

Toulouse 1 Capitole « se projette dans les 20 ou 30 prochaines années » : les chantiers d'H. Kenfack

« Le recentrage stratégique autour du président est une nécessité dans une université qui se projette dans les 20 ou 30 prochaines années », déclare [Hugues Kenfack](#), président de l'Université 1 Toulouse Capitole, dans un entretien à News Tank, le 04/10/2021. À cette échéance, « notre objectif clair est de renforcer l'excellence de l'université en ce qui concerne l'enseignement, la recherche et l'insertion professionnelle ».

Élu en novembre 2020 face à la présidente sortante [Corinne Mascala](#), l'ancien doyen de la faculté droit et science politique de l'établissement évoque sa prise de fonctions et ses premières mesures, comme la réorganisation du fonctionnement du [CA \(Conseil d'administration\)](#) et un renouvellement de plusieurs directions auprès de lui.

« La période a été marquée par un dogme sanitaire dont il fallait sortir. Car le rôle d'une université est d'accueillir les étudiants ! », dit aussi Hugues Kenfack qui a été élu alors que les étudiants n'étaient pas sur le campus. Cette rentrée 2021 se fait en présentiel, avec une « hybridation choisie » pour les enseignements, souligne-t-il. Les horaires de présence des étudiants ont été revus pour éviter la surcharge des lieux de cours.

Le chantier des ressources humaines est prioritaire pour Hugues Kenfack, qui a lancé la mensualisation des vacataires et veut réduire le recours aux contrats précaires. L'établissement a formulé 12 demandes de [CPJ \(Chaire de professeur junior\)](#) et va se doter d'une direction d'appui à la recherche.

Interrogé sur la place des composantes, comme la prestigieuse [TSE \(Toulouse School of Economics\)](#), Hugues Kenfack « assume de dire [qu'elle] n'aurait pas eu ce développement dans une autre université ».

« Sortir du dogme sanitaire »

Quelle a été la tonalité que vous avez voulu donner à cette première rentrée solennelle, organisée à Toulouse Capitole ?

La rentrée solennelle permet de remettre l'église au centre du village, c'est-à-dire de rappeler la priorité donnée à nos missions de recherche, de formation et d'insertion.

J'avais été l'un des premiers présidents à demander au ministère le retour des étudiants en présentiel, je suis heureux qu'ils soient désormais là. Pour cela, nous avons anticipé tout ce qui pouvait l'être, mené des campagnes en matière de prévention et de vaccination...

La période a été marquée par un dogme sanitaire dont il fallait sortir. Car le rôle d'une université est d'accueillir les étudiants ! Bien sûr cela implique de s'occuper de leur bien-être, de leur santé et de leur sécurité, mais surtout de leur apporter des compétences pour leur insertion professionnelle ; c'est notre mission de service public.

Le présentiel en priorité donc, mais avec une appropriation du numérique par et une place de l'hybride qui s'est installé pour les enseignants et les étudiants ?

La différence entre cette rentrée et la précédente, c'est que l'on passe de l'hybridation forcée à l'hybridation choisie. Dès ma première lettre à la communauté, j'ai indiqué que nous passons sur du 100 % présentiel, avec la liberté pour chaque [E-C \(enseignant\(s\)-chercheur\(s\)\)](#) de pratiquer de l'hybridation volontaire.

Cela signifie que l'E-C l'inscrit dans une méthode d'enseignement et adapte sa pédagogie en mettant en place des innovations. Évidemment, dans ce cadre, il n'y a pas que les visioconférences, mais aussi les travaux en ligne, l'adaptation des méthodes de travail... À titre personnel et pour donner un exemple, je pratique cette hybridation avec la méthode de la pédagogie inversée.

Je précise que l'enseignant fait ses cours en amphi et dans les salles de cours, et qu'il est donc présent physiquement dans les locaux. Dans cette méthode, c'est l'étudiant qui choisit le lieu de son enseignement et l'enseignant qui est sur place.

