

RAPPORT D'ÉVALUATION DE L'INSTITUT
NATIONAL UNIVERSITAIRE JEAN-
FRANÇOIS CHAMPELLION

CAMPAGNE D'ÉVALUATION 2019-2020
VAGUE A

Rapport publié le 16/03/2021

Pour le Hcéres¹ :

Thierry Coulhon, Président

Au nom du comité d'experts² :

Alain Trouillet, Président du comité

En vertu du décret n°2014-1365 du 14 novembre 2014 :

¹ Le président du Hcéres "contresigne les rapports d'évaluation établis par les comités d'experts et signés par leur président." (Article 8, alinéa 5) ;

² Les rapports d'évaluation "sont signés par le président du comité". (Article 11, alinéa 2).

Sommaire

Présentation de l'établissement	6
1/ Caractérisation du territoire d'implantation	6
2/ Structuration de la coordination territoriale portée par la Comue UFTMiP	6
3/ Caractérisation de l'Inu champollion	7
Le positionnement et la stratégie institutionnels	9
1/ L'analyse du positionnement institutionnel	9
a. Un positionnement institutionnel à conforter dans un environnement universitaire régional en évolution	9
2/ La stratégie institutionnelle	11
a. Une stratégie volontariste d'affirmation de l'identité universitaire qui doit encore s'adosser à un modèle de développement pérenne	11
La gouvernance et le pilotage de l'établissement	13
1/ L'organisation interne de l'établissement	13
Des efforts de structuration importants et visibles qui doivent se poursuivre dans l'affirmation d'une stratégie de formation et de recherche pour le prochain contrat	13
2/ La gouvernance au service de l'élaboration et de la conduite de sa stratégie	14
Une gouvernance assez verticale qui demande de mieux affirmer la coordination entre les différents échelons décisionnels et les niveaux de subsidiarité	14
3/ Le pilotage au service de la mise en œuvre opérationnelle du projet stratégique	15
Des outils de pilotage qui commencent à se développer mais qui restent insuffisants pour produire des analyses prospectives	15
4/ Les grandes fonctions du pilotage : ressources humaines, finances, immobilier	16
a. Une organisation administrative encore largement perfectible	16
b. Un environnement numérique performant, mais des applications de gestion déficientes	16
c. Des moyens en personnels jugés insuffisants	17
d. Une trajectoire des dépenses de masse salariale à contrôler	18
e. Une volonté clairement affichée de veiller à une bonne gestion des ressources humaines	18
f. Une situation budgétaire et financière qui obère un fonctionnement serein de l'établissement	19
g. Un modèle économique fragile qui manque de bases pour être pensé sur la durée	19
h. Un volet immobilier dynamique mais qui mériterait de mieux faire valoir ses préoccupations environnementales	20
La recherche et la formation	21
1/ La politique de recherche	21
a. Une politique de recherche volontariste mais encore en construction	21
b. Une gouvernance de la recherche et des outils de pilotage voulus les plus proches de ceux d'une université	22
c. Un effort de visibilité de la recherche en direction du territoire auquel les GRP contribuent	23
2/ La politique de formation tout au long de la vie	24

a. Un ancrage territorial fort mais sans stratégie de formation	24
b. Une progression remarquable de la formation continue et de l'alternance qui doit être accompagnée par une réflexion stratégique de l'établissement.	24
c. Vers un pilotage partagé pour une meilleure coordination entre les services centraux et les départements.	25
d. Un fonctionnement de la CFVU à consolider.	26
e. L'appui à la pédagogie – un rôle à jouer dans la mise en place des blocs de compétences.	26
3/ Le lien entre recherche et formation	27
Une articulation entre la recherche et la formation essentiellement basée sur l'encadrement des mémoires et des stages des étudiants de masters.	27
4/ La documentation	28
Une politique documentaire multi-sites et multi-supports au service des étudiants et des enseignants chercheurs.	28
La réussite des étudiants	29
1/ Les parcours des étudiants, de l'orientation à l'insertion professionnelle	29
Un accompagnement remarquable des étudiants vers la réussite nécessitant une analyse des dispositifs mis en place jusqu'à l'insertion professionnelle.	29
2/ La vie étudiante	30
Une vie étudiante très dynamique mais un manque de structuration.	30
3/ La participation des étudiants à la gouvernance	31
Une participation étudiante à la gouvernance hétérogène par manque de reconnaissance et de visibilité.	31
La valorisation et la culture scientifique	32
1/ La valorisation des résultats de la recherche	32
Une absence de politique globale de valorisation au bénéfice d'un accompagnement des initiatives individuelles d'enseignants-chercheurs.	32
2/ La diffusion, l'enrichissement du patrimoine et le développement de la culture scientifique et technique	32
Une diffusion de la culture scientifique et technique en développement.	32
Les politiques européenne et internationale	34
La politique d'internationalisation en matière de recherche et d'enseignement supérieur	34
a. Une politique de relations internationales arrimée à l'UFTMiP mais reposant encore sur des initiatives individuelles des EC	34
b. Un partenariat international plus dynamique en formation qu'en recherche.	34
Conclusion	36
Points forts	36
Points faibles	37
Recommandations	37
Liste des sigles	38
Observations de la directrice	41
Organisation de l'évaluation	46

Présentation de l'établissement

1/ CARACTERISATION DU TERRITOIRE D'IMPLANTATION

La région Occitanie est née de la fusion des régions Languedoc-Roussillon et Midi-Pyrénées au 1^{er} janvier 2016. L'Occitanie se place au 3^e rang national et au 15^e rang européen pour le nombre de ses publications scientifiques¹. Avec 3,7 % du produit intérieur brut consacrés aux dépenses de recherche et développement (R&D) en 2012, elle est la 1^{re} région française pour l'effort de R&D, qu'elle soit publique ou privée². La région compte deux métropoles (Toulouse et Montpellier), qui sont deux grands pôles universitaires, et sept universités³. Deux regroupements structurent le paysage de l'enseignement supérieur et de la recherche en Occitanie : la communauté d'universités et établissements (Comue) « Université fédérale Toulouse Midi-Pyrénées » (UFTMiP) (créée par décret le 10 juin 2015) et l'Alliance Languedoc-Roussillon Universités (convention de rapprochement d'établissements⁴, entrée en vigueur au 1^{er} janvier 2020) mise en place suite à la dissolution de la Comue Languedoc-Roussillon Universités au 1^{er} janvier 2020.

L'académie de Toulouse comprend huit départements. Comptabilisant 139 410 étudiants à la rentrée 2017⁵, elle accueille 5 % des effectifs nationaux et représente le 4^e site universitaire français, hors Île-de-France. Elle est également celle dont les effectifs bénéficient de l'évolution la plus importante sur la période 2010-2014 (+ 11,6 % ; France métropolitaine : + 6,4 %). Le poids national des docteurs du site académique est l'un des plus élevés de France métropolitaine (800 docteurs, 6 % des docteurs nationaux). La production scientifique du site représente 5,6 % de la production nationale en 2014⁶.

Toulouse concentre une forte proportion de cadres (28,2 % contre 17,8 % en moyenne nationale)⁷, avec un fort taux de diplômés de l'enseignement supérieur (45,2 % contre 29,1 % en moyenne nationale)⁸. Forte de son pôle d'excellence aéronautique et aérospatial, la métropole rassemble 59 % des emplois de cette filière au sein des régions Occitanie et Nouvelle Aquitaine⁹.

2/ STRUCTURATION DE LA COORDINATION TERRITORIALE PORTEE PAR LA COMUE UFTMiP

Le site bénéficie d'une longue histoire jalonnée de projets collectifs qui ont permis de construire une culture de coopération dans une logique de projets. La Comue « Université fédérale Toulouse Midi-Pyrénées - UFTMiP », au statut d'établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel (EPSCP), a été créée par le décret n° 2015-663 du 10 juin 2015. En décembre 2019, elle était composée de sept membres : l'université Toulouse 1-Capitole, l'université Toulouse 2-Jean Jaurès, l'université Toulouse 3-Paul Sabatier, Toulouse INP, l'Institut national des sciences appliquées de Toulouse (Insa Toulouse), l'Institut supérieur de l'aéronautique et de l'espace (Isae-Supaero) et le CNRS¹⁰. Elle compte également neuf associés renforcés : l'école nationale de l'aviation civile (Enac), Toulouse INP - École nationale d'ingénieurs de Tarbes, l'école nationale supérieure de

¹ Strater Languedoc-Roussillon et Toulouse 2018.

² L'effort de R&D y est majoritairement le fait des entreprises, du secteur aérospatial mais aussi de la chimie-pharmacie. De ce fait, la part des dépenses de R&D privées est beaucoup plus élevée en Midi-Pyrénées (71 %) qu'en Languedoc-Roussillon (31 %). Source : Strater Languedoc-Roussillon et Toulouse 2018.

³ Université de Montpellier ; université Montpellier 3-Paul Valéry ; université de Perpignan *Via Domitia* ; université de Nîmes ; université Toulouse 1-Capitole ; université Toulouse 2-Jean Jaurès ; université Toulouse 3-Paul Sabatier.

⁴ Ce rapprochement d'établissements rassemble les quatre universités du site (Université de Montpellier, université Montpellier 3-Paul Valéry, université de Nîmes et université de Perpignan *Via Domitia*) et l'école nationale supérieure de chimie de Montpellier, sans chef de file désigné.

⁵ L'académie en chiffres Toulouse 2018-2019, juin 2019.

⁶ Strater diagnostic territorial Communauté Université Fédérale de Toulouse, juin 2018 (données de 2014).

⁷ Insee, 2016 (https://www.insee.fr/fr/statistiques/2011101?geo=UU2010-31701#tableau-EMP_G3).

⁸ Insee, 2016.

⁹ Insee, enquête filière aéronautique et spatiale 2017.

¹⁰ Centre national de la recherche scientifique.

formation de l'enseignement agricole (Ensfea), l'école nationale vétérinaire de Toulouse (ENVT), l'IMT¹¹ Mines Albi, l'institut national universitaire Jean-François Champollion (INU Champollion), Sciences Po Toulouse, l'école nationale supérieure d'architecture (Ensa) de Toulouse et l'Onera¹². Enfin, quatre établissements sont associés simples : le centre de ressources d'expertises et de performance sportives (Creps), l'institut catholique des arts et métiers (Icam) de Toulouse, l'institut supérieur des arts de Toulouse (IsdaT) et *Toulouse business school* (TBS). Le centre hospitalo-universitaire de Toulouse est également associé à la Comue.

Les établissements membres de la Comue accueillent, pour l'année universitaire 2017-2018, 91 264 étudiants en inscription principale, dont 3 827 (4,2 %) en 3^e cycle. Les établissements membres (hors Isae-Supaero) comprennent environ 3 500 enseignants et enseignants-chercheurs titulaires et un peu moins de 3 000 personnels titulaires bibliothécaires, ingénieurs, administratifs, techniciens, personnels sociaux et de santé (Biatss). La richesse et la diversité scientifiques se traduisent par la forte présence sur le site de nombreux organismes de recherche nationaux (CNRS, Inrae¹³, Inserm¹⁴, IRD¹⁵, Cnes¹⁶, Météo-France et Onera). Le budget initial de la Comue prévoit 12,8 M€ de dépenses¹⁷.

La Comue ne délivre pas le doctorat, celui-ci étant délivré par les établissements habilités sous un label unique « Université fédérale de Toulouse ».

L'histoire récente du site de Toulouse a été marquée par l'obtention, puis par la perte du label Initiative d'excellence (Idex). Le projet Idex initial présenté par le site toulousain, regroupant les universités (avec un projet de fusion des trois universités), Toulouse INP, l'Insa Toulouse et l'Isae-Supaero, a été lauréat de l'appel à projets en janvier 2012. Suite aux changements de gouvernance des établissements, et à l'absence de validation formelle par les conseils du projet déposé, la fusion des universités a été remise en cause. Un projet fédéral lié à la création de l'UFTMiP en 2015 a été proposé comme une alternative, validée par le commissariat général à l'investissement et par le ministère de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation (Mesri). Lors de son évaluation à mi-parcours en avril 2016, l'Idex a toutefois été stoppé, au motif que les objectifs initialement fixés n'avaient pas été atteints, en raison d'une dynamique d'intégration insuffisante. Un nouveau projet intégratif porté par l'université Toulouse 2 Jean Jaurès, l'université Toulouse 3 Paul Sabatier, Toulouse INP et l'Insa de Toulouse a par la suite été proposé, en mars 2018, pour la reconquête de l'Idex. Ce projet « UNITI 2018 » n'a cependant pas convaincu le jury international.

En termes de programmes d'investissement d'avenir¹⁸, le site est porteur de sept Labex¹⁹, deux Idefi²⁰, 11 Equipex²¹, un institut interdisciplinaire en intelligence artificielle (3iA) Aniti et huit EUR²².

3/ CARACTERISATION DE L'INU CHAMPOLLION

L'établissement a été créé en 2002 sous la forme d'un centre universitaire de formation et de recherche (Cuf Nord-Est Midi Pyrénées Jean-François Champollion) au statut d'établissement public d'enseignement supérieur à caractère administratif (EPA). Le 1^{er} décembre 2015, l'institut national universitaire Jean-François Champollion

¹¹ Institut Mines Télécom : École nationale supérieure des Mines d'Albi-Carmaux.

¹² Office national d'études et de recherches aérospatiales.

¹³ Inrae - Institut national de recherche en agriculture, alimentation et environnement - au 1^{er} janvier 2020 suite à la fusion de l'Inra (Institut national de la recherche agronomique avec l'Irstea (Institut national de recherche en sciences et technologies pour l'environnement et l'agriculture).

¹⁴ Institut national de la santé et de la recherche médicale.

¹⁵ Institut de recherche pour le développement.

¹⁶ Centre national d'études spatiales.

¹⁷ RAE, p. 22.

¹⁸ Données de caractérisation de la Comue.

¹⁹ Laboratoires d'excellence.

²⁰ Initiatives d'excellence en formations innovantes.

²¹ Équipements d'excellence.

²² Écoles universitaires de recherche.

(INU Champollion - statut d'EPSCP) succède au Cufr (décret n° 2015-1496 du 15 novembre 2015). C'est un établissement pluridisciplinaire hors santé, qui ne délivre pas le doctorat et qui n'est toujours pas passé aux RCE²³. À partir de 1992, les trois universités toulousaines implantent des antennes sur - ce qui deviendront des - campus d'Albi et de Rodez. De 2002 à 2015, l'établissement n'est pas habilité pour les formations ; ce sont toujours les trois universités qui délivrent les diplômes du Cufr. À partir de 2016, et avec l'acquisition du statut d'EPSCP, l'institut est accrédité pour son offre de licence et de master. L'accréditation 2016-2020 constitue donc la 1^{re} accréditation de l'établissement. L'INU Champollion est déployé sur trois campus, celui d'Albi (près de 25 000 m²), celui de Castres (2 300 m² dans un bâtiment dont la propriété a été transférée à l'État) et celui de Rodez (installé actuellement dans près de 3 000 m² dans un bâtiment de la communauté d'agglomération du grand Rodez).

L'institut est aujourd'hui organisé en six composantes : un département « arts, lettres et langues » (quatre mentions de licence) ; un département « droit, économie, gestion » (deux licences, une licence professionnelle, deux masters et trois diplômes d'établissement) ; un département « sciences humaines et sociales » (quatre licences, une licence professionnelle, trois masters) ; un département « sciences et technologies » (cinq licences, six licences professionnelles, deux masters et un diplôme d'établissement) ; un département STAPS (une licence, deux licences professionnelles, un diplôme d'établissement) ; un département ingénierie ISIS - campus de Castres (une école interne d'ingénieurs ISIS - informatique et systèmes d'information pour la santé). À ces six composantes s'ajoute un service commun de documentation (SCD).

L'INU Champollion a son siège à Albi où est implantée la majeure partie de ses activités (75 % des étudiants) et il se déploie sur deux autres sites à Rodez (20 % des étudiants, pour une large majorité constituant le pôle STAPS - sciences et techniques des activités physiques et sportives-) et à Castres (5 % des étudiants, en formation d'ingénieur uniquement, au sein de l'école d'ingénieurs ISIS).

Pour l'année universitaire 2018-2019, l'institut compte 4 028 étudiants inscrits, dont 3 769 en inscription principale, 3 461 (87 %) en 1^{er} cycle et 518 (13 %) en 2^e. Sur cette même année, 55 % sont des étudiantes et 7,1 % sont des étudiants de nationalité étrangère et titulaires d'un diplôme étranger. L'offre de formation se répartit en 16 mentions de licence, 10 mentions de licence professionnelle, 7 mentions de master, 5 diplômes d'établissement et une école d'ingénieurs.

En 2018, l'établissement comptabilise 102 enseignants et enseignants-chercheurs (EC) titulaires (12 PR²⁴ ; 63 MCF²⁵ ; 27 2nd degré), 26 enseignants non permanents, 125 personnels Biatss parmi lesquels 70 sont titulaires²⁶. Le budget exécuté 2018 s'élevait à 8 952 270 euros.

L'établissement est tutelle de trois équipes d'accueil, toutes situées sur le campus d'Albi et impliquant 18 EC (24 % de l'effectif total EC).

²³ Responsabilités et compétences élargies.

²⁴ Professeurs des universités.

²⁵ Maîtres de conférences.

²⁶ Direction générale des ressources humaines - Mesri - Octobre 2019.

Le positionnement et la stratégie institutionnels

1/ L'ANALYSE DU POSITIONNEMENT INSTITUTIONNEL

a. Un positionnement institutionnel à conforter dans un environnement universitaire régional en évolution.

Les axes stratégiques retenus par l'INU Champollion pour la période contractuelle 2016-2020 font une place centrale à l'évolution de ses statuts dans l'objectif de s'assurer une plus grande autonomie, en se donnant notamment la possibilité de développer une offre de formation en propre et ainsi de délivrer ses propres diplômes²⁷. Cette évolution est effective depuis le 1^{er} décembre 2015, date à laquelle du statut d'EPA, l'établissement s'est transformé en EPSCP sous la forme juridique d'un institut externe aux universités.

