

Cohésion et Qualité de l'Université

Hervé Penan, Marc Blanquet, Céline Castets-Renard, Nathalie de Grove-Valdeyron, Aurélie Depercenaille, Rosemary Findlay, Said Hamdouni, Hugues Kenfack, Michel Martinez, Nicolas Pistoletti, Stéphane Sanchez, Wilfried Sand-Zantman, Isabelle Solé-Laporte, Chantal Soulé-Dupuy, Anne-Laure Thomat-Raynaud, Pascale Zaraté.

L'Université Toulouse Capitole est une institution reconnue pour la qualité de service qu'elle rend à ses différents usagers. Ses principaux atouts demeurent la productivité et la notoriété de sa recherche, l'étendue de son offre de formation et la densité des partenariats tissés avec les acteurs économiques. La force de notre Université est également celle de notre environnement scientifique et institutionnel, celle du dynamisme économique de notre ville, de notre région, désormais étendue. Notre histoire ne se limite pas à la simple application d'une succession de lois et de décrets, elle ne se résume pas à un simple changement d'échelle. Elle est avant tout le fruit du travail des femmes et des hommes qui constituent notre communauté, elle est le résultat des débats successifs qui ont façonné la politique de notre Université.

Notre équipe est constituée de personnalités engagées dans la vie de notre établissement, dont la caractéristique commune est, au-delà de leur expérience professionnelle et de leurs responsabilités administratives, de porter un véritable attachement à ce qui fait la cohésion et la qualité de notre Université.

La concurrence à laquelle est soumise l'Université française demeure vive et tout laisse à penser qu'elle s'intensifiera dans un avenir proche au niveau européen et international. Dans ce contexte, nous devons délivrer une performance globale, équilibrée sur les dimensions scientifique, pédagogique, et professionnelle. Les enjeux sont multiples : attirer les meilleurs étudiants, les docteurs à fort potentiel, les meilleurs enseignants-chercheurs, répondre avec pertinence aux besoins de formation des entreprises et des ordres institués, intensifier notre développement international et signaler notre qualité. Notre profession de foi traite des principaux défis à relever, des opportunités à saisir, présente les grandes lignes d'un projet que nous portons avec enthousiasme. Si celle-ci rappelle quelques principes et propose quelques idées, elle n'épuise en aucun cas les initiatives qu'il nous reste à définir ensemble, dès l'élection passée, avec celles et ceux qui souhaitent s'engager dans notre Université, en confiance.

L'exigence d'une gouvernance équilibrée, respectueuse et positive

- L'exercice d'une gouvernance équilibrée, expression d'un régime représentatif, respectueux des mandats de chacun, repose sur quelques principes essentiels. Le conseil d'administration doit être un lieu de débats constructif, en capacité d'orienter en conscience le développement de notre établissement. Le bureau de l'Université doit assurer les missions d'un comité exécutif, préparer les arbitrages dans un souci constant de pédagogie, et traduire les orientations stratégiques retenues par le conseil d'administration. Les présidences de la commission de la formation et de la vie universitaire, et de la commission de la recherche, doivent être pleinement assurées par les vice-présidents élus au sein de ces instances. Il nous revient de ménager les périmètres d'action du politique, légitime en termes d'orientation et d'arbitrage, et de l'administratif, mobilisé pour l'interprétation des règles et la mise en œuvre efficace des décisions prises par le conseil d'administration. L'émergence d'orientations et de solutions concertées doit être la règle, le partage des bonnes pratiques une réalité, pour faire en sorte que les expériences heureuses et les succès avérés puissent être déclinés dans l'ensemble de notre Université.
- Nous devons veiller à la cohésion de toutes nos composantes, en leur permettant de bénéficier des effets d'échelle qui résultent de l'appartenance à une entité commune et en les libérant de la nécessité de défendre leur capacité d'initiative sous couvert de coordination et d'harmonisation. L'implication des forces vives de l'Université est rendue difficile par une centralisation des décisions parfois perçue comme excessive. Il convient donc de décider d'un juste niveau de décentralisation, propice à une prise de décision efficace au plus près des acteurs. Cette décentralisation raisonnée doit se traduire en terme de délégation de gestion, elle doit nous permettre de restaurer les marges de manœuvre de celles et ceux qui contribuent, par leurs initiatives, leurs compétences et leur implication, à la qualité de notre service public.
- L'animation d'un dialogue de gestion efficace repose sur la transparence des informations requises et la préparation concertée des arbitrages. Ce dialogue doit favoriser une allocation de ressources au plus près de la création de valeur académique, scientifique et pédagogique, donnant aux porteurs de projets le niveau de responsabilité et d'autonomie nécessaire. Il faut en toute occasion préserver un degré de collégialité suffisant pour être en capacité de faire prévaloir l'intérêt général de l'établissement.

