019.

Au-delà des différents projets d'établissement auxquels TSM doit répondre ou participe en tant que composante de l'Université Toulouse 1 Capitole (mise en œuvre de l'arrêté Licence, évaluation HCERES, contribution des personnels aux projets de direction de la DES...), les équipes administratives de TSM travaillent depuis la rentrée universitaire 2018/2019 à la fois sur les éléments formels nécessaires aux processus EPAS et EQUIS (collecte des données nécessaires à l'élaboration des datasheets, contributions à l'écriture des rapports d'autoévaluation, organisation et participation aux visites d'audits) mais également sur différents projets qui trouvent leur justification dans les objectifs d'accréditations poursuivis par l'école :

- Stabiliser notre nouvelle marque et améliorer notre visibilité à l'international :

La nouvelle charte graphique de TSM est désormais déclinée sur l'ensemble de nos supports de communication. De nouvelles plaquettes institutionnelles (présentation de l'école, des formations, du Programme Doctoral, ...) sont disponibles en français et en anglais. Les sites web (TSM, TSM-R et TSM Doctoral Programme) ont été actualisés

et leur traduction en langue anglaise a été améliorée. Des campagnes de présentation de TSM et de ses formations ont été mises en place, notamment via Campus Channel (TSM, Bachelor in Management studies, Masters Finance, IRHM, International management, Marketing, Stratégie, CGAO, Doctoral Programme). Des campagnes de sourcing de candidats internationaux ont été mises en place (GMAT, ...).

- Adapter notre offre de formation au niveau des standards internationaux :

TSM a profité de la mise en œuvre de l'arrêté Licence pour adapter son offre de formation de niveau Licence aux standards internationaux. La cohérence et l'efficacité des programmes ont été entièrement revues et la progression des étudiants renforcée (Curriculum mapping). Les équilibres volumes horaires/ECTS ont été mieux précisés au regard des objectifs pédagogiques, des résultats d'apprentissage, des acquis de formation et des compétences développées (ILO – Input Learning Outcomes).

La licence International Management (ex Bachelor in management studies), entièrement enseignée en langue anglaise, propose désormais un parcours à la mobilité et un parcours sur site.

Un travail similaire sera initié pour le niveau Master à partir de la rentrée prochaine. Le programme doctoral a été entièrement repensé et répond désormais aux exigences des meilleures institutions européennes.

L'offre de double-diplômes a été améliorée par l'ouverture en 2018/2019 d'un double-diplôme en Master International Management avec l'université KU Leuven. Plusieurs autres projets sont en cours, notamment en Asie, pour le Master International Marketing avec la National Taipei University (Taiwan), la National Taiwan University of Science and Technology (Taiwan) et le Centre franco-vietnamien European Management University (Vietnam).

- Renforcer la professionnalisation de nos étudiants et l'internationalisation de leur parcours :

TSM a développé son offre de stages à l'attention de ses étudiants (1400 conventions de stages signées en moyenne par année) et notamment son offre de stages à l'international. La plateforme TSM Connect permet aux étudiants d'accéder nominativement à différentes plateformes dédiées à la recherche de stages et d'emplois dans le monde (HigherEd, GoinGlobal) ; des tutoriels d'utilisation de ces plateformes ont été créés. Chaque année, un forum Stages et un forum Alternance sont organisés au sein de nos locaux. 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 de personnalité.

Depuis 2017/2018, TSM a introduit une 2^{ème} langue vivante dans ses maquettes de Licence portant à 78h au total par année la pratique de deux langues vivantes (48h d'anglais et 30h 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). Afin d'encourager la mobilité de ses étudiants, TSM a également mis en place plusieurs dispositifs : une « International week » (du 7 au 10 janvier 2019) au cours de laquelle des coaches interculturels et des diplômés sont venus rencontrer les étudiants ainsi qu'une bourse afin d'encourager les étudiants à participer à des « summer schools » proposées par nos partenaires.

L'ensemble de ces dispositifs de professionnalisation et d'internationalisation des parcours est présenté aux étudiants lors de la semaine d'accueil organisée début septembre.

- Développer nos relations internationales :

Afin d'encourager la mobilité académique de ses étudiants, TSM continue à développer ses relations à l'international avec de nouveaux partenaires en Corée, en Allemagne, en Finlande, en Italie, au Royaume-Uni... De nouveaux partenariats pour encourager la mobilité doctorale ont également été conclus avec la Lancaster University (Royaume-Uni) et la WHU Otto Beisheim School of Management (Allemagne). Ces deux établissements sont accrédités EQUIS.

Un programme court « Innovation in the pink city » a été mis en place en mars 2019 pour la 3^{ème} année consécutive avec la Katholieke Universiteit Leuven (Belgique), établissement accrédité

EQUIS. Un autre projet de ce type est en cours avec l'Open University d'Hong-Kong (prévu fin juin 2019).

- développer nos réseaux d'alumni :

Les meilleures écoles européennes se caractérisent notamment par l'activité de leur réseau d'alumni. Dans ce contexte, TSM a souhaité dynamiser son réseau de diplômés. Au-delà d'une plateforme dédiée à cet effet, nous avons créé depuis mars 2019 des groupes Alumni par formation sur certains réseaux sociaux et notamment LinkedIn. A ce jour, la majorité des groupes par master a été créée (Master Finance, Marketing, Comptabilité, International Management, RH, ...). 7119 diplômés ont été contactés et invités à rejoindre ces groupes. Trois relances sont organisées tout au long de l'année universitaire. D'autres groupes sont en cours de constitution en particulier issus de nos formations en alternance (QSE, Achats, Banque...). En parallèle, des préconisations à l'animation de réseaux sociaux sont proposées aux différents responsables pédagogiques de ces formations par le Community Manager de TSM.

- améliorer nos processus de gestion :

TSM poursuit le déploiement de nouveaux outils de gestion : Academ (maintenance des CV des équipes académiques, production des indicateurs associés aux activités de recherche, génération des rapports d'accréditations nationales et internationales HCERES, EQUIS, AACSB, ...) et Syllabus (gestion du processus d'élaboration des Syllabi incluant la gestion des ILOs jusqu'à la publication du catalogue de cours). Pour la campagne 2019/2020, les candidatures dématérialisées ont été déployées pour la quasi-totalité de notre offre de formation (47 formations – 6560 dossiers reçus) et les processus accompagnant ce déploiement respectent les normes EQUIS notamment en termes de suivi des candidatures et de complétude des dossiers.

Les données financières de 2014 à 2018 ont été retravaillées et sont présentées en coûts complets afin de répondre aux exigences de présentation des dispositifs d'accréditation EPAS et EQUIS.

Les démarches d'accréditations EPAS et EQUIS mobilisent nos personnels BIATSS de manière intensive et représente une charge de travail significative.