Missionné pour être un établissement d'enseignement supérieur de proximité et de service public, de petite taille avec un peu moins de 3 800 étudiants²⁸ et 267 personnels²⁹ en 2018-2019, **il se positionne désormais comme un établissement qui veut faire de la pluridisciplinarité sa marque distinctive et qui assumerait toutes les missions de l'enseignement supérieur et de la recherche, et non plus comme un établissement de proximité dévolu au seul premier cycle.**

L'INU a conscience des forces et des faiblesses de ce positionnement institutionnel et des rares opportunités qui s'offrent à lui dans l'immédiat, dont il fait le constat dans son rapport d'auto-évaluation (RAE). Il a clairement mis à profit le dernier rapport d'évaluation (2015) par le Hcéres pour accompagner et orienter sa réflexion stratégique qu'il fonde très largement sur son appartenance à la Comue UFTMiP, qu'il a intégrée en tant qu'associé « renforcé » depuis sa création. Il est toutefois aujourd'hui le seul établissement du site sous tutelle du Mesri à ne pas en être un membre à part entière.

Dans un contexte régional marqué par la prédominance des sites universitaires de Toulouse et de Montpellier, **ses partenaires académiques, institutionnels et socio-économiques lui reconnaissent une place singulière en tant qu'établissement universitaire pluridisciplinaire de proximité ne délivrant pas le doctorat, associé à un rôle important dans le dispositif des « villes universitaires d'équilibre » reconnues par la région Occitanie³⁰.** Les trois villes d'implantation de l'INU Champollion font ainsi partie de ce dispositif qui vise à améliorer la qualité, l'efficacité et l'accès à l'enseignement supérieur afin d'accroître les poursuites d'études et d'élever les niveaux de qualification des jeunes issus de territoires dans lesquels la part des catégories socio-professionnelles moyennes et défavorisées est nettement supérieure à celle des catégories favorisées.

Le comité considère toutefois que la reconnaissance de cette place singulière entérine par la même un déficit structurel de reconnaissance de l'INU Champollion dans l'organisation régionale de la recherche et des laboratoires du site³¹, dès lors que les trois quarts de ses EC demeurent durablement rattachés et dispersés dans des laboratoires extérieurs à l'établissement, aux axes scientifiques desquels ils contribuent.

Pour affirmer son positionnement, l'INU Champollion a entrepris la nécessaire rénovation de son organisation interne dans le but de la rapprocher de celle d'une université. Pour cela, il a fait le choix d'une structuration de sa recherche autour de trois équipes d'accueil (EA) sous tutelle de l'établissement - qui ne regroupent néanmoins qu'un quart des EC - et de six groupes de recherche pluridisciplinaires (GRP) qui visent à fédérer les

²⁷ Contrat de site Comue Université Fédérale Toulouse Midi-Pyrénées, Contrat pluriannuel 2016-2020 / Volet spécifique Institut national universitaire Jean-François Champollion.

²⁸https://data.esr.gouv.fr/FR/T525/P883/tableau_de_bord_de_l_enseignement_superieur_les_etudiants_par_etablissements_avec_doubles_inscriptions_cpge_-_enseignement_superieur.

²⁹ Bilan social 2018.

³⁰ Schéma régional de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation, SRESRI 2017-2021.

³¹ Dans tout le rapport, le terme de site fait référence au territoire couvert par la Comue UFTMiP.

autres EC demeurant rattachés à une trentaine de laboratoires toulousains³². En matière de formation, il a entrepris la création de départements pédagogiques chargés de structurer et de déployer, sur ses différents sites géographiques d'implantation, une offre de formation de premier cycle, qu'il souhaite stabiliser, et une offre de formation en master au développement modéré proposant des parcours originaux tirant parti de la pluridisciplinarité de l'établissement, comme par exemple le Master GAME³³ qui s'appuie sur le GRP *Serious Game Research Lab* (SGRL).

L'INU Champollion compte sur son appartenance à la Comue et son engagement dans les actions qu'elle déploie pour asseoir sa stratégie institutionnelle de transformation en université de plein exercice. L'INU Champollion, s'il ne bénéficie pas d'emplois délégués, bénéficie largement de l'offre de services mutualisés de l'UFTMiP, offre qu'il ne pourrait que très difficilement proposer seul, notamment en matière d'accès à la documentation et aux outils numériques ou en matière de formation continue des personnels. Son statut d'associé lui permet de participer à des instances qui traitent principalement des questions de formation et de vie étudiante. Il ne lui permet toutefois pas de participer pleinement au pilotage de la recherche. En effet, s'il évoque et mise beaucoup sur la Comue, l'établissement n'aborde pas véritablement ses relations directes avec les universités toulousaines, que ce soit dans le RAE ou dans les axes stratégiques, alors même que ses EC sont très majoritairement intégrés dans leurs laboratoires. **Le comité considère donc que s'il existe bien quelques conventions relatives aux échanges de services d'enseignement, il est regrettable qu'aucune convention ne formalise les rapports entre l'INU Champollion et les autres établissements pour la reconnaissance et l'encadrement de la participation de ses EC aux laboratoires toulousains.** L'établissement en a fait une priorité stratégique qu'il est urgent de mettre en œuvre en finalisant le projet de convention cadre et ses conventions d'application par établissement, comme évoqué par la direction lors des entretiens, sans attendre l'aboutissement du projet de transformation de la Comue.

Le comité reconnaît que la situation de l'INU Champollion lui confère des spécificités à prendre en compte : un très large éventail disciplinaire de formations de premier cycle (licences et licences professionnelles) ; des taux d'encadrement en enseignants, enseignants-chercheurs et personnels Biats qui demeurent faibles comparés aux moyennes nationales ou régionales³⁴ (malgré un nombre important de créations récentes de postes³⁵ obtenues dans le cadre du volet spécifique établissement du contrat de site) ; et surtout une dépendance aux moyens et à l'appui que l'État et les collectivités territoriales peuvent apporter à son développement, dès lors qu'il ne dispose pas à ce jour des RCE³⁶.

Il apparaît aujourd'hui important que, malgré sa petite taille, l'INU Champollion puisse trouver sa place en tant que membre à part entière dans la construction de la nouvelle forme de coordination territoriale qui est appelée à remplacer la Comue, pour peser notamment sur le pilotage de la recherche. Le comité recommande pour cela à l'INU Champollion de réfléchir à un recentrage de ses forces de recherche et d'envisager des rapprochements plus ciblés avec certains laboratoires ou établissements du site, dans l'objectif de pouvoir faire émerger des opportunités de devenir tutelle et de développer une stratégie de recherche propre de nature à lui permettre l'accès à la délivrance du doctorat, qu'il ambitionne à terme. Sans évolution majeure sur ce plan, il ne sera guère possible pour l'INU d'être autre chose qu'un établissement de proximité à ancrage local.

³² Les EC participant aux GRP sont rattachés à 26 laboratoires différents mais il existe encore quelques EC qui ne sont rattachés ni à une EA de l'établissement, ni à un GRP, ce qui porte à une trentaine le nombre de laboratoires de rattachement des 102 EC de l'INU Champollion (données 2018).

³³ Master Audiovisuel, Médias Interactifs Numériques, Jeux, parcours Gamification, Apprentissages, iMmersion et ingEnierie de conception (GAME).

³⁴ Contrat de site Comue Université Fédérale Toulouse Midi-Pyrénées, Contrat pluriannuel 2016-2020 / Volet spécifique Institut national universitaire Jean-François Champollion.

³⁵ Mesri DGRH A1-1 et DGRH C1-1 fiche RH Albi p. 2.

³⁶ Responsabilités et compétences élargies.

2/ LA STRATEGIE INSTITUTIONNELLE

a. Une stratégie volontariste d'affirmation de l'identité universitaire qui doit encore s'adosser à un modèle de développement pérenne.

La période de 2015 à 2019 a été marquée par les évolutions institutionnelles de l'INU Champollion pour mettre en œuvre son plan stratégique de transformation en EPSCP, qu'il a décliné en plusieurs points portant sur sa volonté de rapprocher son fonctionnement de celui d'une université. Parallèlement, l'INU Champollion affiche une progression notable portant sur le développement de l'offre de formation, sur celui de la recherche au sein des axes scientifiques du site, sur son engagement renforcé dans la Comue, sur le développement de la vie étudiante et sur le renforcement du pilotage.

La transformation statutaire est maintenant acquise. La problématique générale de l'INU Champollion est donc à la fois d'affirmer son identité d'établissement universitaire pluridisciplinaire et d'assurer sa pérennité en se déterminant sur un modèle de développement - avec un modèle économique, des outils de pilotage et une stratégie immobilière suffisamment robustes pour lui permettre d'accéder aux RCE à une échéance qu'il envisage pouvoir être celle de la fin de la période contractuelle 2021-2025³⁷.

L'effectif global de l'établissement n'a pas significativement augmenté au cours de la période, passant de 3 735 étudiants en inscriptions principales en 2014-2015 à 3 769 en 2018-2019 ³⁸, après une forte augmentation constatée au cours de la période précédente. On constate néanmoins une certaine évolution des équilibres internes au bénéfice principal des licences générales (+ 10 %) et des formations scientifiques et d'ingénierie qui sont passées de 23 % à 33 % des effectifs. En parallèle à ces évolutions, la progression la plus remarquable concerne les formations en alternance dont l'effectif a augmenté de 94 à 142 inscrits (+ 51 %) entre 2016-2017 et 2018-2019, pour près des trois quarts d'entre eux sous statut d'apprentissage. La certification du service de formation continue et apprentissage en 2018 est un atout de ce point de vue. Néanmoins, l'établissement peine encore à affirmer une réelle stratégie en matière de développement de l'alternance et de la formation continue. **Le comité l'invite à pousser la réflexion stratégique à son terme afin de positionner ce développement en appui d'une stratégie de formation et de recherche en prise avec les attentes des territoires et pas uniquement comme suppléatif pour consolider son modèle économique.**

L'INU Champollion apparaît aujourd'hui encore dans une position de forte dépendance vis-à-vis de la poursuite de l'accompagnement de l'État en termes de créations d'emplois, et en particulier de Biatss. D'autant plus qu'il souhaite continuer de maîtriser le développement de ses effectifs et de son offre de formation avec un objectif envisagé de 5 000 étudiants à une échéance de 7 à 10 ans³⁹ (soit environ + 25 % par rapport à l'effectif actuel) en laissant entendre qu'il pourrait pour cela exploiter les perspectives ouvertes par la réforme de l'accès aux études de santé, par la réforme du baccalauréat pour les premiers cycles à Albi et à Rodez et par la spécialité informatique pour la santé pour la formation d'ingénieurs ISIS à Castres. Il identifie fort justement ce développement comme un vecteur d'affirmation de son identité d'établissement universitaire de proximité, en prise avec son territoire et avec ses missions en faveur de l'accès à l'enseignement supérieur et de la réussite des bacheliers, et en même temps d'établissement universitaire attractif au-delà de son territoire. Cette attractivité externe pourrait reposer sur l'originalité et l'ancrage scientifique de ses formations de licence professionnelle, de master et d'ingénieur, et une priorité affirmée au développement de l'alternance. **Le comité recommande néanmoins à l'INU Champollion d'élargir sa réflexion stratégique sur l'offre de formation de premier cycle en associant les autres établissements d'enseignement supérieur du site, par exemple ceux qui proposent des formations de santé et les IUT** (présents sur les sites de Rodez et de Castres, et qui dépendent respectivement de l'université Toulouse-1-Capitole et de l'université Toulouse-3-Paul Sabatier). Cela permettrait à l'INU d'intégrer l'impact de la transformation du DUT en Bachelor universitaire de technologie au sein de son offre de formation de licence professionnelle et globalement vis-à-vis de l'attractivité de son 1^{er} cycle. Sur le campus de Rodez, un tel rapprochement avec l'IUT sera facilité par le regroupement en un même lieu dans le

³⁷ RAE, p. 7.

³⁸ https://data.esr.gouv.fr/FR/T525/P883/tableau_de_bord_de_l_enseignement_superieur_les_etudiants_par_etablissements_avec_doubles_inscriptions_cpge_-_enseignement_superieur.

³⁹ Axes stratégiques de développement pour la prochaine période contractuelle 2021-2025 p. 1.

cadre du contrat de plan État-Région (CPER) et permettrait d'aller au-delà des seules mutualisations de moyens et de l'amélioration des conditions d'accueil des étudiants, dont le comité ne minimise pas pour autant l'importance.

L'établissement bénéficie d'un soutien politique fort des collectivités territoriales au travers des trois communautés d'agglomération (Albi, Castres et Rodez), des départements (Tarn et Aveyron) et de la région Occitanie qui comptent sur le rôle socio-économique qu'il peut jouer dans le dispositif régional des « villes d'équilibre » par la dynamisation des campus et pour le développement des territoires. Le soutien politique de ces collectivités territoriales se traduit par l'apport de moyens financiers majoritairement en appui des projets immobiliers réalisés ou en cours de réalisation dans le cadre du CPER sur les campus de Castres et de Rodez, mais aussi de moyens plus ponctuels mais récurrents qui viennent en appui de projets développés dans le cadre de conventions d'objectifs et de moyens⁴⁰.

Les collectivités rencontrées par le comité affichent une grande satisfaction vis-à-vis de la réussite étudiante affichée par l'INU Champollion et de son rôle social. Elles expriment également des attentes fortes en matière de développement de l'offre de formation et de meilleure adéquation aux besoins des territoires. Elles sont néanmoins lucides sur les marges de manœuvre dont dispose l'INU Champollion tant financièrement qu'en matière de développement de la recherche. **Le comité recommande à l'INU d'élaborer aux côtés des collectivités un projet stratégique de développement territorial de l'offre de formation qui dépasse la seule question de la rationalisation de cette offre et qui pourrait se traduire au travers de contrats pluriannuels d'objectifs et de moyens. La création d'un comité de pilotage ou d'un comité d'orientation associant aussi les IUT et les autres établissements d'enseignement supérieur serait un outil utile à l'élaboration de ce projet stratégique et au pilotage de l'établissement et des campus**, comme cela sera évoqué au paragraphe suivant.

Comme déjà mentionné, l'INU Champollion s'appuie sur les services de la Comue. **On peut cependant s'interroger sur sa capacité à se développer en comptant sur deux éléments externes sur lesquels il n'a pas vraiment de prise, à savoir l'État et la Comue, alors même qu'il aspire à devenir une vraie université** avec des outils de pilotage adéquats, une offre de formation maîtrisée, une politique de recherche s'appuyant sur des axes de recherches propres dans des laboratoires *in situ* et bénéficiant d'outils classiques de financements⁴¹. Les incertitudes sur les perspectives de recrutement de personnel pour les années à venir dans le programme d'appui de l'État, sur l'évolution du financement de l'État et sur celui accordé par les collectivités territoriales pour son fonctionnement, conjuguées aux incertitudes sur une évolution favorable de la Comue, amènent à s'interroger sur le devenir des ambitions académiques, pédagogiques et scientifiques de l'INU Champollion. Cela d'autant plus que sa situation financière est reconnue comme « fragile »⁴².

⁴⁰ Lettre de cadrage du budget initial 2018, p. 4.

⁴¹ RAE, p. 6, 28.

⁴² RAE, p. 20.

La gouvernance et le pilotage de l'établissement

1/ L'ORGANISATION INTERNE DE L'ETABLISSEMENT

Des efforts de structuration importants et visibles qui doivent se poursuivre dans l'affirmation d'une stratégie de formation et de recherche pour le prochain contrat.

L'effort de structuration de l'établissement depuis 2016 a porté sur l'organisation interne avec la mise en place d'instances caractéristiques d'un EPSCP au niveau central, la création de départements voulus le plus proche possible des unités de formation et de recherche (UFR)⁴³ dans leur conditions d'organisation et la mise en place des services et des campus. Cet effort de structuration a été soutenu par une série d'actions d'accompagnement comme le soutien au déploiement d'une démarche qualité par les services, le développement d'outils de pilotage, le développement d'une politique de communication externe et interne visant à affirmer l'identité de l'établissement ou encore l'adoption d'un schéma directeur du numérique doté d'une feuille de route très ambitieuse (38 projets développés pour la valorisation du système d'information et les nouveaux services déployés)⁴⁴. L'établissement a fait le choix d'une structuration en six départements de formation (ALL, SHS, DEG, ST et STAPS⁴⁵), le sixième (département d'ingénierie) étant constitué par l'école d'ingénieurs ISIS, qui est par ailleurs membre du groupe Insa (statut « Insa partenaire »).

Les départements sont articulés avec les trois campus et les services centraux qui assurent l'intégralité des fonctions de support et de soutien en étant implantés sur le campus d'Albi. Le campus de Rodez héberge principalement le département STAPS, mais aussi d'autres formations de premier cycle uniquement relevant d'autres départements, sans qu'aucune formation ne soit proposée en doublon sur deux campus. Le campus de Castres héberge l'école d'ingénieurs ISIS. L'organisation du campus de Castres et celle de l'école ISIS ne font qu'une seule entité qui répond aux recommandations de la CTI pour les écoles d'ingénieurs et lui assure un certain niveau d'autonomie dans l'établissement.

Cette organisation des départements et des campus est associée à un déploiement territorial des formations qui évite toute forme de redondance entre les campus et contribue ainsi à la lisibilité globale de l'ensemble.

L'adossement des départements aux domaines de formation est un choix qui permet d'assurer une certaine diversité disciplinaire des EC au service d'une offre de formation de 1^{er} cycle au périmètre très large. L'établissement souhaite conserver et stabiliser cette offre pour continuer de jouer son rôle d'établissement de proximité (69 % de ses étudiants viennent des départements du Tarn et de l'Aveyron⁴⁶), au service d'un développement modéré de l'offre de masters autour de parcours voulus originaux, pluridisciplinaires et professionnalisants et permettant d'éviter d'entrer en concurrence avec les spécialités toulousaines et d'accroître l'attractivité distante (50 % des étudiants de master 1 sont originaires d'autres régions que l'Occitanie⁴⁷). Ces parcours peuvent s'appuyer notamment sur les périmètres scientifiques d'un GRP, comme c'est le cas pour le parcours Game, déjà cité, ou sur le périmètre d'une EA comme c'est le cas du master Risque et Environnement, sans que cet adossement soit systématique.