La poursuite d'un dialogue social constructif

- Une des principales caractéristiques de notre institution demeure l'existence d'un dialogue social constructif, traduisant à la fois un fort sentiment d'appartenance à une communauté et un grand sens des responsabilités des personnels de notre Université. Notre organisation a fait preuve d'une grande résilience, absorbant réformes réglementaires, changement de méthodes de travail, modifications de structure sans altérer la qualité du service rendu. L'autonomie doit nous permettre de stabiliser notre organisation et de définir ensemble les ajustements nécessaires dans le respect des rythmes de travail et des spécificités des services et des composantes.
- Le passage aux responsabilités et compétences élargies doit s'accompagner d'une politique volontariste de formation et de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. Nous devons être en capacité de mettre en place une gestion attractive

des carrières des personnels de notre établissement, en particulier pour les catégories les plus faiblement qualifiées et les plus précaires. L'application du nouveau régime indemnitaire tenant compte des fonctions, des sujétions, de l'expertise et de l'engagement professionnel, doit être l'occasion d'une large concertation portant sur les conditions de mise en place d'un compte épargne temps et plus globalement sur la préservation du nécessaire équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle.

- Il convient d'associer tous les personnels de l'Université dans une réflexion globale sur l'intérêt d'une démarche de certification de qualité de service. L'évolution de notre environnement économique et social induit une profonde évolution de notre activité, la nécessité d'apporter la preuve factuelle de la qualité de nos activités, de notre organisation et de l'information diffusée aux tiers. En complétant les évaluations de nos tutelles, le signalement de notre qualité de service est un moyen de valoriser nos missions de service public et de donner confiance à nos partenaires.

Le déploiement en transparence du plan pluriannuel immobilier

- Le déploiement du plan pluriannuel immobilier doit prendre en compte l'intérêt de toutes les composantes de notre établissement. Il doit être mis en œuvre avec le souci de sécuriser l'édification du bâtiment dédié à notre école d'économie, le transfert des sciences politiques à la manufacture des tabacs, l'optimisation des locaux pour les juristes, les gestionnaires, et l'ensemble de notre communauté académique et administrative. Il doit être discuté en détails, dans le respect du schéma initial adopté par l'Université, schéma ayant conditionné l'engagement de l'Etat et des collectivités territoriales. Un effort de pédagogie important doit être fait pour présenter ce plan, et expliquer les difficultés actuelles, techniques et budgétaires, qu'il soulève.
- Une réflexion doit être menée sur les conditions d'accueil de nos étudiants, de nos stagiaires de formation continue, et sur les conditions de travail des personnels de l'Université. Cette réflexion devrait intégrer de nouvelles approches en matière d'optimisation des locaux, particulièrement au niveau pédagogique, et préserver l'identité et la visibilité des composantes et des pôles de recherche, au premier rang desquels la faculté de droit et les laboratoires de recherche en droit. Il s'agit là encore de susciter l'adhésion de l'ensemble de notre communauté dans le déploiement d'un projet immobilier concerté.

La formation initiale et la vie étudiante à l'ère numérique

- Nos étudiants se préparent à des carrières beaucoup moins linéaires que par le passé, changeant régulièrement d'entreprise ou de secteur d'activité au cours de leur vie professionnelle. Cette évolution perceptible, qui conduit à privilégier l'acquisition d'un esprit critique, d'une capacité analytique, d'une ouverture intellectuelle, est un atout pour notre modèle universitaire. Nous devons nous situer au cœur des questions d'entrepreneuriat et d'innovation, préparer nos étudiants à leur entrée dans un monde du travail en constante évolution, contribuer à leur réflexion sur la responsabilité sociale de l'entreprise respectant l'équilibre de vie de chacun.
- Il nous faut garantir un enseignement tirant le meilleur parti des technologies de l'information et de la communication. Innovations pédagogiques, projets, études de cas, travail en groupe, politique documentaire, communication : c'est toute une vie de campus qui peut être repensée grâce aux solutions numériques. Les expériences

menées avec succès par le département des technologies de l'information et de la communication pour les enseignements, le service commun de documentation, devront être étendues pour que notre Université devienne un établissement adapté à l'ère de la vie numérique, sur l'ensemble de nos sites.