Ces modalités sont également importantes pour ne pas laisser d'étudiants au bord de la route (malades, empêchés, porteurs de handicaps...).

Vous avez été élu en décembre 2020, comment avez-vous abordé les enjeux sanitaires et de l'accueil des étudiants après une rentrée 2020 qui avait été marquée par l'idée que les universités étaient des clusters en puissance ?

J'ai vécu ces images d'amphis bondés, je n'étais alors pas président d'université, mais enseignant-chercheur.

Pour éviter ces situations, nous avons fait toutes les anticipations nécessaires depuis décembre. Dès mon élection, nous avons commencé à préparer la rentrée en adaptant les emplois du temps et en vérifiant les effectifs présents en même temps sur le campus, ce qui nous a permis de réguler les flux.

Ainsi, nous avons constaté que la période critique se situait entre 11 h et 14 h, alors qu'à 8 h il y avait de la place. On a réparti plus harmonieusement les étudiants dans la journée, ce qui a permis une présence maîtrisée sur le campus. Cela a apporté beaucoup de confiance et de sérénité dans cette rentrée. Nous avons aussi instauré 15 minutes de battement entre chaque cours pour que les étudiants puissent prendre l'air.

Bien sûr, en 2021 nous avons bénéficié des campagnes de vaccination et du fait que les associations étudiantes ont beaucoup œuvré sur ce sujet, ainsi que de la présence d'installations pour réaliser directement les tests sur le campus

Des mesures d'urgence aux premiers chantiers

Quelles ont été les premières mesures prises lors de votre élection ?

Je suis devenu président à un moment où nous n'avions pas d'étudiants en présentiel. J'ai une fibre très sociale, je considère qu'au cœur de l'université se trouvent les étudiants et qu'il n'y a pas d'université sans étudiants. Dès lors, ne pas les avoir en présentiel était une difficulté qu'il fallait surmonter. Il fallait les faire revenir, c'est pourquoi j'ai insisté sur ce sujet très tôt.

S'agissant des étudiants de master 2, ceux qui allaient quitter l'université au terme de l'année, je me suis engouffré dans les autorisations de faire des TP (Travaux pratiques) pour les faire revenir dans leur établissement. C'est quelque chose dont je suis très fier.

Sans surprise, parmi mes premières mesures a figuré l'aide aux étudiants. Nous avons l'image d'une université élitiste, mais on a un taux de boursiers élevé (36 %). Certains étudiants qui se sont retrouvés chez eux étaient en grande difficulté : il a donc fallu distribuer des clés 4G (28 en 2019-20, 284 en 2020-21), prêter des ordinateurs (131 en 2019-20, puis 225 en 2020-21), et accompagner les associations pour distribuer de l'aide alimentaire.

Du fait de la pandémie, un certain nombre d'étudiants sont tombés dans le régime des aides sans savoir comment les demander. Très vite, nos associations étudiantes ont compris qu'il fallait s'adapter et aller vers ces personnes. Je les en remercie, elles ont été un élément important pour montrer la solidarité des étudiants entre eux. Tout comme le personnel, qui s'est mobilisé lors d'une collecte.

La période de confinement du printemps 2020 n'avait pas été utilisée pour renforcer nos capacités réseau et wifi. J'ai donc fait des travaux de connectivité un chantier majeur et aujourd'hui l'infrastructure réseau est prête et adaptée aux usages.

Sur le plan interne, quelles inflexions avez-vous mises en œuvre ?

Notre programme était de dire que ce qui était important pour l'université, c'était l'humain. Or les chargés de TD vacataires sont le parent pauvre de l'université, alors même que ce sont eux qui ont permis que l'établissement retrouve son présentiel — puisqu'on a d'abord repris des TD. C'est pourquoi une des premières mesures a été de lancer le chantier de la mensualisation des vacataires, en anticipant la disposition de la LPR (Loi de programmation de la recherche pour les années 2021 à 2030 et portant diverses dispositions relatives à la recherche et à l'enseignement supérieur) sur le sujet.