Cependant, **le comité considère que, si cette structuration est à la fois lisible et pertinente compte-tenu de la taille et de la situation de l'établissement, elle mérite d'être interrogée lors de la réflexion stratégique pour l'élaboration de la prochaine carte de formation, en lien avec les besoins exprimés par les territoires et leur évolution, plus particulièrement concernant le campus de Rodez et son articulation avec l'offre de formation de l'IUT.** Sans se substituer aux conseils de perfectionnement des formations, le comité de pilotage ou d'orientation proposé plus haut permettrait de faire ce lien. Le comité considère en outre que cette structuration n'est pas la

⁴³ RAE, p. 8.

⁴⁴ RAE, p. 12.

⁴⁵ ALL : arts, lettres, langues ; SHS : sciences humaines et sociales ; DEG : droit, économie, gestion ; ST : sciences et technologie ; STAP : sciences et techniques des activités physiques et sportives.

⁴⁶ RAE, p. 34.

⁴⁷ RAE, p. 34.

plus favorable à l'affirmation d'une politique scientifique et d'axes de recherche phares soutenant les spécialités revendiquées par les parcours des masters puisque ceux-ci s'articulent avec la politique de déploiement des GRP qui ne sont liés ni aux départements ni aux EA. Cette structuration ne soutient pas non plus l'ambition affichée de pouvoir délivrer le doctorat, car elle induit (ou fait perdurer) une dispersion des forces dans les laboratoires toulousains. **Le comité recommande donc de réfléchir à une structuration interne des départements qui se rapproche réellement de celle des UFR en articulant recherche et formation, notamment pour le 2nd cycle.**

2/ LA GOUVERNANCE AU SERVICE DE L'ELABORATION ET DE LA CONDUITE DE SA STRATEGIE

Une gouvernance assez verticale qui demande de mieux affirmer la coordination entre les différents échelons décisionnels et les niveaux de subsidiarité.

Comme évoqué au paragraphe précédent et du fait de son caractère multi sites, l'établissement est amené à administrer les formations et la vie étudiante à trois niveaux : celui de l'administration centrale, celui des départements et celui des campus. Les départements ne disposent pas de statuts propres. Leurs missions sont prévues dans les statuts de l'établissement et leur organisation dans leurs règlements intérieurs. Dans le cadre du déploiement de sa stratégie visant à en rapprocher le fonctionnement de celui des UFR, l'établissement a décidé d'un plan de pilotage donnant plus de pouvoir de gestion aux départements sous l'autorité de la commission de la formation et de la vie universitaire (CFVU). **Le comité considère que pour que ce plan de pilotage renforçant l'autonomie de gestion des départements soit efficace, il conviendrait de réinterroger les niveaux de subsidiarité entre les instances centrales et les départements afin de sécuriser la mise en œuvre de cette stratégie.** En effet, le comité relève qu'un certain nombre de freins liés à la fois aux ressources humaines et à l'organisation sont des limitations à l'efficacité du pilotage de la formation. L'établissement relève lui-même, à juste titre, que la responsabilité et le montage de nombreuses formations reviennent à des EC nouvellement recrutés qui n'ont pas toute l'expérience pour assurer cette mission et qu'une mobilisation accrue des EC pour les responsabilités transversales est rendue difficile en raison de la surcharge de travail qu'ils subissent par manque de ressources humaines⁴⁸. D'autre part, la fonction de directeur adjoint en charge de la formation est vacante depuis sa création, alors qu'il devrait assurer le portage politique de la stratégie de formation auprès des directeurs des départements et des conseils. L'organigramme apparaît comme vertical et laissant supposer une gestion centralisée par la direction qui interagit directement avec les départements, les campus et le SCD. Les conséquences de cette situation sont de deux ordres : on observe une absence de pilotage de la politique de recrutement des EC et une très faible appropriation par les directions des départements des enjeux de soutenabilité de l'offre de formation. Ce manque de connaissance des coûts de formation entre en contradiction avec la volonté affichée par la direction de renforcer les départements dans leur capacité de pilotage et de revoir les règles du dialogue budgétaire pour leur attribuer un minimum de moyens financiers.

La mise en place d'une démarche qualité en appui des évolutions nécessaires apparaît encore embryonnaire.

La qualité du travail d'auto-évaluation a permis à l'INU Champollion de faire un diagnostic lucide sur sa situation et de pointer clairement les domaines dans lesquels il voit des marges de progression fortes, par exemple : l'appui à la recherche qui pourrait bénéficier d'outils structurants pour faciliter la mise en œuvre et le suivi des activités de recherche - des appels d'offres aux comptes rendus en passant par la détection de sources de financements conjoints -, la faiblesse des ressources affectées au service d'aide au pilotage qui ne permettent pas de développer les projets au rythme attendu, les défaillances des circuits de décision malgré un comité de pilotage (Copil) qui fait des préconisations, la formalisation insuffisante des procédures qui ne déterminent pas clairement les responsabilités de chacun⁴⁹. **Une mention plus explicite sur les leviers de remédiation et les**

⁴⁸ RAE, p. 37-42.

⁴⁹ RAE, p. 13.

marges d'opportunité contextualiserait ses préoccupations et contribueraient à esquisser des pistes de travail pour développer une véritable politique qualité.

En matière de communication, l'établissement a fusionné son site internet et son ENT⁵⁰ pour affirmer une nouvelle identité visuelle adoptée par tous et traduisant sa stratégie d'identification à une université⁵¹. Pour un visiteur extérieur, **le site internet présente aujourd'hui l'établissement de façon attractive, très claire et professionnelle, notamment pour ce qui concerne l'offre de formation. Il renvoie une image positive de l'établissement** en externe auprès des partenaires et des parties prenantes, et en interne où il a fortement contribué à renforcer le sentiment d'appartenance, notamment chez les étudiants et chez les personnels Biatss⁵².

3/ LE PILOTAGE AU SERVICE DE LA MISE EN ŒUVRE OPERATIONNELLE DU PROJET STRATEGIQUE

Des outils de pilotage qui commencent à se développer mais qui restent insuffisants pour produire des analyses prospectives.

Le rapport 2015 d'évaluation par le Hcéres faisait mention de la nécessité de renforcer le pilotage de l'établissement, notamment « en améliorant [...] l'efficacité des outils mis à la disposition des services ». Il attirait également l'attention de l'établissement sur son modèle économique : « rendre l'offre de formation soutenable au regard des moyens pour dégager des marges de manœuvre »⁵³.

Le RAE reprend point par point ces recommandations et fait le constat d'améliorations substantielles en matière d'organisation des services (clarification de l'organigramme de chaque service, renforcement en personnels), de contrôle des procédures (application des contrôles internes, mises en place de règles, rédaction de chartes⁵⁴ etc.), et de création d'applications informatiques (application Peche pour la gestion des heures d'enseignement).

Le comité constate que plusieurs de ces pistes ont effectivement été travaillées et commencent à être mises en place. En illustration, la création du service d'appui au pilotage (SAP) a renforcé la capacité de rassembler des données et les études sont nombreuses : résultats des étudiants (réussite aux examens, poursuites d'études, insertion professionnelle), connaissance des coûts des activités, actualisation des indicateurs du contrat 2016-2020, suivi d'exécution budgétaire, entre autres.

Cependant, si ces travaux sont indispensables pour une meilleure maîtrise dans la gestion de l'INU Champollion, ils n'ont pas encore abouti à créer une culture de la prospective. Les outils déjà en place pourraient servir de bases pour permettre aux services d'assumer plus fortement leur rôle d'élaboration de scénarios et d'aide à la gouvernance. Le RAE⁵⁵ précise que, à l'heure actuelle, le SAP se contente de répondre aux demandes qui lui sont faites, même si ce dernier affirme avoir « vocation à produire l'ensemble des données chiffrées ». Cela apparaît insuffisant au comité : le positionnement et le rôle du SAP pourraient être redéfinis pour passer de données chiffrées à des indicateurs mis en perspective et partagés au sein de l'établissement.

Aucun outil n'a été mis à la disposition du comité pour qu'il puisse apprécier l'éventuelle trajectoire que se donne l'INU Champollion pour parvenir à réaliser ses objectifs⁵⁶. Les informations qu'il communique lucidement dans le RAE laissent penser que la marche est haute pour y parvenir, notamment en matière de stabilité des personnels sur leur poste, de compétences globales et d'outils informatiques qui sont considérés comme

⁵⁰ Environnement numérique de travail.

⁵¹ RAE, p. 10.

⁵² Visite sur site.

⁵³ Rapport 2015 d'évaluation par le Hcéres p. 26.

⁵⁴ Intranet INU Champollion/gouvernance et pilotage/chartes-documents cadres/annexes au règlement intérieur et portant sur les études, régissant l'usage du système d'information, régissant l'usage du système d'information par les syndicats, des associations, du SCD, règlement intérieur de la documentation, règlement intérieur des départements, ...

⁵⁵ RAE, p. 15.

⁵⁶ RAE, p. 6.

incomplets ou insuffisants⁵⁷ avec des fonctionnalités non activées ou qui n'existent pas dans les outils choisis. Les services, ayant recours à des saisies manuelles (Excel en finance, en ressources humaines, en suivi de masse salariale), multiplient les sources d'erreurs ou voient leur travail considérablement alourdi. Le contrôle interne, comptable et budgétaire, qui pourrait être un garde-fou n'est pas mis en place et aucune cartographie des risques n'a été élaborée.

Il est assurément difficile de faire des projections et de tracer des perspectives quand les données dont on dispose sont éparses, que leur fiabilité laisse à désirer, que les outils pour les agréger manquent de robustesse, sans compter que la taille modeste de l'établissement peut rendre les statistiques peu convaincantes. **Le comité attire l'attention de l'INU Champollion sur la fragilité du fonctionnement d'un établissement dans ces conditions et lui recommande de poursuivre son travail d'installation d'outils plus performants, en mettant en œuvre une approche en mode projet, qui pourrait permettre de dépasser les clivages des services et des départements et des avancées significatives.**

L'INU Champollion a mis en place un dialogue budgétaire qui s'inscrit dans un calendrier pertinent, avec des itérations qui impliquent une présence des parties prenantes (composantes et services). Cependant, il n'est pas proposé, lors de ce temps d'échange, de documents sectoriels qui donneraient des éléments précis sur chacun des services et composantes et permettraient un dialogue objectivé. Les services et composantes font valoir leurs besoins qui sont expertisés ensuite au niveau central puis validés en équipe de direction.

Le comité recommande d'une part de renforcer les informations stratégiques de la lettre de cadrage budgétaire - adossée aux conclusions du débat d'orientation budgétaire - pour mettre en valeur les axes qu'il promeut, et d'autre part d'instaurer un véritable dialogue dans lequel les parties prenantes fassent des propositions éclairées, même si actuellement les composantes ne disposent pas toujours des ressources nécessaires (en personnel, en utilisation des applications de gestion).

4/ LES GRANDES FONCTIONS DU PILOTAGE : RESSOURCES HUMAINES, FINANCES, IMMOBILIER

a. Une organisation administrative encore largement perfectible.

L'organigramme de l'INU Champollion défini en 2016 répond à une observation du précédent rapport d'évaluation par le Hcéres. Il y manque cependant l'organigramme « politique » qui positionnerait la direction, les instances et les composantes. Cela permettrait de mettre en évidence l'éventuelle autonomie des composantes, autrement que par leur appartenance à un campus défini géographiquement.

Le comité recommande également de resserrer les liens à la fois entre les différents services centraux et avec les services des sites délocalisés, en stabilisant les réunions de service pour favoriser le partage d'informations et de documents et la réflexion sur la priorisation des actions. Cela permet à chacun de préciser son engagement sur celles-ci. Il incite l'INU Champollion à se poser la question de la structuration des composantes et de la consommation d'emplois pour assurer la fonction de liaison administrative entre les services centraux et les composantes.

b. Un environnement numérique performant, mais des applications de gestion déficientes.

Le rôle transversal de la direction du système d'information et des usages du numérique (DSIUN) est bien décrit dans le RAE. De même, le schéma directeur du numérique permet de comprendre la priorisation qui a été établie pour la période du précédent contrat⁵⁸. La direction est forte de 13 personnes, comprenant celles qui travaillent sur les sites délocalisés. Les responsabilités sont partagées avec un chargé de mission au numérique

⁵⁷ L'établissement a choisi de se doter de la suite Cocktail, dont il a pu à plusieurs reprises et dans tous les domaines de gestion, constater les insuffisances et les dysfonctionnements.

⁵⁸ Rapport 2015 d'évaluation par le Hcéres p. 26.

qui fait le lien entre la direction de l'établissement et la DSIUN. L'analyse du degré d'avancement des différents chantiers présente de façon lucide dans le RAE⁵⁹ les succès et les marges de progrès à accomplir, constituant en quelque sorte un bilan des activités en la matière.

Le comité n'a pas été informé de travaux engagés sur la production d'un prochain schéma directeur portant sur la période 2021-2025. La direction a déjà fait preuve de sa capacité à en construire un, le comité recommande donc d'y retravailler dans un délai rapproché.

Surtout, il apparaît important de trouver des remédiations au fait que les applications de gestion ne rendent pas les services attendus. Le choix qu'a fait l'INU Champollion de s'inscrire dans l'environnement Cocktail⁶⁰, essentiellement dû à des raisons économiques, a rencontré de fortes limites. Elles imposent à tous les services un travail important de consolidation, de fiabilisation, de retraitement préjudiciable à un fonctionnement fluide de l'administration. La participation de l'INU Champollion à divers chantiers nationaux, notamment Pegase⁶¹, devrait contribuer à améliorer certains aspects, mais il faudra veiller à ce que les délais d'installation et de bon fonctionnement de la nouvelle application permettent la continuité des activités.

c. Des moyens en personnels jugés insuffisants

Le RAE fait état à plusieurs reprises d'un taux très faible d'encadrement en personnels titulaires, malgré des abondements réguliers depuis 2017. Le bilan que fait la direction générale des ressources humaines (DGRH) du Mesri objective cette réalité : « les taux d'encadrement des étudiants par les personnels enseignants ou par les personnels Biatss sont, avec ou sans les agents non titulaires, nettement inférieurs aux moyennes typologiques et nationales »⁶².

La charge pédagogique est répartie entre les titulaires⁶³ (40 %) et les enseignants non permanents (dont 650 vacataires) nécessitant un travail de recrutement chronophage pour les responsables de formation⁶⁴. Les enseignants titulaires du 2nd degré représentent 25 % des emplois (la moyenne nationale est de 20,8 %) ⁶⁵ et il y a peu de contractuels relevant des dispositions de la loi relative aux libertés et responsabilités des universités (LRU)⁶⁶. Ce sous-encadrement donne lieu à un nombre important d'heures complémentaires et le manque de moyens humains se traduit forcément par une difficulté à trouver des enseignants ou des EC disponibles pour endosser de nouvelles responsabilités au service de l'établissement.

Les évolutions de postes sont peu importantes. L'établissement est attractif, ce que montrent les taux de pression⁶⁷, même si ceux-ci diffèrent selon les disciplines : aucun poste de PR ou de MCF n'est resté vacant depuis 2014. Pour les Biatss, le nombre de postes vacants est en très nette diminution (de 14 en 2015 à 3 en 2019). Par ailleurs, la pyramide des âges montre⁶⁸ que, hors mutation, peu de possibilités de mobilité interne ou de promotion sont envisageables. Le périmètre de l'établissement limite considérablement la possibilité de construire une véritable politique de recrutement et d'accompagnement de carrière des personnels.

Pour autant, l'INU Champollion gagnerait à améliorer sa lettre de cadrage budgétaire en indiquant plus précisément les axes politiques qu'il voudrait voir porter par les composantes, les services centraux et les autres

⁵⁹ RAE, p. 12, 13.

⁶⁰ L'établissement a, par ailleurs, considéré que les applications de gestion proposées par l'agence de mutualisation des universités et établissements (Amue) étaient surdimensionnées par rapport à sa taille.

⁶¹ Pegase : suite logicielle pour la scolarité, projet porté par l'Amue et l'association Cocktail, qui sera déployée en 2021-2022, pour remplacer Apogee et Scholarix.

⁶² Mesri DGRH A1-1 et DGRH C1-1 fiche RH Albi p. 2.

⁶³ RAE, p.5.

⁶⁴ Visite sur site. Exemple du département SHS avec 4 540 h. de formation dispensées par des vacataires.

⁶⁵ Rapport de l'IGAENR : La place des agrégés dans l'enseignement universitaire, juillet 2016.

⁶⁶ Visite sur site.

⁶⁷ Mesri DGRH A1-1 et DGRH C1-1 fiche RH Albi p. 7. Sur la période, 4 postes offerts au mouvement pour les professeurs pourvus par endo-recrutement ; 27 pour les maîtres de conférence par recrutement externe exclusif du fait que l'établissement ne délivre pas le doctorat.

⁶⁸ Bilan social 2018, p. 10.

services. **Des indicateurs partagés objectiveraient les situations de façon à échapper aux reconductions systématiques des postes ou aux demandes de principe. Le débat d'orientation budgétaire⁶⁹ jouerait véritablement son rôle en mettant en avant les besoins politiques de l'établissement.**

d. Une trajectoire des dépenses de masse salariale à contrôler.