- Nous devons aider nos étudiants à être en capacité de saisir toutes les opportunités d'un monde globalisé. Il est nécessaire de mener une politique volontariste de développement du multilinguisme, anglais et espagnol, suivant l'exemple de la faculté d'administration et de communication, et d'encourager les démarches de certification professionnelle de maîtrise d'une langue étrangère en dernière année de Licence et en première année de Master.
- L'engagement de nos étudiants dans et hors de l'Université doit être valorisé. A côté des initiatives culturelles qu'il convient de soutenir dans toutes leurs diversités, il faut reconnaître l'importance de la pratique sportive, individuelle et collective, dans la formation et le bien-être de nos étudiants. Faciliter et valoriser le développement d'une vie culturelle et sportive au sein de notre établissement, c'est favoriser le rayonnement d'une communauté d'étudiants responsables, entreprenants et épanouis.

Le développement d'une offre de formation continue à forte valeur ajoutée

- Le code de l'éducation place la formation continue au cœur des missions du service public de l'enseignement supérieur. Les universités françaises n'occupent encore qu'une place marginale sur ce marché. Le déploiement d'une offre de formation continue à forte valeur ajoutée, sur des formats différenciés répondant aux exigences d'évolution des compétences et de transformation des métiers, doit être favorisé. Il faut encourager le développement d'une formation à distance de qualité, promouvoir les formules pédagogiques combinant présentiel et e-learning, favoriser la création de contenus numériques, démultipliant ainsi notre capacité d'action et notre notoriété.
- L'allocation des ressources administratives et les incitations en matière de service statutaire doivent traduire l'importance de cette mission. La complexité des dispositifs juridiques et des modalités de financement, la nécessité de renforcer les relations avec les entreprises et les impératifs de qualité de service, supposent une montée en puissance des compétences des équipes impliquées dans ces activités, au niveau central et dans les composantes. Développer la formation professionnelle au sein de notre établissement est certes un enjeu financier à l'heure où certaines ressources traditionnelles tendent à se réduire, c'est aussi une façon de mesurer l'adéquation de nos expertises aux préoccupations de nos parties prenantes.

La définition d'une politique de recherche comme une politique de moyens

- Notre Université est une Université de recherche intensive. Notre force tient avant tout à la qualité de nos unités de recherche, à la reconnaissance nationale et internationale de nos chercheurs et enseignants-chercheurs, dont témoignent la diversité de leurs distinctions scientifiques et l'attribution du prix nobel d'économie à notre collègue Jean Tirole. Il faut rendre hommage à tous ceux qui, aujourd'hui comme hier, à l'intérieur comme à l'extérieur de l'Université, ont contribué à ce succès.

- Les différents mécanismes mis en place pour permettre ce résultat remarquable, recrutement, gestion des carrières et soutien aux équipes de recherche, doivent être maintenus, leur mise en œuvre peut être améliorée. Sous le pilotage des membres élus de la commission de la recherche, les équipes administratives doivent être en support des activités opérationnelles des équipes de recherche. Au delà de l'exercice d'un contrôle budgétaire, elles doivent être mise en capacité d'apporter un soutien logistique pour l'organisation des manifestations scientifiques, un appui administratif aux réponses aux appels d'offres et à l'élaboration de projets scientifiques nationaux, européens et internationaux.
- Les écoles doctorales doivent être encouragées à devenir des références dans leurs domaines respectifs et à le faire savoir. Nos doctorants doivent être incités à une mobilité internationale au sein des réseaux académiques tissés par nos équipes de recherche, dans le cadre d'une véritable stratégie internationale.