Un autre chantier est la mise en place d'une nouvelle politique RH en faveur de la pérennisation des contractuels. Les universités sont confrontées à de graves difficultés liées au manque de moyens, mais aussi et surtout à l'instabilité des personnels.

- À Toulouse Capitole, nous avons pratiqué beaucoup de CDD d'un an renouvelable ; nous y avons mis fin au profit de CDD de trois ans.
- Nous lançons aussi une démarche de pérennisation : dès que l'intérêt du service le justifie, soit nous proposons un CDI, soit nous organisons un concours. Toulouse Capitole offre de très bonnes conditions de travail, mais encore faut-il que le personnel soit stable et ait une perspective.
- J'ai aussi fait une priorité de la prise en compte de toutes les difficultés liées aux risques psychosociaux, mises en lumière par la crise.
- Pour les personnels Biatss (Bibliothèques, Ingénieurs, Administratifs, Techniciens, Social, Santé), nous allons mettre en

place un CET (Compte épargne temps) qui n'existait pas dans la maison.

Et sur le plan de la gouvernance ?

J'ai renforcé le rôle du conseil des directeurs de composantes et mis en place un nouveau mode de fonctionnement du CA, avec des votes en blocs pour toute une série de points techniques : désormais, on ne débat que sur des questions politiques et stratégiques pour l'établissement.

Enfin, j'ai réorganisé la direction autour de moi, avec le recrutement d'un DGS (Directeur/trice général(e) des services), d'une directrice de cabinet et d'une directrice de la communication. Il m'apparaît fondamental d'avoir autour du président les directions stratégiques et que cet ensemble travaille d'un commun accord.

Le recentrage stratégique autour du président est une nécessité dans une université qui se projette dans les 20 ou 30 prochaines années.

Vous parlez de projection à 20 ou 30 ans, que voulez-vous faire de Toulouse Capitole ?

Notre objectif clair est de renforcer l'excellence de l'université en ce qui concerne l'enseignement, la recherche et l'insertion professionnelle. Lors de la rentrée solennelle, j'ai donné des chiffres qui ont fait frémir la salle : 94 % d'insertion professionnelle en master, 98 % en licence pro... dans les deux cas c'est excellent, mais on peut faire plus ! On peut faire 100 %.

Renforcer l'excellence de l'établissement, c'est aussi l'excellence sociale : notre équilibre est d'allier excellence et service public. Il faut donc renforcer les leviers d'action.

Je serai très attentif sur la LPR, à travers laquelle on peut avoir des CPJ (Chaire de professeur junior), des recrutements, des restructurations... je suis très attaché à ce qu'on puisse augmenter les postes d'E-C et de personnels administratifs.

Nous allons nous inscrire dans cette logique d'utiliser tous les leviers nécessaires pour donner aux étudiants un avantage concurrentiel.

Avez-vous soumis des demandes de CPJ (chaires de professeur junior, prévues par la LPR) cette année ?

On a, dès la première année, fait remonter 12 demandes de CPJ (trois en droit, trois en informatique, trois en économie et trois en sciences de gestion). La demande en droit est à noter, car je sais que cela n'a pas été simple pour notre discipline dans les autres universités.

Plus largement, je souhaite offrir à nos enseignants-chercheurs un accompagnement plus personnalisé, ce qui passe par la mise en place d'une direction d'appui à la recherche. Cela pourra inciter les collègues à candidater à l'IUF (Institut universitaire de France) et entraîner tous les autres vers le haut.

Votre rentrée solennelle était organisée en direction du monde socio-économique : l'établissement ne leur parlait pas assez jusqu'ici ?

Hugues Kenfack, lors de la rentrée solennelle de l'Université Toulouse Capitole, septembre 2021 - © UTCapitole - A. Perset

L'ouverture sur le monde socio-économique était au centre de l'événement. Parler à l'extérieur, c'est un des axes stratégiques de notre université. Cela commence à se voir, via notamment la co-construction de diplômes, comme l'illustre la licence juriste de copropriété que nous venons d'ouvrir avec l'ANGC (Association nationale des gestionnaires de copropriété).