Le montant de la masse salariale de l'établissement se situe en 2019 aux alentours de 17 M€ (13,5 pour les personnels sur ressources d'État, 3,5 pour les personnels sur ressources propres). Le contrôle de la masse salariale et des emplois sur ressources établissement est assuré par la DRH, à partir de l'application de gestion de l'environnement Cocktail qui n'offre pas toute satisfaction⁷⁰. Pour autant, les tableaux fournis au comité d'évaluation, de même que les données du bilan social présentent des éléments utiles au suivi (composants de la masse salariale⁷¹, répartition des dépenses par catégories de personnels⁷²). **Le comité recommande d'affiner⁷³ et de conforter ces premières données qui doivent permettre de connaître très précisément la situation de l'établissement pour que les bases à partir desquelles le Mesri décidera d'allouer sa subvention soient saines au moment du passage aux RCE.**

L'INU Champollion doit également se montrer vigilant sur l'évolution des emplois et de la masse salariale. Le rapport de l'ordonnateur de 2019⁷⁴ alerte sur l'augmentation des dépenses de personnels : près de 12 % entre 2017 et 2019 pour le budget de l'État ; 14 % pour le budget propre de l'INU Champollion, correspondant essentiellement à une augmentation d'emplois de contractuels affectés à la recherche. Ces éléments plaident fortement en faveur d'une connaissance outillée des évolutions à venir pour que l'établissement sache quelles peuvent être les hypothèses de travail : il s'agit de se doter d'outils prospectifs qui permettent de construire des scénarios d'évolution.

e. Une volonté clairement affichée de veiller à une bonne gestion des ressources humaines.

Au-delà de ces exigences nécessaires pour le fonctionnement de l'établissement, l'INU Champollion a su mettre en place une vraie politique de gestion de ressources humaines. Le RAE détaille les services mis en place, mais certains dossiers pourraient être davantage travaillés, comme par exemple les modalités d'accompagnement des personnels, avec une exploitation plus systématique des entretiens professionnels annuels allant au-delà de la proposition d'actions de formation ou encore, l'établissement d'une cartographie des compétences en lien avec celles des emplois avec une carte cible, assortie d'un délai, permettant de travailler sur les besoins à venir. Ces dossiers seraient à développer en relation avec les campagnes d'emplois car, même si ces emplois sont peu nombreux, cela permettrait *a fortiori* d'optimiser les faibles marges de manœuvre.

La lecture des procès-verbaux des différents conseils de l'INU Champollion et la visite sur site ont permis de constater le climat serein de l'établissement avec des décisions bien préparées qui permettent des votes consensuels, sans qu'en soient exclus les discussions vives et les échanges nourris. Les conditions de travail sont appréciées par les personnels.

⁶⁹ Procès-verbal du conseil d'administration du 11 octobre 2019.

⁷⁰ L'établissement utilise désormais le module Peche de l'application qui permet la gestion des heures d'enseignement.

⁷¹ Bilan social 2018, p. 20, entre autres.

⁷² Bilan social 2018, p. 14, entre autres.

⁷³ Suivi mensuel par déterminant et par composant de la masse salariale par catégories de personnels, entre autres.

⁷⁴ Compte financier 2019, p. 8 et suivantes.

f. Une situation budgétaire et financière qui obère un fonctionnement serein de l'établissement.

En 2019, l'établissement a géré un budget de près de 9 M€, dont 3,5 M€ en masse salariale, 4,5 M€ en fonctionnement et 0,7 M€ en investissement. Pour mémoire, on rappelle les coûts relatifs à la masse salariale d'État, soit 13,5 M€ que l'INU Champollion ne gère pas.

Les indicateurs financiers⁷⁵ produits par l'établissement en 2019 sont satisfaisants. Cependant, la situation financière de l'INU Champollion est fragile et fluctuante. Ainsi par exemple, en 2019, la capacité d'autofinancement (CAF) a été insuffisante pour couvrir le besoin de financement des travaux. Le contrôle exercé par le rectorat l'a conduit à énoncer des priorités fermes pour l'exercice 2020⁷⁶.

Le RAE fait état de façon claire et lucide des imperfections de gestion⁷⁷ : taux d'exécution des dépenses et des recettes insuffisants sur certains postes, absence de lissage des dépenses et des recettes dans l'année, conventions pluriannuelles mal imputées, absence de rattachement à l'exercice, délais de réalisation des conventions avec d'autres établissements non respectés, entraînant des restes à payer importants, par exemple. Des efforts considérables d'ajustement, de régularisation technique, de nettoyage ont été réalisés avec succès mais il reste encore un travail important à faire. Des domaines fondamentaux, par ailleurs sources d'économies potentielles, sont mal couverts, comme celui des marchés publics.

La situation de l'INU Champollion en matière financière est donc particulièrement délicate. En effet, d'une part, l'organisation du service des affaires financières et de l'agence comptable s'est dégradée avec une réduction du nombre d'équivalents temps plein (ETP) associés (de 5 à 3,5 actuellement). D'autre part, les applications informatiques, appartenant à l'univers Cocktail, sont insuffisamment adaptées aux exigences actuelles de la gestion budgétaire et comptable publique (GBCP). Enfin, les contrôles internes comptable et budgétaire en sont encore à l'état embryonnaire, ce qui freine toute possibilité de remédiation.

Le comité recommande à l'INU Champollion de porter une attention particulière au potentiel du service (affaires financières et agence comptable) et de mener une réflexion sur une organisation qui lui permettrait d'appliquer le principe de séparation des fonctions d'ordonnateur et d'agent comptable⁷⁸.

g. Un modèle économique fragile qui manque de bases pour être pensé sur la durée.

L'INU Champollion peine à se construire un modèle économique viable pour soutenir ses axes stratégiques.

Des alertes sur des points à surveiller en matière de recettes et des dépenses sont régulièrement faites par l'équipe de direction en conseil d'administration. Néanmoins, pour pertinentes qu'elles soient, les recommandations sont actuellement trop globales.

Le précédent rapport d'évaluation pointait un déficit d'information en matière de coûts et de soutenabilité de l'offre de formation⁷⁹ mais ce sont bien les différents domaines d'activité de l'INU Champollion qui sont concernés : formation initiale et continue, apprentissage, recherche, vie étudiante, documentation. En recettes, par exemple sur la formation continue (FC), source potentielle de ressources, l'INU Champollion pourrait utiliser davantage les informations imposées par la certification qualité FC ; celles-ci sont actuellement

⁷⁵ Fonds de roulement, variation de trésorerie, trésorerie, besoin en fonds de roulement.

⁷⁶ « L'INU Champollion doit poursuivre la fiabilisation de ses comptes et continuer à améliorer sa programmation budgétaire ; l'INU Champollion doit développer la vision pluriannuelle de son activité (conventions, investissements dont CPER et GER -gros entretien renouvellement-, dépenses d'équipement) et l'INU Champollion doit maintenir une gestion prudentielle de ses crédits de fonctionnement et contenir sa masse salariale ». Source : Procès-verbal du conseil d'administration du 5 juillet 2019, p. 13, 14, 15.

⁷⁷ RAE, p. 20 et rapport de gestion de l'ordonnateur 2018 et 2019.

⁷⁸ Décret 2012-1246 du 7 novembre 2012 relatif à la gestion budgétaire et comptable publique, notamment article 9 : « les fonctions d'ordonnateur et de comptable public sont incompatibles ».

⁷⁹ Rapport 2015 d'évaluation par l'Hcéres p. 21. « On peut aussi regretter que, s'agissant en particulier de la question récurrente du sous-encadrement, l'établissement ne semble pas être en mesure de quantifier l'ampleur du déficit de potentiel dans chaque discipline et chaque filière de formation, alors même qu'une telle donnée apparaît indispensable pour orienter efficacement la stratégie de recrutement »

communiquées à ses partenaires, mais elles pourraient être mieux diffusées en interne pour mettre en place des mécanismes ou des dispositifs à même de les développer⁸⁰. Le renforcement d'un service « marchés » contribuerait aussi à optimiser les ressources.

La participation du SAP au groupe de travail national P2CA⁸¹, dont l'objectif est de contribuer à une meilleure connaissance du coût des activités des établissements, devrait renforcer ses capacités de constat et de prévision. Des progrès sont d'ores et déjà constatés et un grand nombre d'informations figurent dans le document rédigé par le SAP qui permettent à la fois d'avoir une vue d'ensemble sur l'établissement et une vue analytique. Ces études sont cependant restées insuffisamment exploitées : les entretiens, comme la documentation initialement fournie au comité, ont montré que les personnels et les services ne se les sont pas appropriées, et personne n'en a fait mention au comité d'évaluation, notamment lors de la description du processus de dialogue budgétaire avec les composantes.

Le comité considère que la méconnaissance actuelle du coût des formations est problématique pour un établissement qui fait valoir l'insuffisance de ses moyens⁸² et qu'il est donc très important que le résultat des travaux du SAP soit porté à la connaissance des décideurs et partagé au sein de l'établissement.

Le comité réitère avec fermeté les préconisations du précédent rapport d'évaluation et insiste sur l'importance pour l'INU Champollion de se doter d'outils partagés sur le coût de ses activités en lien avec le nombre d'étudiants accueillis et de les exploiter. Cela devrait lui permettre d'identifier les éventuelles marges de manœuvre. Ce chantier doit être porté à la fois politiquement et techniquement pour que soit pleinement appréciée la soutenabilité des choix que fera l'INU Champollion.

h. Un volet immobilier dynamique mais qui mériterait de mieux faire valoir ses préoccupations environnementales.

Le service patrimoine, hygiène et sécurité assure des missions immobilières et logistiques sous la direction du DGS. Un animateur de prévention met en place un réseau de correspondants et, en lien avec la DRH, leur prépare des cycles de formation.

L'INU Champollion a développé sur la période de revue, essentiellement dans le cadre du CPER, un beau programme d'opérations immobilières dans l'objectif affiché d'améliorer les conditions d'accueil pour tous les usagers et les conditions de réussite des étudiants qui sont déjà de bonne qualité. Les travaux envisagés portent essentiellement sur les questions énergétiques (chaudières, panneaux photovoltaïques, isolations) traduisant ainsi une politique volontariste en matière de développement durable qui correspond aux exigences des normes environnementales de construction. Une meilleure visibilité de ces travaux serait bienvenue.

Le comité attire l'attention de l'établissement sur l'intérêt de disposer rapidement du schéma pluriannuel de stratégie immobilière 2020-2025, ou de ses premières ébauches, pour formaliser ses réflexions prospectives et montrer comment le volet immobilier de l'INU Champollion accompagne la stratégie de formation et de recherche de l'établissement, voire s'insère dans le paysage économique et universitaire des villes d'Albi, Castres et Rodez.

⁸⁰ Procès-verbal du conseil d'administration du 13 mars 2020.

⁸¹ Projet « Connaissance du coût des activités ».

⁸² RAE, p. 13.

La recherche et la formation

1/ LA POLITIQUE DE RECHERCHE

Afin de remplir une des obligations majeures relative à son ambition de devenir une université de plein exercice, l'INU Champollion a cherché à s'adapter aux standards universitaires en matière de recherche. Sur la période de référence, il s'est efforcé de mettre en place une gouvernance efficace et de définir des champs thématiques clairs et d'intérêt. Des dispositifs d'appui aux programmes de recherche et une politique de séduction à l'endroit des enseignants-chercheurs et des doctorants pour plus d'attractivité ont été mis en place. Il a ainsi tenté d'ancrer au sein de l'établissement ses forces EC - mais qui restent actuellement pour les trois quarts rattachés à des laboratoires toulousains - et de s'appuyer sur une politique de recrutement ciblée, actions qui n'ont donc toujours pas trouvé l'efficacité attendue.

a. Une politique de recherche volontariste mais encore en construction.

Le RAE indique que « pour l'année 2018-2019, les acteurs permanents de la recherche représentent 85 personnes, 76 EC (62 MCF et 14 PR) et sept personnels Biatss (deux techniciens, cinq ingénieurs) »⁸³. L'impact de ce faible effectif sur la visibilité de la recherche portée par l'établissement est d'autant plus fort que les EC sont dispersés dans une trentaine de laboratoires (majoritairement en dehors de l'INU Champollion) et appartiennent à 20 sections du conseil national des universités (CNU).

L'établissement est conscient de l'enjeu de structuration de la recherche et développe pour cela un modèle original d'organisation basé à la fois sur l'émergence de laboratoires propres à l'établissement sous forme d'équipes d'accueil (EA) et sur une stratégie de pluridisciplinarité développée au sein de groupes de recherche pluridisciplinaire (GRP). La création de trois EA est ainsi une avancée structurante pour fédérer une partie de la communauté. La création de six GRP sous tutelle de l'INU Champollion à la thématique suffisamment large⁸⁴ pour que chaque EC puisse s'exprimer en fonction de sa spécialité vise à remédier à la dispersion des EC en créant des dynamiques de recherche et une animation de la recherche sur l'établissement. Les thématiques des GRP trouvent leur place dans les axes thématiques scientifiques définis pour le site dans le but de favoriser leur reconnaissance par les laboratoires de rattachement des EC⁸⁵ et d'assurer une certaine visibilité aux activités de recherche de l'établissement. **Le comité considère donc que ce sont « des organisations internes transversales aux laboratoires » qui permettent à l'établissement de répondre à des objectifs d'interdisciplinarité prônée par l'UFTMiP⁸⁶ et dont la diversité est une force en adéquation avec la stratégie de recherche de l'UFTMiP⁸⁷, mais qu'il ne s'agit finalement pas véritablement de l'affirmation d'une politique scientifique de l'INU Champollion.**

Avec les évolutions du statut national des EA vers un label délivré par les établissements eux-mêmes et non plus par la tutelle ministérielle, l'établissement dispose aujourd'hui d'un nouveau levier pour organiser et faire évoluer les périmètres de ses laboratoires mais **le comité constate qu'en affichant la volonté de conserver une ouverture disciplinaire très large, l'établissement a laissé ses EC opérer leurs rattachements individuellement et qu'il est difficile d'envisager en l'état de créer des unités de recherche thématiquement homogènes et de taille raisonnable malgré l'important recrutement récent de maîtres de conférences**, dont le nombre est passé de 47 en 2014 à 64 en 2018⁸⁸.

⁸³ RAE, p. 26.

⁸⁴ *Serious Game Research Lab* (SGRL), Politiques publiques, environnement et sociétés (PPES), Textes, contextes, frontières (TCF), *Connected health research team* (CHART), Groupe de recherche juridique d'Albi (GREJA), Équipe interdisciplinaire en activités physiques (EIAP).

⁸⁵ Contrat de site Comue Université Fédérale Toulouse Midi-Pyrénées, Contrat pluriannuel 2016-2020 / Volet spécifique Institut national universitaire Jean-François Champollion, p. 7.

⁸⁶ Axes stratégiques de développement pour la prochaine période contractuelle 2021-2025 p. 3.

⁸⁷ RAE, p.33.

⁸⁸ RAE, p. 27.

A fortiori et bien que l'établissement considère dans le RAE que cet effort de recrutement est un atout « en termes de nombre d'entités de recherche, de projets de recherche et de déplacements pour participer aux différentes réunions et aux conférences ⁸⁹» (sic), **il apparaît au comité que l'établissement peine à flécher les postes au recrutement sur la base de ses besoins en recherche et selon des priorités thématiques partagées, laissant les départements définir des profils de recrutement essentiellement destinés à répondre aux besoins des enseignements. Le comité considère en outre que cet état de fait est préjudiciable à l'entretien d'un flux de recrutement suffisant vers les unités de recherche de l'établissement pour que chaque entité atteigne la masse critique indispensable à une meilleure reconnaissance scientifique.** Les équipes d'accueil (EA) demeurent donc des unités de petite taille comprenant de cinq à huit EC associés à quelques personnels techniques (1 à 3).

Le comité constate que les trois EA de l'établissement regroupent à peine un quart des EC. La plupart des autres EC participent aux GRP tout en étant rattachés à 26 laboratoires toulousains différents tandis que quelques-uns ne participent ni aux EA ni aux GRP en étant rattachés à six laboratoires toulousains différents. L'établissement n'est ni-cotutelle ni même partenaire de ces laboratoires⁹⁰. Certains de ces laboratoires pouvant être de disciplines connexes, des EC de l'INU Champollion d'une même discipline peuvent se retrouver dans des laboratoires différents, **ce qui affaiblit encore les efforts de structuration de la recherche.**

Cependant, si l'efficacité des GRP en termes de sentiment d'appartenance des EC à un programme de recherche cohérent et les retombées en termes de production scientifique (de 0,9 à 1 article annuel par EC depuis 2009) ne sont pas démontrées dans le RAE, **la visite sur site a permis de montrer que les EC affectés sur la base du volontariat dans les GRP ont effectué un réel travail pour identifier les liens entre leurs différents axes de recherche permettant de construire des GRP cohérents et satisfaisants pour eux.** Ces GRP assurent donc un ancrage recherche au sein de l'établissement d'EC affectés à des laboratoires externes. Toutefois, les GRP ne sont pas des unités de recherche et ne peuvent ni participer en tant que structures de recherche à des appels à projet, sources de subventions nationales et internationales, ni profiter des retombées des projets structurants (Labex ou Equipex par exemple) des laboratoires toulousains auxquels les EC sont individuellement affiliés en tant que chercheurs. Cependant, la dynamique portée par les GRP a eu un impact positif sur la visibilité locale des résultats de recherche de l'établissement. **Le comité considère que les GRP constituent des outils sur lesquels l'établissement peut s'appuyer pour jouer son rôle d'appui à l'innovation, à la formation des doctorants et à la diffusion de la culture scientifique mais qu'ils ne sont pas en mesure de générer une masse critique de chercheurs suffisante pour asseoir de nouvelles unités de recherche thématiques répondant aux standards nationaux ou internationaux.**

Le comité a pu néanmoins constater que la structuration actuelle de la recherche est acceptée par tous les EC et permet une évolution normale de leur carrière scientifique. Ceci étant, **le comité recommande à l'établissement de mettre en place des règles claires d'implication de ses EC au sein des laboratoires toulousains afin de bénéficier de la visibilité et des retombés de leurs activités de recherche.**

Sans renoncer à sa pluridisciplinarité, **le comité recommande à l'INU Champollion de consolider les EA dont il est la tutelle et de privilégier son ancrage dans certains laboratoires pour renforcer la cohérence scientifique,** limiter la dispersion de ses forces de recherche pour espérer pouvoir un jour délivrer le doctorat. Ceci l'amènera probablement à prêter une attention particulière à la définition des profils scientifiques des postes des candidats lors des recrutements.

b. Une gouvernance de la recherche et des outils de pilotage voulus les plus proches de ceux d'une université

L'INU Champollion s'est doté d'une direction adjointe en charge de la recherche assistée par un service constitué de deux ETP et d'un budget dédié à hauteur de 1 M€ pour accompagner sa stratégie de transformation en université. La commission de la recherche du conseil académique de l'établissement, composée de 20 membres, est en charge essentiellement de la répartition de l'enveloppe budgétaire

⁸⁹ RAE, p. 32.