Une stratégie internationale distinctive

- C'est aussi à l'extérieur de nos frontières que se joue une grande partie de notre destin. En dépit de notre notoriété internationale en matière de recherche, établie en grande partie par notre école d'économie, notre activité internationale dessine une géographie imparfaite, héritée de notre gestion du programme Erasmus, de nos opérations ponctuelles, opportunes, laissant parfois envisager, mais parfois seulement, une relation plus durable. La stratégie internationale de notre Université reste à écrire, elle doit être précisée, par zones géographiques et par disciplines.
- Nous devons nous donner les moyens d'une politique ambitieuse menée par une équipe renforcée d'enseignants-chercheurs représentant les principales disciplines de notre établissement et soutenue par un service central travaillant avec et pour chaque composante. Il convient de nous engager dans une structuration administrative forte de nos activités internationales permettant une coordination efficace de nos différentes initiatives. Dans le prolongement des expériences menées avec succès en droit, en économie et en gestion, la mobilité internationale de nos étudiants doit être encouragée afin qu'une proportion croissante d'entre eux bénéficie d'une formation ouverte sur d'autres cultures et d'autres manières de travailler. Pour accroître son efficacité, notre stratégie internationale doit être envisagée en meilleure liaison avec les institutions d'enseignement supérieur et de recherche de notre territoire.

Une contribution positive à l'Université fédérale de Toulouse Midi-Pyrénées

- Nous devons participer pleinement, en respect et en confiance, à la dynamique de l'Université fédérale de Toulouse Midi-Pyrénées. Celle-ci rassemble d'authentiques partenaires avec lesquels nous travaillons déjà pour le plus grand profit de nos composantes, de nos laboratoires et de nos étudiants. Son action doit être comprise comme celle d'une fédération, lieu de coordination de projets pédagogiques et scientifiques, lieu d'accueil de la jeunesse et de la vie étudiante. Elle est le terrain naturel de toutes les transversalités, essentielles aujourd'hui à nos équipes de recherches et aux thématiques sociétales sur lesquelles elles travaillent. Les sujets sont nombreux, qu'il s'agisse de ceux déjà identifiés au sein des pôles de compétitivité ou d'autres qu'il convient d'inventer avec nos partenaires en mobilisant les compétences de notre site.

- Notre première contribution à l'Université fédérale de Toulouse Midi-Pyrénées reste notre performance académique dans nos domaines d'expertise. Mais il nous faut également participer à des projets pilotes, être en capacité d'en prendre l'initiative et d'en assurer la coordination pour le site, dès lors que nos compétences sont distinctives et nous en donnent la légitimité. Nous avons beaucoup à apporter, il nous revient de démontrer que le choix de la fédération est un mode de collaboration efficace, dans le respect le plus strict des principes de spécialité et de subsidiarité. La politique de site doit, en complémentarité aux actions thématiques ou de transversalité, laisser une place plus importante à des programmes blancs et développer des appels à projets plus ouverts sur nos disciplines. Nous devons bénéficier d'une veille scientifique internationale active afin d'être en mesure de nous présenter sur des projets de recherche ou de formation associant plusieurs disciplines et donc plusieurs établissements. Nous devons, au sein des pôles de coordination de la recherche, participer à l'émergence de thématiques qui deviendront autant de marqueurs scientifiques de notre territoire.

Eviter l'écueil d'une stratégie d'établissement mimétique, déployer un service public de qualité, recueillir les bénéfices d'une stratégie de site, voilà les défis majeurs qui se présentent à nous. L'attente de nos parties prenantes nous oblige. Il convient de nous rassembler, enseignants, enseignants-chercheurs, chercheurs, personnels administratifs, étudiants, partenaires économiques et institutionnels, dans l'élaboration et le déploiement d'un projet fédérateur, innovant, vecteur de rayonnement international et créateur d'utilité sociale. Notre réussite dépend de notre capacité à porter collectivement ce projet, dans le respect de notre histoire et de nos valeurs. Notre responsabilité première est là, dans notre détermination à créer les conditions de la qualité et de la performance du service public, à en admettre les difficultés, les risques et les aléas, sans jamais renoncer à l'exercice. Pour être ensemble et être soi-même, en confiance.

Pour poursuivre le débat : cohesionUT1@gmail.com