Je tiens beaucoup à cette logique inversée dans la construction de diplômes : nous devons d'abord regarder avec le monde économique les compétences attendues pour construire la troisième année puis, partant de là, imaginer la deuxième année, puis seulement, à la fin, la première année. Dans cet esprit, les diplômes co-construits sont aussi co-dirigés par un professionnel.

Quelle est votre vision de la relation entre l'université et ses composantes ? Par exemple TSE, avec sa reconnaissance internationale, fonctionne-t-elle en synergie ou est-ce une sorte d'État dans l'État ?

Mon modèle est celui d'une université qui s'occupe du cadre stratégique et laisse l'autonomie aux composantes. Cela ne veut pas dire une indépendance : plus de liberté s'accompagne de plus de responsabilité.

Nous sommes fiers d'avoir permis à TSE (Toulouse School of Economics) d'être une des écoles les plus reconnues dans le monde et c'est tout le mal que nous souhaitons aux autres composantes. J'assume de dire que TSE n'aurait pas eu ce développement dans une autre université. C'est une composante de l'université au même titre que les autres. Elle a une autonomie, mais elle n'est pas indépendante.

Que ce soit TSE, TSM (Toulouse School of Management (IAE de Toulouse)), la faculté de droit, ou celle d'administration, ou d'info-com... toutes contribuent à donner sa force à Toulouse Capitole et forment une collectivité pour répondre aux défis sociaux et sociétaux.

Que certaines priorisent la recherche, d'autres la formation, d'autres cherchent un équilibre entre les deux : c'est ce qui nous permet d'être collectivement aux standards internationaux.

Quid de l'international ?

Je souhaite développer des partenariats internationaux, notamment des alliances structurantes. Nous avons déjà notre université européenne Engage, dont les membres se réunissent à Mannheim du 20 au 22/10. Et nous essayons d'aller plus loin avec le réseau des universités les plus anciennes d'Europe (Toulouse Capitole a été créée en 1229). Un sujet que nous avons abordé à Padoue les 30/09 et 01/10.

L'enjeu est d'offrir à nos étudiants la possibilité de faire des semestres à l'étranger, pour avoir l'avantage concurrentiel que j'ai déjà évoqué, et d'avoir une recherche et des enseignements communs qui se mettent en place.

Les enjeux immobiliers

Toulouse Capitole fait partie des trois premières universités ayant obtenu la dévolution immobilière, avec à la clé 5 M€ par an. Quels sont vos objectifs ?

Nous avons une implantation à Toulouse, à Montauban (où nous ne sommes pas dans nos locaux) et à Rodez. Nous sommes un acteur important des centres-villes où nous sommes implantés, cela nous donne une responsabilité importante.

On se doit d'avoir un cadre de vie qui corresponde à l'environnement international, ce que la dévolution nous permet de faire. Ainsi, plusieurs chantiers se mettent en place à court, moyen et long terme :

- Je suis très content du **plan de relance** (4,9 M€ pour la réfection de l'Arsenal) qui permet notamment la rénovation thermique de la BU (Bibliothèque universitaire) — c'est très symbolique — et de plusieurs entités. Les conditions de confort de l'enseignement et de la recherche ont été prioritaires.
- **Le site Duportal** a été racheté à l'État. Il est prévu d'y construire un bâtiment accueillant des installations sportives, de la médecine étudiante et du travail, des espaces d'enseignement.
- J'aimerais à moyen terme que nous donnions **une identité géographique à nos composantes**, à l'image d'Harvard et ses schools. Il existe déjà un bâtiment dédié à TSE, on fait de même pour TSM, et un bâtiment de Sciences Po va être détruit et reconstruit pour donner une identité à la future école de droit de Toulouse, qui pourrait naître de la transformation de l'actuelle faculté de droit, dont j'aimerais qu'elle se projette dans l'avenir.