⁹⁰ Axes stratégiques de développement pour la prochaine période contractuelle 2021-2025 p. 3.

consacrée à la recherche par l'établissement. La clé de répartition est connue et fonction du type de structure (EA ou GRP), de l'effectif de la structure et de ses besoins en équipement. L'arbitrage final reste cependant sous la responsabilité de la direction de la recherche.

À ces dispositions s'ajoutent des outils internes incitatifs sur budget de l'établissement comme le « bonus qualité recherche » (BQR) ou des possibilités de dotations complémentaires ou de co-financement de contrats doctoraux destinés en particulier à stimuler le dépôt de projets en réponse à des appels régionaux, nationaux ou internationaux. Par ailleurs, l'INU Champollion finance le dispositif « congé pour recherche ou conversion thématique » (CRCT) au titre de l'établissement. Malheureusement, son budget ne permet de financer qu'un seul CRCT de six mois par an⁹¹.

Des nouveaux entrants de l'établissement ont également pu bénéficier des dotations du « programme nouveaux entrants de l'initiative d'excellence (Idex) de Toulouse », entre 10 et 14 K€ (avant l'arrêt du programme en 2018), mis en place pour accroître l'attractivité des emplois de chercheurs ou d'EC mis au concours.

Comme pour l'ensemble des indicateurs relatifs à l'activité de la recherche, l'établissement n'a pas fourni d'information et d'évaluation de l'impact réel des différents programmes sur le renforcement des équipes.

Le caractère multi sites de l'établissement et l'affiliation d'une très large majorité des EC à des unités de recherche toulousaines qui ne sont pas sous tutelle de l'INU Champollion ne facilitent pas le suivi des activités de recherche par l'établissement, dès lors que leurs publications ne peuvent être revendiquées par lui.

En absence d'école doctorale propre, l'INU Champollion est associé à deux écoles doctorales du site (GEET – ED 323⁹² et SEVAB – ED 458⁹³). Les doctorants des unités de recherche de l'établissement sont donc inscrits dans les ED de l'UFTMiP et l'établissement ne semble pas en mesure de pouvoir revendiquer et de faire le suivi complet de l'intégralité des doctorants encadrés par ses EC dans le cadre des laboratoires extérieurs.

Le constat relevé dans le précédent rapport d'évaluation : « Cependant, le pilotage de la recherche ne permet pas encore d'assurer un développement scientifique clairement structuré et visible et la cohérence de la politique scientifique de l'établissement demeure un point de fragilité »⁹⁴ est donc toujours d'actualité.

Le comité recommande la construction d'un tableau de bord muni d'indicateurs d'activité et d'efficacité des dispositifs qui lui permettrait de mieux guider ses choix dans un contexte de tension en matière de finances et de ressources humaines. Même si on perçoit une volonté d'ancrer la recherche au cœur de l'établissement au travers des EA ou des GRP et de recentrer des EC au sein de l'établissement, **un pilotage stratégique plus affirmé de la recherche apparaît nécessaire** si l'établissement veut pouvoir renforcer le poids de ses unités de recherche propres, peser dans d'autres laboratoires pour pouvoir revendiquer des cotutelles et espérer un jour accéder à la délivrance du doctorat.

c. Un effort de visibilité de la recherche en direction du territoire auquel les GRP contribuent.

L'établissement a mis en place des actions pour mieux faire connaître à l'interne les activités de recherche qui s'y déroulent. Il a organisé une formation en 2016 à l'endroit des Biatss pour les informer sur l'environnement de la recherche et une journée porte ouverte à l'interne en 2019 pour faciliter les échanges entre personnels affectés à la recherche (EC et Biatss). Mais les meilleures initiatives visant à accroître la visibilité de la recherche sont la refonte en 2018 du site internet et sa participation à la Nuit européenne des chercheurs (NEC) ou à la fête de la science. Les EC, les doctorants, voire les étudiants de master, se sont, de façon volontariste, impliqués dans l'organisation de ces activités de mise en lumière de la recherche de l'INU Champollion.

⁹¹ RAE, p. 28, 41.

⁹² Génie électrique, électronique, télécommunications (GEET – ED 323).

⁹³ Sciences écologiques, vétérinaires, agronomiques et bio-ingénieries (SEVAB – ED 458).

⁹⁴ Rapport 2015 d'évaluation par le Hcéres p. 12.

Le comité tient à souligner les bénéfices retirés des actions et de l'effort budgétaire consenti par l'établissement pour structurer sa recherche, en matière de visibilité pour l'expertise scientifique que les EC de l'INU Champollion mettent à la disposition des entreprises du territoire et au-delà. À l'instar de l'EA « biochimie et toxicologie des substances bioactives » - qui collabore avec « Phodé Laboratoires », installé à Terssac (81), pour évaluer et sélectionner des venins pour développer des produits phytosanitaires naturels - ou de l'EA « diagnostic des plasmas hors équilibre » - qui collabore depuis 2012 avec la société Sairem⁹⁵, installée en région lyonnaise, sur la base d'un contrat d'étude pour des diagnostics sur le matériel fabriqué par cette société - les EA et les responsables des GRP de l'établissement sont sollicités par différentes entreprises. La pluridisciplinarité qui caractérise les GRP est en effet vue comme une force pour établir des collaborations avec les acteurs socio-économiques, sources de financements conséquents à l'échelle du budget recherche de l'établissement. Les industriels du territoire rencontrés reconnaissent l'expertise de ces GRP et leur apport en matière d'innovation. Ainsi, 40 % des projets gérés par l'établissement pour un montant total de recettes de 510 k€ en moyenne par an sont des contrats relevant de sociétés régionales⁹⁶ **confortant la revendication de l'établissement d'agir pour sa proximité et son ancrage territorial.**

2/ LA POLITIQUE DE FORMATION TOUT AU LONG DE LA VIE

a. Un ancrage territorial fort mais sans stratégie de formation

L'INU Champollion accueille sur ses trois sites d'Albi, Castres et Rodez environ 4 000 étudiants en 2020-2021 dont plus de 75 % sont à Albi⁹⁷ et répartis de façon assez équilibrée entre les grands domaines de formation avec, selon les années, 37 à 39 % de ses effectifs en LLSH, 21 à 28 % en DEG, 23 à 33 % en sciences, technologies et ingénierie, et 12 à 13 % en STAPS (uniquement à Rodez).

L'INU Champollion affirme être résolument engagé pour la réussite de ses étudiants⁹⁸ et profondément ancré dans son territoire⁹⁹. **C'est un établissement qui assure par sa taille une proximité avec ces étudiants. Il revendique sa pluridisciplinarité qui est reconnue comme un atout majeur par les personnes rencontrées sur site** et qui s'exprime essentiellement au bénéfice d'une offre de formation caractérisée par une prédominance de licences générales (16) ou professionnelles (10) mais qui compte aussi 8 masters et une école d'ingénieurs.

Le comité constate néanmoins que les documents et informations qui lui ont été communiqués, pas plus que les échanges lors de la visite sur site, ne permettent d'établir l'existence d'une véritable stratégie de formation déployée par l'INU Champollion, au-delà des affirmations précédentes.

b. Une progression remarquable de la formation continue et de l'alternance qui doit être accompagnée par une réflexion stratégique de l'établissement.

Affiché comme une priorité pour l'INU Champollion depuis 2015¹⁰⁰, le développement de l'alternance et de la formation continue est nécessaire pour que l'établissement puisse générer des ressources propres. Le nombre d'alternants a progressé significativement entre 2016-2017 et 2018-2019, + 30 % pour les alternants sous contrat de professionnalisation et + 61 % pour les apprentis, dont le nombre total a atteint 147 en 2019-2020 en comptant le CFA interne et les CFA externes.¹⁰¹ L'école d'ingénieurs ISIS a fortement contribué à cette augmentation.

⁹⁵ Société pour l'application industrielle de la recherche en électronique et micro-ondes.

⁹⁶ RAE, p. 27.

⁹⁷ RAE, p. 5.

⁹⁸ RAE, p. 5.

⁹⁹ RAE, p. 4.

¹⁰⁰ RAE, p. 36.

¹⁰¹ Établissement, services SAP et FCA, documents remis lors de la visite.

La certification qualité formation continue a été obtenue en 2018¹⁰² et le chiffre d'affaires a atteint 310 470 €. L'indicateur IC7 du contrat fixait une cible à 150 en 2020 pour le nombre de diplômés au titre de la FC et le RAE indique qu'ils étaient déjà 163 en 2016, avant de fluctuer ensuite (115 en 2017). Le nombre de dossiers relevant de la validation des acquis d'expérience (VAE) est passé de 8 en 2016-2017 à 18 en 2018-2019 et cette activité est amenée à s'amplifier.

La direction de l'INU Champollion a pleinement conscience de l'importance pour l'établissement d'être repéré comme un opérateur de la formation continue et par alternance souhaitant jouer un rôle dans le développement du territoire en proposant une offre de formations pertinentes hybrides, courtes, certifiantes ou diplômantes en lien avec les compétences requises par les entreprises à l'instar du module « anglais des affaires » qui a ouvert en 2018 et 2019.

Le service formation continue et alternance (FCA) est constitué de 5 personnes et est extrêmement proactif. **Le comité considère cependant que son action** en matière de prospection, de cartographie de l'offre et de création de liens privilégiés avec les entreprises de la région **est limitée par l'absence d'un chargé de mission qui pourrait en assurer le portage politique.**

Dans le cadre de la nouvelle offre de formation, le travail en cours sur les blocs de compétences et l'approche par compétences pourra sans doute contribuer au développement de l'offre de formation continue et à mixer ce public avec les étudiants en formation initiale. Un accompagnement est aussi à envisager pour l'acculturation des directeurs de département et des responsables de formation. La mise en place d'une démarche qualité homogène dans le cadre de la certification doit également permettre d'analyser l'action de formation continue au plus près des besoins des stagiaires.

Le modèle économique ne réinvestit pas pour le moment les recettes dans les formations concernées. Elles sont agrégées dans le budget général de l'établissement. **Le comité considère que si l'absence d'intéressement aux recettes n'est pas de nature à accroître la motivation des équipes de formation, elle pose surtout la question de la stratégie de l'établissement en matière de formation continue et par alternance qui ne semble vue que comme un levier d'accroissement des recettes en période de tensions budgétaires et financières.**

Le comité salue le travail accompli et la progression de l'établissement en matière de formation continue et par alternance et recommande à l'INU Champollion d'élaborer une feuille de route stratégique pour son développement afin de se positionner comme un opérateur incontournable de la formation continue dans le territoire. Dans cette perspective, le portage politique par un chargé de mission dédié paraît souhaitable, de même qu'une réflexion sur le modèle économique à la fois pour s'assurer un niveau d'autofinancement suffisant pour générer un cercle vertueux permettant à la fois un renforcement en moyens humains et une part d'intéressement au bénéfice pour les composantes et les équipes de formation.

c. Vers un pilotage partagé pour une meilleure coordination entre les services centraux et les départements.

Afin de pallier les lacunes de pilotage mentionnées dans le précédent rapport d'évaluation, l'INU Champollion a restructuré ses services et a créé en 2015 un service universitaire d'information, d'orientation et d'aide à l'insertion professionnelle (SUIO-IP) et, en 2016¹⁰³, un service d'aide au pilotage (SAP) qui produit également les données des enquêtes d'insertion et d'évaluation des formations. Cependant, dans la mesure où certaines composantes organisent aussi leur propre évaluation des formations, une coordination devient nécessaire afin de s'assurer de la rigueur, de la cohérence méthodologique ainsi que de l'harmonisation des pratiques pour améliorer la fiabilité et la qualité de la communication auprès des parties prenantes.

Comme cela a déjà été mentionné dans la partie consacrée au pilotage de l'établissement, le comité considère que l'absence d'un directeur adjoint en charge de la formation, dont la fonction est vacante depuis sa création, ne permet pas à l'INU Champollion de disposer d'un service central de la formation réellement

¹⁰² RAE, p. 37.

¹⁰³ RAE, p. 40.

efficace et qui devrait jouer un rôle important dans l'accompagnement des départements. Le service est dynamique et investi dans ses missions. Un portage politique par une direction de la formation distincte de la direction de l'établissement (qui cumule aujourd'hui les deux fonctions) est néanmoins nécessaire pour mieux guider et coordonner les actions entre les différents services tout en fédérant l'ensemble des départements pédagogiques. À ce stade, la dimension politique de la formation est insuffisamment équilibrée.

Le comité recommande à l'INU Champollion de consolider sa démarche qualité par un pilotage renforcé, harmonisé et équilibré entre les services centraux et les départements. Un portage politique et un pilotage davantage coordonné des formations et de leurs indicateurs entre la direction de l'établissement et chaque département permettraient une connaissance plus détaillée des formations, une analyse plus fine des taux d'encadrement ainsi que des heures complémentaires par discipline ce qui favoriserait l'émergence d'une stratégie pluriannuelle de recrutement. Un meilleur pilotage de l'offre de formation doit aussi permettre de renforcer l'homogénéité des indicateurs de suivi des étudiants, des taux de réussite par formation et parcours, des évaluations des formations.

Pour l'accréditation à venir, une lettre de cadrage général, plutôt « descriptive »¹⁰⁴ a été adressée aux responsables de départements et de formation. Cette lettre ne donne pas d'enveloppe par département mais reprend les cadres nationaux.

Le comité n'a pas constaté de véritable stratégie ou politique d'enseignement des langues. L'anglais et l'espagnol sont proposés (le chinois également à l'école d'ingénieurs ISIS). Chaque département gère les enseignements de langues étrangères mais ce pilotage par département a pour conséquence une grande hétérogénéité de mise en œuvre des enseignements.

L'établissement annonce que l'offre de formation proposée sera reconduite. L'émergence de nouvelles formations sera limitée alors que l'attractivité de certaines formations (par exemple, le master pluridisciplinaire AMINJ et de son parcours GAME¹⁰⁵) plaiderait pour la création de formations originales capables d'attirer des étudiants d'autres régions¹⁰⁶. **Le comité s'interroge donc sur l'utilisation qui a pu réellement être faite des bilans et de l'auto-évaluation des formations en matière d'aide au pilotage de l'offre de formation.**

d. Un fonctionnement de la CFVU à consolider.

De création récente (2016), le comité a pu constater une faible appropriation par les représentants élus du nouvel outil qu'est la commission de la formation et de la vie universitaire (CFVU) du conseil académique. Elle ne joue pas encore pleinement son rôle d'instance de débats et son rôle semble limité à l'enregistrement des décisions prises au niveau de la direction ou des composantes, comme en attestent les procès-verbaux des séances. À nouveau, la nomination d'un directeur adjoint à la formation chargé notamment de l'animation de cette instance permettrait d'asseoir son action dans l'établissement tout en s'articulant avec les composantes, dont les directeurs sont des invités permanents. Par ailleurs, aucune formation n'est proposée aux élus alors qu'elle apparaît nécessaire pour une meilleure appropriation des responsabilités en tant que membres de la CFVU, conscients des enjeux de l'établissement en matière de soutenabilité, de lisibilité et de cohérence de l'offre de formation. La mise en place d'un circuit clair de concertation et de validation des maquettes de la nouvelle offre de formation reste aussi à élaborer.

e. L'appui à la pédagogie – un rôle à jouer dans la mise en place des blocs de compétences.

Doté d'un ingénieur pédagogique et d'un technicien en audiovisuel, le GAP – groupe d'appui à la pédagogie (créé en 2016) – accompagne les enseignants dans la mise en ligne de leurs cours et des vidéos pédagogiques disponibles sur une web TV ont été enregistrées. Lors du confinement du printemps 2020, le service a été

¹⁰⁴ Cadrage des formations accréditation 2021-25, version du 18 septembre 2020.

¹⁰⁵ Master audiovisuel, médias interactifs numériques, jeux (AMINJ), parcours gamification, apprentissages, immersion et ingénierie de conception (GAME).

¹⁰⁶ RAE p. 35 « au moins 50 % des étudiants de M1 (et quasiment autant en LP) viennent hors Occitanie ».

évidemment fortement mobilisé et sa mission s'est étendue à l'assistance aux étudiants en matière d'équipements. De ce point de vue, lors des prochaines évaluations des formations, le retour d'expérience sur les cours à distance ou leur hybridation sera intéressant à analyser. Des correspondants dans les départements contribuent à l'essaiage de ces modalités et à la sensibilisation des enseignants.

Le GAP est également chargé de l'accompagnement des enseignants dans la mise en place de l'approche par compétences et des blocs de compétence pour la nouvelle offre de formation. Malgré le frein lié à la surcharge de travail des enseignants déjà fortement sollicités pour assurer des heures complémentaires et **pour véritablement s'engager dans une transformation pédagogique visant l'individualisation et la flexibilisation des parcours, le comité recommande d'instaurer un travail avec les équipes pédagogiques, par exemple en mode projet et en choisissant quelques formations ou un département pilotes dont les équipes sont volontaires.**

3/ LE LIEN ENTRE RECHERCHE ET FORMATION

Une articulation entre la recherche et la formation essentiellement basée sur l'encadrement des mémoires et des stages des étudiants de masters.

Dans les universités, les masters et les formations délivrées par les écoles doctorales jouent un rôle essentiel dans les liens entre la recherche et la formation. Au sein de l'INU Champollion, qui ne délivre pas le doctorat, les liens recherche-formation se nouent donc essentiellement au sein des formations de master. Le RAE indique néanmoins que certaines filières développent les liens formation-recherche dès la licence en impliquant leurs étudiants dans des enquêtes sociologiques, des travaux scientifiques dans les laboratoires ou des ateliers liés à des conventions de partenariats avec les collectivités ou avec des lycées.¹⁰⁷

Bien que ne maîtrisant pas la formation doctorale portée par l'UFTMiP et que leur nombre soit réduit à une quinzaine, **l'établissement participe à l'encadrement des doctorants** inscrits dans ses laboratoires ou qui réalisent des travaux de recherche hébergés par l'INU Champollion. **Le comité souligne l'effort de l'établissement pour proposer à ces doctorants et à ses postulants à la HDR un environnement de travail favorable et des facilités visant notamment à compenser l'éloignement vis à vis de Toulouse**¹⁰⁸. Les doctorants rencontrés font part de leur satisfaction et apprécient la visibilité de leurs travaux que leur accorde le site internet de l'établissement. Ces doctorants ont la possibilité d'assurer quelques vacations d'enseignements leur permettant d'acquérir une expérience pédagogique et ils sont actifs dans l'organisation des manifestations scientifiques et socio-culturelles (nuits européennes des chercheurs, fête de la science, journées portes ouvertes) portées par l'établissement.

Le nombre de formations de master est passé de 5 à 7 de 2009 à 2018 pour 309 étudiants. Les EA ont naturellement vocation à accueillir et encadrer les stages de recherche des étudiants des masters dans leurs champs de spécialité. Il est à noter que 9 projets ou thèmes de recherche associés aux 7 masters relèvent de sujets ou de préoccupations d'intérêt pour le territoire¹⁰⁹ ce qui peut paraître assez peu au regard de la notion de proximité et d'ancrage territorial portée par l'établissement. **Le comité considère que l'établissement dispose avec les GRP d'un outil intéressant et qui semble insuffisamment exploité (en dehors du GRP SGRL) pour favoriser le lien formation-recherche dans le cadre des masters.**

Le comité recommande à l'établissement de s'interroger sur l'apport des GRP dans le cadre plus général d'une réflexion sur sa politique de formation initiale et continue en second cycle, en lien avec son ambition de pouvoir délivrer le doctorat.

¹⁰⁷ RAE, p. 40.

¹⁰⁸ Exemples donnés : prêt d'un ordinateur performant, autorisation d'utiliser une voiture de l'INU Champollion pour leurs activités se déroulant à Toulouse, l'accès à la documentation et aux bases de données, un logement temporaire à leur arrivée dans l'établissement, un contrat de vacataire volontaire, l'accès à des financements (BQR) pour participer à des conférences nationales et internationales, etc.

¹⁰⁹ RAE, p.41.

4/ LA DOCUMENTATION

Une politique documentaire multi-sites et multi-supports au service des étudiants et des enseignants chercheurs.

L'INU Champollion a mené une politique de documentation en appui à ses activités de recherche et de formation depuis 2015 ayant abouti, en juin 2018, à un changement de système intégré de gestion des bibliothèques (SIGB) conduit par l'UFTMiP. Dans le schéma directeur du numérique (SDN), validé en 2017, l'accès distant et le suivi des ressources électroniques du SCD faisaient partie des projets à mettre en place¹¹⁰.

Ces chantiers ont été menés avec succès puisque le système permet désormais aux usagers des différents établissements de regrouper en un endroit unique les ressources imprimées et ressources électroniques grâce à un catalogue complet, actualisé et accessible. La documentation électronique s'en trouve valorisée notamment grâce à la « proxyfication » qui permet une accessibilité de l'outil à distance depuis octobre 2019¹¹¹. Les services en charge de la documentation en lien avec les différentes commissions et groupes créés mènent une stratégie d'archives ouvertes (intégration des mémoires de masters dans l'intranet). Ils accompagnent les enseignants-chercheurs dans leur production scientifique et leur diffusion, notamment à travers les publications de travaux de recherche des trois EA dans l'outil HAL¹¹². Pour les EC rattachés à des GRP, cela est en revanche plus complexe par manque de définition de règles de valorisation entre l'INU Champollion et la trentaine de laboratoires toulousains de rattachement. Les statistiques d'utilisation des ressources devront permettre à l'établissement de mesurer l'adéquation de la mise en œuvre de ce nouveau système intégré avec les objectifs fixés et, le cas échéant, de réajuster la politique d'utilisation et d'incitation et donc son intensification.

De plus, les projets menés au niveau des infrastructures physiques ont été réalisés aux services des usagers, au premier rang desquels les étudiants, avec la création de 380 m² supplémentaires au niveau de la bibliothèque universitaire (BU) d'Albi ou encore l'inauguration de la « maison de campus » de Castres en septembre 2019. En moyenne, grâce à 50 heures d'ouverture hebdomadaires pour les trois BU d'Albi, Castres et Rodez, le taux de fréquentation a augmenté de plus de 30 % passant de 80 000 entrées en 2018 à 106 552 en 2019. Les étudiants ont pu investir les différents espaces de travail avec une augmentation de plus de 47 % des réservations de ces espaces en une année (passant de 111 réservations en 2018 à 163 en 2019) ce qui se ressent également sur les prêts d'ouvrages en augmentation de 10 % entre 2018 (20 258 prêts) et 2019 (22 428 prêts). Afin de développer la correcte utilisation de ces ressources documentaires, le SCD a mis en place des formations à destination des étudiants de licence 1, mais également tout au long du parcours de formation, à hauteur de 288 heures au bénéfice de 1 516 étudiants sur les trois sites. Le personnel a également bénéficié de formations et d'accompagnement au changement de système¹¹³.

Le comité considère que le SCD de l'INU Champollion joue ainsi avec succès un rôle essentiel et de qualité dans la conservation et l'accès à la documentation. Afin qu'il puisse le poursuivre et jouer pleinement son rôle de service d'appui en appui aux EC, le comité recommande à l'INU Champollion de maintenir son travail partenarial avec les établissements du site et avec les collectivités afin de participer aux différents projets partagés ou la Médiathèque d'Albi ou les Archives départementales du Tarn.

¹¹⁰ RAE, p.12.

¹¹¹ RAE, p.41 et rapport d'activité 2019 du SCD.

¹¹² RAE, p.42 et entretien au cours de la visite.

¹¹³ RAE, p. 41, Rapports d'activité 2018 et 2019 du SCD et entretien au cours de la visite.

La réussite des étudiants

1 / LES PARCOURS DES ETUDIANTS, DE L'ORIENTATION A L'INSERTION PROFESSIONNELLE

Un accompagnement remarquable des étudiants vers la réussite nécessitant une analyse des dispositifs mis en place jusqu'à l'insertion professionnelle.

La réussite des étudiants est une des forces de l'INU Champollion¹¹⁴ avec des taux de réussite constatés bien supérieurs aux taux attendus (pour la cohorte 2014-2015 la réussite d'une licence en 3 ans est de 42,5 % pour un taux attendu de 35,1 %¹¹⁵). Pour l'année 2018-2019, 10 % des inscrits via Parcoursup ont suivi des dispositifs d'accompagnement de type « oui si »^{116,117} et 40 % de ces étudiants ont choisi le dispositif « licence en 4 ans ». Parmi ces publics, l'INU Champollion accueille 22 % de titulaires de baccalauréats technologiques et 8 % de baccalauréats professionnels¹¹⁸.

Le comité recommande à l'établissement de mettre en place un suivi de cette réussite dans le but de structurer une analyse qualitative et quantitative de l'efficacité des mesures « oui si » par rapport au profil de l'étudiant. Un travail avec les départements et responsables de formation permettra à l'INU Champollion de comprendre plus finement les taux de réussite ainsi que les raisons du décrochage ou de la réorientation.

Dans le cadre du continuum de l'entrée au lycée à la sortie de la licence, l'INU Champollion mène plusieurs actions comme « Osez les Sciences », « Osez ISIS », et « participe à de nombreuses actions en lien avec le rectorat » pour « permettre une acculturation des équipes pédagogiques des lycées aux attendus de l'enseignement supérieur »¹¹⁹. Plus récemment, l'établissement participe aussi au programme « ACORDA »¹²⁰ qui vise à fédérer l'écosystème territorial des acteurs de l'orientation de l'Académie de Toulouse et à favoriser l'accompagnement des lycéens vers les études supérieures. Il est porté par l'UFTMiP et lauréat de l'appel à projets TIP-DTOES du programme d'investissements d'avenir (PIA3)¹²¹. Les entretiens ont cependant permis de constater qu'un manque d'événement d'accueil pour les nouveaux arrivants est ressenti au sein de l'établissement. **Le comité recommande donc à l'INU Champollion de mener une réflexion avec ses départements pour adapter ses dispositifs d'accueil des nouveaux étudiants et ainsi diminuer le risque d'isolement social en début d'année.**

Le SUIO-IP créé en 2016 s'est développé rapidement du fait du dynamisme des personnels et grâce au soutien de la direction, en particulier par des créations d'emplois. Afin de mieux accompagner les étudiants et de soulager les départements, il assure environ 370 entretiens individuels chaque année¹²². Le succès remporté à l'appel à manifestation d'intérêt sur la transformation pédagogique lancé par le Mesri en 2018, en appui à la mise en place de la loi relative à l'orientation et à la réussite des étudiants (ORE) lui a permis de renforcer l'équipe du SUIO-IP et ainsi de créer le diplôme d'université (DU) AGILE(E)¹²³ dont l'une des cibles concerne les étudiants de licence 1 en projet de réorientation volontaire au semestre 2. Ce DU a enregistré en 2018-2019 un taux de réussite de 80 % et un taux de poursuite des études de 80 %. Il accueille des étudiants de différents statuts et origines au deuxième semestre à l'INU Champollion.

¹¹⁴ RAE, p. 43.

¹¹⁵ RAE, p. 6.

¹¹⁶ Bilan Parcoursup présenté en CFVU le 22 octobre 2018.

¹¹⁷ RAE, p. 43.

¹¹⁸ Bilan Parcoursup présenté en CFVU le 22 octobre 2018.

¹¹⁹ RAE p.44.

¹²⁰ Ambition commune vers une orientation co-construite à dimension académique.

¹²¹ Territoires d'innovation pédagogique - dispositifs territoriaux pour l'orientation vers les études supérieures.

¹²² RAE p. 43.

¹²³ Agir innover et libérer l'envie d'entreprendre - AGILE(E).

Le comité recommande à l'établissement de poursuivre cette démarche d'accompagnement et de suivi des étudiants ce qui nécessitera la recherche de financements pérennes.

L'établissement a mis en place un portefeuille d'expériences et de compétences (PEC), « abordé comme outil d'initiation à la démarche réflexive » et fait partie du « consortium PEC »¹²⁴. L'INU Champollion propose à ses étudiants six unités d'enseignement (UE) transversales de professionnalisation, dont une obligatoire en première année. Plusieurs UE contribuent à la sensibilisation des étudiants à l'entrepreneuriat et des mini conférences sont organisées pour susciter l'intérêt des étudiants. L'une de ces UE porte sur l'utilisation et la valorisation du PEC, et travaille en synergie avec le pôle Pépite Écrin¹²⁵, porté par l'UFTMiP. Les auditions ont permis d'établir le besoin de poursuivre la démarche de sensibilisation à l'approche compétences auprès des équipes pédagogiques. L'établissement dispose d'indicateurs d'insertion professionnelle de ses étudiants en licence professionnelle et générale, mais n'en livre aucune analyse dans son RAE.

Le comité recommande donc à l'INU Champollion de s'appuyer sur les données collectées et de les actualiser, notamment dans le cadre de la réflexion entamée sur la future offre de formation, et de formaliser les coopérations avec le tissu socio-économique du territoire.

2/ LA VIE ETUDIANTE

Une vie étudiante très dynamique mais un manque de structuration.

La stratégie de la vie étudiante du territoire Midi-pyrénéen est coordonnée par la Comue UFTMiP, en application de la loi relative à l'enseignement supérieur et à la recherche (ESR) de 2013. L'INU Champollion est pleinement impliqué dans le pilotage de ce schéma d'amélioration de la vie étudiante qu'il déploie au sein de ses services en faisant gérer le volet santé et social par le service de scolarité générale, tandis que les liens avec les associations et l'action culturelle sont gérés par le service communication et culture¹²⁶.

L'INU Champollion est également intégré dans la gouvernance du service interuniversitaire de médecine préventive et de promotion de la santé (Simpps) porté depuis janvier 2019 par l'UFTMiP¹²⁷, et travaille en collaboration avec le Crous Toulouse Occitanie sur l'accompagnement social.

L'INU Champollion a conventionné avec l'Afev¹²⁸ qui a pour mission à Albi « la coordination des associations, la gestion du foyer des étudiants, l'accompagnement de l'organisation de l'éco-festival « Complot sur le campus »¹²⁹. Les différents sites de l'INU Champollion sont implantés sur des agglomérations de taille intermédiaire (Albi, Castres, Rodez) et bénéficient donc d'une offre événementielle moins importante que dans la métropole toulousaine, mais cela est compensé par **un dynamisme associatif important** avec 17 associations étudiantes à Albi, deux à Rodez et deux à Castres, **un volontarisme de l'établissement sur le volet culturel** (notamment avec « Le Retour du Jeudi », animation de spectacle vivant hebdomadaire à Albi¹³⁰), **un contact humain et une solidarité entre étudiants** facilitée par la taille de l'établissement, ainsi qu'**un coût de la vie plus attractif pour les étudiants**, notamment internationaux¹³¹.

L'établissement dispose d'un fonds de solidarité et de développement des initiatives étudiantes (FSDIE) et a mis en place une reconnaissance de l'engagement étudiant. Les deux dispositifs peinent cependant à trouver leur cible¹³². **Le comité recommande à l'INU Champollion de communiquer davantage sur ces dispositifs.**

¹²⁴ RAE p.44.

¹²⁵ Pôle étudiants pour l'innovation, le transfert et l'entrepreneuriat : entreprendre, créer, reprendre, innover.

¹²⁶ RAE, p. 45.

¹²⁷ RAE, p. 45.

¹²⁸ Association de la fondation étudiante pour la ville.

¹²⁹ RAE, p. 45.

¹³⁰ RAE, p. 46.

¹³¹ Visite sur site.

¹³² RAE et visite sur site.

En l'absence d'un service universitaire des activités physiques et sportives (Suaps) dont la structuration n'était pas prévue avant 2020¹³³, l'activité sur la période d'évaluation a reposé sur des initiatives d'enseignants vacataires et d'associations. Le comité recommande de poursuivre activement et de finaliser ce travail de structuration pour servir de point d'appui à une meilleure qualité de vie de campus pour l'ensemble de la communauté.

Enfin, la loi ORE ouvre de nouvelles perspectives avec la contribution de vie étudiante et de campus¹³⁴ (CVEC) pour renforcer l'offre de service à destination des étudiants et accentuer ses collaborations avec le Crous ainsi qu'avec les autres établissements présents sur le territoire. Toutefois, les entretiens ont permis d'identifier une **absence globale de stratégie** de l'établissement quant à l'utilisation de cette ressource. **Le comité recommande à l'INU Champollion de mettre en place une démarche de réflexion globale autour de la CVEC**, impliquant les étudiants et l'ensemble des acteurs concernés sur le territoire dans une logique de co-construction des différents axes possibles, de définir une feuille de route pluriannuelle de l'usage des fonds ainsi qu'une transparence de cet usage par le biais d'une communication adaptée auprès des étudiants.

Le comité recommande à l'INU Champollion de veiller à apporter une réponse adaptée en termes de stratégie et d'actions pour garantir une équité des conditions de vie étudiante entre ses différents sites, en prenant en compte les spécificités propres à chaque campus, en lien avec les acteurs du territoire.

3/ LA PARTICIPATION DES ETUDIANTS A LA GOUVERNANCE

Une participation étudiante à la gouvernance hétérogène par manque de reconnaissance et de visibilité.

Le RAE de l'établissement indique que « les étudiants ont des représentants élus au sein des conseils centraux bien sûr mais aussi, depuis 2017, dans les conseils de départements »¹³⁵. L'INU Champollion a également prévu dans ses statuts, un « binôme » de vice-présidents étudiants¹³⁶, ainsi que la mise en place d'un conseil étudiants¹³⁷ composé des élus étudiants titulaires membres des instances statutaires, des conseils de départements, de représentants des services administratifs, de représentants de l'Afev et d'associations étudiantes reconnues par l'établissement¹³⁸. Néanmoins, les entretiens ont révélé que ce conseil n'avait pas été réuni depuis une période d'au moins un an. Il convient de relancer cette initiative, inscrite dans ses statuts, qui peut favoriser le dialogue entre étudiants et direction et créer une dynamique inter-site.

Les entretiens ont également montré une participation hétérogène des représentants étudiants au sein des instances de l'INU Champollion, et que les étudiants n'avaient pas ou peu été sollicités pour l'élaboration du rapport d'auto-évaluation en dehors des présentations faites dans les instances. **Le comité recommande à l'établissement de mettre en place une sensibilisation régulière sur les enjeux de la représentation étudiante**, qui pourrait être un facteur d'augmentation de la participation aux élections étudiantes, **d'adopter une démarche de formation** envers l'ensemble des élus des instances pour favoriser leur implication, et **d'associer davantage les élus étudiants en amont des instances** afin de les faire participer à la co-construction de la stratégie de l'établissement plutôt qu'à sa simple validation, bien que le consensus dans les instances de l'établissement soit très régulier¹³⁹. La valorisation de leur participation au travers du dispositif de reconnaissance de l'engagement étudiant est aussi un levier de stimulation que l'établissement pourrait exploiter.

¹³³ RAE, p. 46.

¹³⁴ Le montant de la CVEC est de 292 920 € pour l'année 2019. Source : compte financier 2019.

¹³⁵ RAE, p. 46.

¹³⁶ Statuts de l'INU Champollion, article 12.

¹³⁷ Statuts de l'INU Champollion, article 38.

¹³⁸ Règlement intérieur de l'INU Champollion, article 38.

¹³⁹ Intranet de l'établissement et procès-verbaux des instances.

La valorisation et la culture scientifique

1/ LA VALORISATION DES RESULTATS DE LA RECHERCHE

Une absence de politique globale de valorisation au bénéfice d'un accompagnement des initiatives individuelles d'enseignants-chercheurs.

L'INU Champollion n'a pas de politique globale de valorisation au sein de l'établissement, ce qui se traduit par une absence de service dédié. Les initiatives visant à la valorisation des travaux réalisés dans le cadre des recherches sont laissées à l'appréciation des EC qui sont alors accompagnés vers les structures les plus adaptées par différents services de l'établissement en mesure de les orienter.

Les EC peuvent se tourner vers le service des affaires générales et juridiques ou le service recherche ou encore la direction de la recherche pour obtenir les conseils autour des solutions les plus adaptées à la valorisation de leurs travaux. À ce titre, l'INU Champollion travaille avec la société d'accélération du transfert de technologies (Satt) de l'Académie de Toulouse qui recense un nombre de projets accompagnés en progression, dans diverses disciplines (relevant principalement des sciences et techniques), avec des implications financières liées aux dépôts de brevets, aux licences, aux prestations réalisées par les enseignants-chercheurs qui sont en augmentation (passant de 15 K€ en 2014 à 86,7 K€ en 2019). Mais l'INU Champollion n'est pas en mesure d'influer sur la valorisation scientifique des travaux réalisés par ses EC dans le cadre des GRP car d'une part ces groupes n'ont aucune personnalité morale propre ou forme juridique reconnue (impossible de faire une demande de financement ou répondre à un appel à projet au titre du GRP) et, d'autre part, car l'établissement n'est pas cotutelle des laboratoires de rattachement toulousains¹⁴⁰. Malgré la mise en place d'un fonds d'amorçage pour financer des projets de recherche au sein du BQR, **il n'y a pas de politique de valorisation** inscrite dans une stratégie d'incitation des acteurs de la recherche au développement de la valorisation dans toutes ses dimensions, **ni de communication sur ses activités de valorisation ou sur son offre de services** notamment à destination du monde économique et socioculturel¹⁴¹.

Si les retombées financières des projets de recherche sont en augmentation, il n'en demeure pas moins qu'elles restent marginales au regard de l'activité des EC, notamment ceux faisant partie des GRP dont les règles de valorisation des travaux ne sont pas clairement définies entre l'INU Champollion et leurs 27 laboratoires de rattachement toulousains à travers des conventions régissant ces aspects.

Le comité réitère ici sa recommandation à l'établissement de mettre en place des règles claires d'implication de ses EC au sein des laboratoires toulousains afin de bénéficier de la visibilité et des retombées de leurs activités de recherche.

2/ LA DIFFUSION, L'ENRICHISSEMENT DU PATRIMOINE ET LE DEVELOPPEMENT DE LA CULTURE SCIENTIFIQUE ET TECHNIQUE

Une diffusion de la culture scientifique et technique en développement.

L'établissement a mené un travail de concertation entre différents services et directions (notamment service communication et culture, service commun de la documentation, service recherche, et direction du système d'information et des usages du numérique et direction de la recherche) pour améliorer la visibilité de l'établissement et mettre en œuvre des événements de vulgarisation et de diffusion des savoirs, comme suggéré dans le précédent rapport d'évaluation. **Certains projets, en interne comme en externe, ont été menés en ce sens avec succès.**

¹⁴⁰ RAE, p. 47 et visite sur site.

¹⁴¹ RAE, p. 28, 47 et visite sur site.

La mise en place d'un site internet a permis à l'établissement de recenser ses activités et de présenter ses domaines de recherche, de formations, et sa vie du campus, ce qui représente un réel atout. À ce jour, il s'agit d'une condition essentielle à l'identification de l'établissement comme un acteur majeur de son territoire. S'il est parfaitement tourné vers l'identification des différentes formations notamment pour les étudiants arrivant du secondaire, il **manque toutefois de lisibilité dans son offre de « partenariat »** ou offres de services à destination des partenaires du monde économique et socioculturel (il n'y a pas de rubriques à cet effet). Ce site participe à la vulgarisation des travaux de recherche, à la diffusion d'informations scientifiques et techniques grâce à l'actualisation et la parution régulière de résultats de projets de recherche, ce qui démontre une **réelle volonté de participer à la diffusion de la culture scientifique**. D'ailleurs si les événements externes organisés ou co organisés par l'établissement comme la « nuit européennes des chercheurs » ou la « fête de la science » remportent un vif succès, ces actions pourraient être développées avec le soutien des collectivités afin d'organiser des événements de diffusion des savoirs mais aussi de réseautage à destination notamment des entreprises de la région pour faire de l'INU Champollion, un établissement participant à la vie économique, sociale et culturelle des territoires¹⁴².

Si des actions se sont développées avec succès au cours des dernières années pour améliorer la diffusion de la culture scientifique et technique, il semble aujourd'hui nécessaire d'inscrire ces dernières dans une stratégie plus globale afin que la communication (au sens large) se mettent au service des axes de développement de l'établissement.

¹⁴² RAE, p. 48 et visite sur site.

Les politiques européenne et internationale

LA POLITIQUE D'INTERNATIONALISATION EN MATIERE DE RECHERCHE ET D'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR

a. Une politique de relations internationales arrimée à l'UFTMiP mais reposant encore sur des initiatives individuelles des EC

La scolarité générale, la vie étudiante et les relations internationales sont regroupées dans un service en tant que service d'appui à la formation et à la recherche. Le pôle relations internationales (RI) a pour missions d'initier et de réaliser la politique européenne et internationale de l'établissement. Il est en charge de la mobilité internationale des étudiants et des enseignants et l'instruction des conventions. En absence d'un vice-président RI, l'établissement a mis en place un comité de pilotage¹⁴³ (Copil) pour l'ensemble des services qui n'ont pas une direction propre (relations internationales, numérique formation continue, information, ...). Les relations internationales sont représentées dans ce Copil par un référent RI de l'établissement et des correspondants RI nommés au sein des 6 départements. Les entretiens confirment que les correspondants RI ont un cahier de charges variable selon les départements. La direction de la recherche participe au Copil qui se réunit 1 à 2 fois par an. Cette structuration permet à l'INU Champollion de s'intégrer dans la politique des relations européennes et internationales du site à travers la participation de son référent RI aux réunions du département des relations européennes et internationales de l'UFTMiP. Cette ouverture permet à l'établissement d'être informé sur un large spectre de programmes et projets possibles et d'en informer les EC par l'intermédiaire des correspondants RI de ses départements. La circulation d'informations est indispensable pour l'établissement dont le programme RI est essentiellement basé sur son soutien aux initiatives individuelles des EC, des laboratoires, des filières de formation et des départements.

Il est aussi à noter que la partie recherche des relations internationales est gérée par la direction de la recherche tandis que les partenariats ERASMUS+ sont cogérés par la recherche et la formation. L'INU Champollion est aidé dans son activité RI par l'UFTMiP, dont la cellule Europe aide au montage des dossiers. L'INU Champollion organise des séminaires d'interculturalité et développe des projets humanitaires pour inciter les étudiants à une mobilité sortante.

Aucune stratégie globale d'établissement en matière de politique internationale n'est cependant apparente et l'établissement se contente bien souvent d'accompagner plutôt que d'inciter. Le comité recommande à l'INU Champollion de définir une politique en matière de relations internationales lui permettant de faire des choix dans les actions qu'il a les moyens de financer.

b. Un partenariat international plus dynamique en formation qu'en recherche.

De 2016 à 2018, l'établissement n'a enregistré au total que cinq conventions de partenariat de recherche avec le Mexique (renouvellement), le Cameroun, la Palestine, Hong Kong et l'Italie (seul partenariat européen). Ses conventions sont à l'initiative des EC ou des laboratoires de recherche. Le RAE signale l'existence de quelques partenariats de recherche sans convention. L'établissement n'a qu'un outil, le BQR, pour favoriser la mobilité sortante en recherche et les doctorants sont éligibles.

La mobilité sortante des EC pour la formation est liée à des financements ERASMUS+ pour des doubles diplômes en Afrique et en Espagne. En Afrique francophone, le partenariat fonctionne depuis 2016 pour trois doubles diplômes en droit et en informatique avec l'Institut Universitaire d'Abidjan et l'Institut Supérieur du Management à Dakar.¹⁴⁴ Les EC de l'INU Champollion mettent à la disposition des étudiants des deux universités africaines des enseignements en ligne et vont sur place au moins deux fois par an pour consolider la formation et organiser les examens. Ces diplômes qui concernent 80 étudiants de licence de droit, 25 étudiants de licence

¹⁴³ RAE, p. 8.

¹⁴⁴ RAE, p. 51.

d'informatique et 30 en master de droit, répondent plus à une demande des universités d'accueil qu'à une initiative d'exportation de formations de l'INU Champollion.

Le cursus de certaines filières incluant un stage d'un ou deux semestres hors de l'établissement, l'INU Champollion a développé un partenariat avec une cinquantaine d'établissements de 20 pays pour une mobilité sortante étudiante.¹⁴⁵ Cette mobilité essentiellement européenne (Espagne, Italie, Turquie), qui concerne actuellement 47 étudiants, est appelée à croître à cause de l'obligation de mobilité internationale faite aux étudiants-ingénieurs de l'ISIS. Elle est orientée vers l'Espagne, le Canada et les USA. La mobilité entrante étudiante est encore faible numériquement et géographiquement. Elle concerne une quinzaine d'étudiants en provenance majoritairement de Turquie. Les entretiens ont permis de mesurer la satisfaction de ces étudiants d'avoir rejoint l'INU Champollion, de profiter d'un encadrement presque personnalisé et des structures d'accueil des étudiants. Cependant, si le regroupement des boursiers Erasmus dans une maison d'étudiants dédiée peut paraître comme un avantage, c'est parfois perçu comme un isolement non favorable à la mixité culturelle.

L'établissement déplore l'absence de formation en anglais pouvant présenter une attractivité pour des étudiants issus de pays non francophones. Son master études européennes et internationales trilingue (français, anglais, espagnol) avec des enseignements en FOAD (formation ouverte et à distance) est une belle initiative pour un public de formation continue.

Le comité a noté la volonté institutionnelle de conforter et d'inscrire l'INU Champollion dans des réseaux nationaux et internationaux. Les entretiens confirment que presque la totalité des étudiants qui font la demande se voient accorder leur mobilité. En revanche, **la mobilité enseignante entrante comme sortante, qui représente un enrichissement en termes d'expérience et de reconnaissance pour l'établissement est encore trop faible et liée à l'initiative personnelle.**

¹⁴⁵ RAE, p. 50.

Conclusion

L'INU Champollion a effectué une transformation statutaire en EPSCP associée à un repositionnement réussi de sa communication qui lui ont permis d'acquiescer auprès de ses partenaires académiques, institutionnels et socio-économiques la reconnaissance qui lui manquait d'une place singulière et d'un rôle d'équilibre important dans le paysage régional. En sa qualité d'établissement associé « renforcé » de la Comue Université Fédérale de Toulouse Midi-Pyrénées depuis sa création, il bénéficie d'une offre de services mutualisés qu'il ne pourrait développer seul, et il aspire maintenant à en devenir un membre à part entière ce qui lui permettrait d'être mieux associé à la politique scientifique du site.

L'établissement a conscience des forces et des faiblesses de son positionnement institutionnel et de sa stratégie dont il a fait le constat dans son rapport d'auto-évaluation et il a clairement mis à profit le dernier rapport d'évaluation par le Hcéres pour accompagner et orienter sa réflexion. Depuis 2016, il a fait des efforts et mené d'importants chantiers de structuration dont les résultats sont visibles, tout en confirmant la qualité reconnue de l'encadrement et de la réussite de ses étudiants.

Néanmoins la marche à franchir pour se rapprocher d'une « université » et être en mesure d'assumer toutes les missions qui lui sont attachées est encore haute. Elle va nécessiter prioritairement, d'une part de mettre en place une véritable politique de formation initiale et continue conciliant réussite de étudiants et ancrage territorial. D'autre part, le recentrage de sa stratégie de recherche devient nécessaire pour pouvoir faire émerger des unités de recherche propres de taille critique suffisante pour leur assurer la visibilité et la reconnaissance nécessaires pour peser vis-à-vis d'autres laboratoires dont il revendiquerait la cotutelle et pour espérer un jour accéder à la délivrance du doctorat. Sans renoncer à la pluridisciplinarité revendiquée par l'établissement, elle va nécessiter une réflexion sur le sens à lui donner pour orienter les choix stratégiques qui sont à opérer de façon indissociable en matière de formation et de recherche.

Il en est de même pour espérer accéder aux RCE à l'horizon du contrat quinquennal 2021-2025 et plusieurs observations du précédent rapport d'évaluation par le Hcéres demeurent encore d'actualité, notamment en matière de culture de la prospective qui reste à acquiescer et à partager au sein de l'établissement et en matière de pilotage de la recherche et de la politique de formation.

Le comité salue le travail accompli par l'INU Champollion pour organiser son système de formation et de recherche dans un contexte de ressources humaines et de moyens contraints. Il convient maintenant pour cet établissement de se positionner sur un modèle de développement pérenne. Pour cela, le comité recommande d'élaborer une feuille de route stratégique pour le développement de la formation, et en particulier de la formation continue et de l'alternance afin de se positionner comme un opérateur incontournable de la formation continue dans le territoire. La mise en place de règles claires d'implication de ses EC au sein des laboratoires toulousains lui permettrait en outre de bénéficier de la visibilité et des retombés de leurs activités de recherche, et ce malgré leur faible effectif et leur dispersion thématique, de manière à mieux piloter sa politique de recrutement et d'affectation dans les laboratoires. Enfin, réinterroger les niveaux de subsidiarité entre les instances centrales et les départements sécuriserait la mise en œuvre de la stratégie de l'établissement.

Pour la période qui s'ouvre, dans la perspective du prochain contrat et l'objectif d'obtention du statut d'université autonome, les enjeux fondamentaux de développement de l'INU Champollion relèvent de l'élaboration – et de la mise en œuvre - d'une politique scientifique et de la préparation du passage aux RCE.

POINTS FORTS

- Une accession au statut d'EPSCP qui s'est accompagnée d'une refonte réussie de l'identité visuelle permettant la consolidation de la reconnaissance de l'INU Champollion par ses partenaires territoriaux (académiques et collectivités).
- Un suivi des étudiants efficace favorisé par l'échelle humaine de l'établissement et se traduisant par de bons taux de réussite.

- Une vie étudiante dynamique s'appuyant sur un tissu associatif dense et pro-actif.
- Des personnels impliqués et investis dans le fonctionnement de l'établissement et qui manifestent un fort sentiment d'appartenance.

POINTS FAIBLES

- Un établissement qui souffre d'un déficit de vision stratégique et d'un portage politique interne insuffisant sur ses missions principales de formation et de recherche, obérant sa capacité à revendiquer un statut d'université à part entière.
- Une connaissance fine et partagée des coûts insuffisante pour aller vers une analyse prospective en matière de pilotage de l'établissement.
- Une structuration de la recherche entre des EA et des GRP qui ne permet pas la lisibilité des activités et la reconnaissance de l'établissement en tant qu'acteur de la recherche.

RECOMMANDATIONS

- Mettre en œuvre les préconisations du précédent rapport d'évaluation pour se doter d'outils partagés sur le coût de ses activités en lien avec le nombre d'étudiants accueillis et les exploiter dans le but d'identifier les éventuelles marges de manœuvre pour apprécier la soutenabilité de ses choix.
- Finaliser le projet de convention cadre et ses conventions d'application formalisant les rapports entre l'INU Champollion et les universités toulousaines pour la reconnaissance et l'encadrement de la participation de ses enseignants-chercheurs à leurs laboratoires, sans attendre l'aboutissement du projet de transformation de la Comue.
- Élaborer une stratégie de recherche et de formation permettant notamment de répondre aux besoins du territoire et de diversifier les ressources propres pour libérer des capacités d'action.
- Construire un modèle économique pérenne en cohérence avec la définition d'une stratégie à l'échelle de l'établissement.
- Consolider les outils existants et la formalisation des procédures pour développer une démarche qualité globale.
- Réinterroger les niveaux de subsidiarité au regard de la réalité des capacités de pilotage des départements.

Liste des sigles

A

Afev	Association de la fondation étudiante pour la ville
Amue	Agence de mutualisation des universités et établissements d'enseignement supérieur et de recherche
Aniti	<i>Artificial and natural intelligence Toulouse institute</i>
Apogee	Application pour la gestion des étudiants et des enseignements

B

Biatss	Bibliothécaires, ingénieurs, administratifs, techniciens, et personnels sociaux et de santé
BQR	Bonus qualité recherche
BU	Bibliothèque universitaire

C

CFA	Centre de formation d'apprentis
CFVU	Commission de la formation et de la vie universitaire
Cnes	Centre national d'études spatiales
Cnes	Centre national d'études spatiales
CNRS	Centre national de la recherche scientifique
CNU	Conseil national des universités
Comue	Communauté d'universités et établissements
Copil	Comité de pilotage
CPER	Contrat de plan État-Région
CRCT	Congés pour recherche ou conversion thématique
Crous	Centre régional des œuvres universitaires et scolaires
CTI	Commission des titres d'ingénieur
Cufr	Centre universitaire de formation et de recherche
CV	Curriculum vitae
CVEC	Contribution vie étudiante et de campus

D

DEG	Droit, économie, gestion
DGS	Directeur général des services
DRH	Direction des ressources humaines
DSIUN	Direction du système d'information et des usages du numérique
DU	Diplôme universitaire
DUT	Diplôme universitaire de technologie

E

EA	Équipe d'accueil
EC	Enseignant chercheur
ED	École doctorale
Enac	École nationale d'aviation civile
Ensfea	École nationale supérieure de formation de l'enseignement agricole
ENT	Environnement numérique de travail
ENVT	École nationale vétérinaire de Toulouse
EPA	Établissement public à caractère administratif
EPSCP	Établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel
Equipex	Équipement d'excellence

Erasmus	<i>European action scheme for the mobility of university students</i> (programme européen)
ESR	Enseignement supérieur et recherche
ETP	Équivalent temps plein
EUR	Écoles universitaires de recherche

F

FOAD	Formation ouverte et à distance
FR	Fédérations de recherche
FSDIE	Fonds de solidarité et de développement des initiatives étudiantes

G

GBCP	Gestion budgétaire et comptable publique
GRP	Groupe de recherche pluridisciplinaire

H

Hal	Hyper articles en ligne
Hcéres	Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur
HDR	Habilitation à diriger des recherches

I

Icam	Institut catholique des arts et métiers
Idefi	Initiative d'excellence en formations innovantes
Idex	Initiative d'excellence
IGAENR	Inspection générale de l'administration de l'éducation nationale et de la recherche
IMT	Institut Mines Télécom
INP	Institut national du patrimoine
Inra	Institut national de la recherche agronomique
Insa	Institut national des sciences appliquées
Insee	Institut national des statistiques et des études économiques
Inserm	Institut national de la santé et de la recherche médicale
INU	Institut national universitaire
IP	Internet protocol (adresse identifiant une machine sur le réseau)
IRD	Institut de recherche pour le développement
Irstea	Institut de recherche en sciences et technologies pour l'environnement et l'agriculture
Isae-Supaero	Institut supérieur de l'aéronautique et de l'espace
Isdat	Institut supérieur des arts de Toulouse
IUT	Institut universitaire de technologie

L

L (LMD)	Licence
Labex	Laboratoires d'excellence
LLSH	Lettres, langues et sciences humaines
LP	Licence professionnelle
LRU	Loi relative aux libertés et responsabilités des universités

M

MCF	Maître de conférences
-----	-----------------------

O

Onera	Office national d'études et de recherches aérospatiales
ORE	Loi orientation et réussite des étudiants

P

P2CA	Projet connaissance du coût des activités
Pépité	Pôle étudiants pour l'innovation, le transfert et l'entrepreneuriat
PIB	Produit intérieur brut, 6
PR	Professeur des universités
Prag	Professeur agrégé affecté dans l'enseignement supérieur

R

R&D	Recherche et développement
RAE	Rapport d'autoévaluation
RCE	Responsabilités et compétences élargies
RH	Ressources humaines
RI	Relations internationales

S

Sairem	Société pour l'application industrielle de la recherche en électronique et micro-ondes
SAP	Service d'appui au pilotage
Satt	Société d'accélération du transfert de technologies
SCD	Service commun de documentation
Sciences Po	Institut d'études politiques de Paris
SDN	Schéma directeur du numérique
SGRL	<i>Serious game research lab</i>
SHS	Sciences humaines et sociales
SIGB	Système intégré de gestion de bibliothèque
Simpps	Service interuniversitaire de médecine préventive et de promotion de la santé
ST	Sciences et technologies
STAPS	Sciences et techniques des activités physiques et sportives
Suaps	Service universitaire des activités physiques et sportives
SUIO	Service universitaire d'information et d'orientation

T

TBS	Toulouse <i>business school</i>
-----	---------------------------------

U

UE	Unité d'enseignement
UFTMiP	Université fédérale Toulouse Midi-Pyrénées (Comue)
UFR	Unité de formation et de recherche

V

VAE	Validation des acquis de l'expérience
-----	---------------------------------------

Observations de la directrice



Institut National
Universitaire
Champollion

Albi, le mardi 9 mars 2021

Monsieur Abdelaziz MOULINE
Directeur du Département d'évaluation des
établissements
HCERES

Direction

Affaire suivie par :

Christelle FARENC
Directrice
Tél. : 05 63 48 16 99
Mél. direction@univ-jfc.fr

Monsieur le Directeur,

Odile DELIGNE
Secrétariat
Tél. : 05 63 48 16 99
Mél. : odile.deligne@univ-jfc.fr

Nous tenons à remercier le comité d'évaluation et son président tout d'abord pour avoir maintenu la visite sur site dans le contexte sanitaire dégradé, ensuite pour la qualité des échanges lors de la visite et pour l'important travail réalisé. Le rapport d'évaluation est une source d'enrichissement de la réflexion menée actuellement sur le projet d'établissement 2021-25.

Ce rapport comporte de nombreux points de convergence avec l'analyse faite par l'établissement, nous souhaitons apporter quelques éléments complémentaires dans la suite de ce courrier.

Campus d'Albi
Place de Verdun
CS 33222
81012 Albi Cedex 9

www.univ-jfc.fr



➤ Tout d'abord, il est important de **rappeler quelques éléments de contexte fondamentaux** dans le cadre de l'évaluation de l'établissement.

Le premier est celui de la trajectoire. Si l'évaluation de l'établissement porte sur la période 2015-20, il est important de la situer dans le cadre d'une trajectoire et d'une temporalité plus longue. L'INU Champollion a été créé en 2002 (CUFR Champollion, sous statut d'EPA) et transformé en EPSCP en 2015. En comparaison de la majorité des universités qui ont une (ou plusieurs) centaine(s) d'année(s) d'existence, l'INU Champollion a 5 ans d'existence en tant qu'établissement universitaire « de plein exercice ». La période 2015-20 constitue donc une étape majeure de la trajectoire de l'établissement avec la mise en place d'une organisation interne semblable à celle d'une université, le développement d'outils de pilotage, la mise en place d'une démarche qualité mais 5 années ne sont évidemment pas suffisantes pour finaliser ces différentes démarches. Certains points, notamment relatif au partage de cette nouvelle culture du pilotage et de la démarche qualité avec les personnels et les directeurs de départements nécessitent clairement plus de temps. L'établissement partage l'analyse du comité sur le fait que l'étape suivante du développement de l'établissement consiste entre autres à finaliser, partager et mieux utiliser ces outils de pilotage pour développer une véritable démarche de prospection. Le point essentiel est certainement d'acculturer les personnels, les responsables de formation et de département de l'établissement pour modifier les fonctionnements et pratiques antérieures.



Le deuxième point est celui de la taille de l'établissement et du nombre d'emplois.

Si la faible taille de l'établissement lui donne une agilité et une souplesse qui permettent d'envisager des changements et des évolutions plus rapides que dans les grands établissements, il n'en reste pas moins que c'est également un handicap pour consolider les services et les équipes de pilotage. La preuve en est que l'établissement peine depuis de nombreuses années à identifier un directeur de la formation et l'ensemble des chargés de mission associés faute de volontaires et que l'établissement n'a pas non plus eu les moyens de consolider autant que nécessaire différents services. De plus, il est incontestable que le risque d'épuisement et de désengagement des personnels est réel et qu'il freine la dynamique de l'établissement et restreint les capacités à porter de nouveaux projets. Dans une période où les moyens supplémentaires s'obtiennent via des appels à projets (notamment autour des différents PIA), l'établissement n'est clairement pas en mesure de se positionner pleinement dans ce nouveau contexte de financement des universités faute de ressources humaines suffisantes pour concevoir, porter ou participer à de nouveaux projets. Enfin, compte tenu du niveau de sous-encadrement, il n'apparaît pas opportun de penser que la seule solution puisse être celle de l'augmentation de ressources propres et donc de l'augmentation du nombre de personnels contractuels. **L'établissement réaffirme donc le besoin d'accompagnement de l'Etat en moyens humains pour que les taux d'encadrement de l'établissement (en personnels BIATSS et enseignant) soient le plus proche possible des taux moyens d'encadrement des universités pluridisciplinaires hors santé.**

➤ ***Concernant le positionnement institutionnel et l'identité de l'établissement,*** le comité souligne cette double nécessité pour l'INU Champollion : être un établissement de proximité à ancrage local et être un établissement universitaire pleinement acteur de l'ESR sur le site. Si sur le premier point, l'INU Champollion a fait la preuve de son rôle important pour la démocratisation de l'enseignement supérieur et son apport aux différents territoires, il est clair que sur le deuxième point, des évolutions sont encore nécessaires, notamment dans le domaine de la structuration de la recherche et de la définition d'une politique scientifique incluant l'ensemble des forces de recherche (et non pas les seules d'équipes d'accueil). Cette stratégie va être mise en œuvre dans le cadre du projet d'établissement 2021-25, mais il est important de noter dès à présent que cette stratégie s'inscrit sur un temps très long. En effet, des orientations scientifiques vont être définies mais elles ne pourront être pleinement mises en œuvre qu'à moyen et long terme en fonction des recrutements d'enseignants-chercheurs au fil du temps. Cette stratégie devra également être prise en compte dans la stratégie scientifique du site en cours de définition au sein de l'Université fédérale. Il est clair que sans l'adhésion et le soutien des établissements universitaires du site, l'INU Champollion ne trouvera pas sa place d'acteur de l'ESR sur le site. Ce soutien et cette adhésion passent nécessairement par le fait que l'INU Champollion puisse être membre à part entière de la future Université de Toulouse et accède ainsi à toutes les instances de concertation sur les stratégies des établissements.

➤ ***Concernant la stratégie institutionnelle de l'établissement,*** le comité d'évaluation recommande à l'INU d'élaborer aux côtés des collectivités un projet stratégique de



développement territorial de l'offre de formation qui dépasse la seule question de la rationalisation de cette offre. Sur ce point, il est important de rappeler que la contrainte de soutenabilité de l'offre de formation et la limitation des moyens humains ne permettent pas toujours de répondre aux souhaits formulés par les différentes collectivités locales d'évolution de l'offre de formation sur les différentes villes où l'établissement est présent : Albi, Castres, Rodez, Millau, Saint-Affrique. Le nombre important d'implantations des formations génèrent de vraies difficultés pour la mise en œuvre des formations (notamment sur les temps et les coûts de déplacement). L'évolution de l'offre au niveau du grade de licence doit donc rester très modérée et ne peut se faire à moyens constants. L'établissement partage l'avis du comité sur la nécessité de développer une réflexion partagée et de nouveaux axes de partenariats avec les autres établissements universitaires présents sur ces villes. Sur les sites de Rodez et de Castres, la mise en place des BUT doit permettre d'initier et formaliser cette dynamique. De même, l'implantation du nouveau bâtiment de l'établissement sur le campus de Saint Eloi, où l'IUT de Rodez est présent, offre de multiples opportunités de rapprochement et surtout de développement de projets communs et de services mutualisés.

➤ Concernant **l'organisation interne et le pilotage de l'établissement**, l'établissement partage l'avis du comité d'évaluation sur la nécessité de renforcer l'échelon « département » aussi bien au niveau de la subsidiarité, que de la capacité de pilotage et de l'organisation. C'est un point central dans la mise en place de l'organisation interne de l'établissement. Les outils de pilotage tels que le dialogue budgétaire, le calcul des coûts doivent être améliorés et partagés avec les départements. Il est important de noter cependant que repenser la subsidiarité et le fonctionnement des départements nécessitera sans nul doute de doter ces départements de moyens humains en capacité d'assurer les compétences déléguées. Ce point sera critique compte tenu des moyens humains limités de l'établissement. Au-delà de la question des départements, l'établissement aura également à renforcer certains services et à poursuivre son travail de professionnalisation, de renforcement des outils et de capacité à définir et partager une démarche prospective

Sur le sujet du passage aux RCE évoqué plusieurs fois dans le rapport, l'établissement considère que l'ensemble de la période 2021-2025 sera nécessaire pour s'y préparer. De plus, la question de la capacité de l'Etat à accompagner le renforcement des taux d'encadrement de l'établissement sera déterminante pour pouvoir afficher un délai.

➤ Concernant **la stratégie recherche**, le constat partagé par l'établissement est que l'INU Champollion souffre d'un déficit structurel de reconnaissance dans l'organisation régionale de la recherche et des laboratoires du site. La très forte pluridisciplinarité de l'établissement (qui constitue un cas unique sur le site) a entraîné une répartition très atypique des enseignants-chercheurs dans les laboratoires : les $\frac{3}{4}$ des enseignants-chercheurs de l'établissement sont rattachés à une trentaine de laboratoires toulousains et seuls $\frac{1}{4}$ travaillent au sein des équipes d'accueil propres à l'établissement. Dans ce contexte, l'INU Champollion n'est pas en capacité de rendre lisible sa participation aux efforts de recherche du site ni d'élaborer et piloter une politique scientifique et une politique recherche qui englobe l'ensemble de ces forces recherche. De manière à faire évoluer cette situation, une réorientation de la stratégie de l'établissement sera mise en



place dans le cadre du projet d'établissement 2021-25. L'établissement se fixera notamment comme objectif de travailler la définition d'une politique scientifique (axes scientifiques) avec les principaux laboratoires partenaires. L'objectif ici sera de fixer une « feuille de route » en termes d'orientation scientifique à long terme qui permette de rendre visible l'activité des EC de l'INU dans ces laboratoires et également de fixer un axe de développement scientifique pour les années futures avec un nombre plus restreint de laboratoires. Concernant la co-tutelle de ces laboratoires, la démarche est initiée puisque l'établissement sera co-tutelle secondaire de deux laboratoires dans le prochain contrat quinquennal.

Concernant les Groupes de recherche Pluridisciplinaires (GRP), l'établissement apprécie la reconnaissance qui est faite de ces GRP et les recommandations quant à leur évolution. Enfin, l'établissement est conscient de la nécessité de consolider le pilotage stratégique de la recherche et va se doter d'un véritable Système d'Information pour la recherche qui lui permettra d'élaborer des indicateurs sur l'activité de recherche et son impact pour l'ensemble de ses forces de recherche.

➤ Concernant **la stratégie formation**, Le comité constate : « *que les documents et informations qui lui ont été communiqués, pas plus que les échanges lors de la visite sur site, ne permettent d'établir l'existence d'une véritable stratégie de formation déployée par l'INU Champollion, au-delà des affirmations précédentes* ». Concernant ce constat sans appel, la première remarque de l'établissement est d'indiquer qu'elle est contradictoire avec celle formulée par le comité d'évaluation HCERES de l'offre de formation qui affirme dans la partie « points forts » de son rapport définitif : « *Une stratégie adaptée aux caractéristiques de l'établissement avec une politique de formation volontaire et courageuse* ». La deuxième remarque importante est de rappeler le contexte dans lequel se trouvait l'établissement au moment de la visite pour l'évaluation de l'établissement, à savoir une nouvelle directrice (extérieure à l'établissement) en poste depuis 4 mois ouvrés (en période COVID), l'absence de direction-adjointe formation depuis plusieurs années et l'impossibilité d'assurer un « tuilage » de direction. Ce contexte explique certainement le fait que la formulation de la stratégie formation de l'établissement (passée et future) n'ait pas été clairement et distinctement formulée lors de la visite. Concernant les recommandations, l'établissement partage la nécessité de développer l'alternance et la formation continue pour répondre aux besoins de compétences du tissu socio-économique et culturel du territoire et également augmenter ses ressources propres. Ce développement se ciblera bien évidemment sur les diplômes professionnalisants (licences professionnelles et master) mais des pistes seront également à travailler concernant des éventuels parcours de L3 professionnalisants pour les étudiants ne souhaitant pas poursuivre en Master. Ce développement s'accompagnera effectivement d'une redéfinition du modèle économique qui doit permettre de mettre en place un intéressement pour les départements et les formations. Enfin, concernant le nécessaire renforcement de la démarche qualité, ce point avait été effectivement indiqué dans le rapport d'autoévaluation de l'établissement.

➤ Pour conclure, l'établissement note l'appréciation positive du comité concernant « *les importants chantiers de structuration* » mis en œuvre durant la période évaluée ainsi que « *le travail accompli pour organiser son système de formation et de recherche dans un*



contexte de ressources humains et de moyens contraints ». Les évolutions qui attendent l'établissement pour la prochaine période quinquennale sont encore nombreuses et le travail accompli depuis le changement de statut vers celui d'EPSCP doit encore se poursuivre pour que l'établissement puisse revendiquer d'être pleinement un acteur de l'ESR sur le site régional. Cette évolution devra nécessairement s'inscrire et s'articuler avec l'évolution que va connaître l'Université Fédérale Toulouse Midi-Pyrénées et l'enjeu majeur pour l'établissement sera de s'inscrire dans cette évolution en articulant ses stratégies recherche et formation avec celles de la future Université de Toulouse.



Directrice de l'INU Champollion
Christelle FARENC



Organisation de l'évaluation

L'évaluation de l'institut national universitaire a eu lieu du 13 au 14 octobre 2020. Le comité a été présidé par Monsieur **Alain TROUILLET**, professeur (physique) ; ancien directeur de composante et ancien vice-président de la commission de la formation et de la vie universitaire (CFVU) - Université Jean Monnet Saint Étienne.

Ont participé à cette évaluation :

- Madame **Isabelle GLITHO**, professeur (biologie) ; ancienne directrice d'école doctorale et de structure de recherche - Université de Lomé (Togo) ;
- Madame **Linda LAWRENCE**, PRAG et directrice du département de l'enseignement du français langue étrangère ; ancienne vice-présidente Ressources Humaines et ancienne vice-présidente de la commission de la formation et de la vie universitaire (CFVU) – Université Bordeaux Montaigne ;
- Monsieur **Arthur LE COZ**, ancien vice-président étudiant de la Comue Normandie Université ;
- Madame **Françoise MONTI**, IGAENR honoraire ;
- Madame **Charlyne QUERCIA**, directrice de la Fondation Bordeaux Université.

Éric SAINT AMAN, conseiller scientifique, et Clémentine FRANCEZ-CARRÈRE, chargée de projet, représentaient le Hcéres.

L'évaluation porte sur l'état de l'établissement au moment où les expertises ont été réalisées.

On trouvera les CV des experts en se reportant à la Liste des experts ayant participé à une évaluation par le Hcéres à l'adresse URL <https://www.hceres.fr/fr/liste-des-experts-ayant-participe-une-evaluation>



2 rue Albert Einstein
75013 Paris, France
T. 33 (0)1 55 55 60 10

hceres.fr

[@Hceres_](https://twitter.com/Hceres_)

[Hcéres](https://www.youtube.com/Hceres)