

RAPPORT D'ÉVALUATION DE L'UNIVERSITÉ DE TOULON

CAMPAGNE D'ÉVALUATION 2022-2023
VAGUE C

Rapport publié le 22/09/2023

Au nom du comité d'experts¹ :

Pascal Reghem, Président du comité

Pour le Hcéres² :

Thierry Coulhon, Président

En vertu du décret n°2021-1536 du 29 novembre 2021 :

¹ Les rapports d'évaluation « sont signés par le président du comité ». (Article 13) ;

² Le président du Hcéres « contresigne les rapports d'évaluation établis par les comités d'experts ». (Article 8, alinéa 8).

Avis du comité

1 /Forces principales

- L'université de Toulon (UTLN), **qui s'est engagée**, comme le recommandait le précédent rapport du Hcéres, **dans la voie de la consolidation de ses ambitions stratégiques par un pilotage pluriannuel de ses actions, affiche une double ambition** : poursuivre le renforcement de son axe identitaire « Sciences de la mer et Sociétés méditerranéennes », et favoriser la pluridisciplinarité de son offre de formation pour notamment mieux répondre aux besoins de son territoire. Ce positionnement est **adapté à son environnement** et lui permet, de **se différencier des autres acteurs universitaires locaux** (Aix-Marseille Université [AMU], l'Université Côte d'Azur [UCA] et Avignon Université [AU]), et donc **de trouver sa place** au sein de l'enseignement supérieur en région Sud Provence Alpes Côte d'Azur (PACA).
- **La stratégie de l'université de Toulon converge avec celles des acteurs publics, académiques, territoriaux et socio-économiques du territoire.** Dans le domaine de la formation, cette stratégie affirme un ancrage local et une finalité fortement professionnalisante qui facilitent une bonne insertion des diplômés.
 - o À l'échelle de l'agglomération de Toulon et du département du Var, les collectivités **apportent clairement leur soutien à l'université, qui joue un rôle fédérateur au sein de l'ESR local** (l'Isen Yncréa Méditerranée, l'École Supérieure d'Art et Design Toulon Provence Méditerranée, Kedge BS, l'École Camondo, l'Institut de formation public varois des professions de santé – IFPVPS et le Cnam). Le Campus des Métiers et des Qualifications (CMQ) « Économie de la mer », labellisé excellence, ou le contenu du projet « Maritime Horizon 2030 », avec notamment la constitution des centres d'excellence partenariaux, illustrent le soutien des acteurs socio-économiques, qui bénéficie aux activités de formation et de recherche.
 - o Au sein de la région PACA, **l'UTLN tire par ailleurs un avantage réel de son inscription dans la politique de site** portée par AMU, chef de file d'Aix-Marseille Provence Méditerranée (AMPM), avec lequel elle a noué des partenariats renforcés, en particulier en recherche, ce qui accroît la visibilité des unités dont elle partage la tutelle.
- La **trajectoire du développement de la recherche et de l'innovation durant la période évaluée est lisible, visible et identifiable** au sein de la communauté des enseignants-chercheurs et des personnels d'appui et de soutien à la recherche. Cette trajectoire bénéficie d'un **soutien financier important de l'université de Toulon** et de contrats industriels aux montants élevés. La structuration claire et complémentaire des différents acteurs de la valorisation permet la construction d'une vision pluriannuelle pour un pilotage à moyen/long terme de ces financements.

2 /Faiblesses appelant une vigilance particulière

- **Les efforts entrepris par l'UTLN pour améliorer son pilotage n'ont pas encore permis de stabiliser complètement la situation, notamment pour ce qui concerne les ressources humaines. Dans ce domaine, l'établissement reste exposé à des risques susceptibles d'entraver son développement.** Ainsi, l'absence d'une gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences pour les personnels Biatss, ou encore le constat d'un dialogue social dégradé, d'un sentiment d'épuisement prégnant au sein des équipes de recherche et parmi les personnels d'appui et de soutien, sont autant de problèmes à traiter sans tarder. Le vieillissement des personnels appartenant à plusieurs unités de recherche, que permet de constater la pyramide des âges, et le non remplacement de départs à la retraite mis en place par l'établissement pour maîtriser sa masse salariale pourraient l'exposer à perdre des compétences sans lesquelles il lui sera difficile d'atteindre ses objectifs stratégiques et de consolider son positionnement.

- **Malgré les résultats encourageants qu'elle a obtenus dans ses missions de formation et de recherche, l'université de Toulon a encore quelques fragilités. Elle n'a pas défini, à ce stade, une stratégie lui permettant de donner de la visibilité à son axe identitaire au niveau national, alors même qu'elle dispose des forces nécessaires. Elle n'est pas parvenue, non plus, à organiser une politique lui permettant d'internationaliser ses activités.**
 - o Ainsi, la **stratégie de développement de la recherche et de l'innovation n'est pas structurée sur le plan international** et ne repose que sur une somme d'actions qui ne peuvent constituer en soi une stratégie.
 - o De même, **l'offre de formation internationale de l'UTLN n'est pas encore en cohérence avec les ambitions de l'établissement**, et ne permet pas de développer suffisamment son axe identitaire.

3 / Recommandations

- **Porter politiquement la construction et la mise en œuvre de la stratégie de formation.** Il s'agit notamment de permettre le déploiement du projet NCU MisTral au sein de toutes les composantes et de favoriser le développement **d'enseignements en langue anglaise, tout en développant une politique d'établissement en matière d'enseignement des langues vivantes. Il s'agit aussi de permettre le développement de nouvelles formations** en lien avec l'axe identitaire, tout en permettant un ancrage territorial présenté comme central par l'université.
- **Augmenter la visibilité des unités de recherche aux échelles européenne et internationale, en développant des dispositifs adaptés et efficaces, mobilisant l'ensemble du potentiel scientifique et les compétences existantes**, notamment celles de la cellule d'information et d'accompagnement au montage de projets européens de recherche et d'innovation.
- **Mettre en place un comité d'orientation stratégique** pour aider l'établissement à préciser son positionnement aux échelles nationales et internationales et le décliner en un plan d'action stratégique adapté.

Présentation de l'établissement

1 /Caractérisation de l'établissement et de son territoire

L'établissement

- **Date de création** : 1968
- **Regroupement** : membre d'Aix-Marseille Provence Méditerranée (AMPM) avec Aix Marseille Université (AMU), Avignon Université (AU), l'Institut Études Politiques Aix-Marseille et l'École centrale Méditerranée¹.
- **Typologie et organisation** : université pluridisciplinaire (hors santé) structurée en neuf composantes :
 - o 6 UFR : Droit ; STAPS ; LLSH ; Sciences et Techniques ; Ingémédia ; Sciences économiques et de gestion.
 - o 2 instituts : IAE ; IUT.
 - o 1 école : SeaTech.
- **Évolution du nombre d'étudiants** : 11 270 ², + 24 % durant la période évaluée (9 100 en 2016-2017).
- **Répartition des effectifs étudiants**³ :

	Université de Toulon	Universités pluridisciplinaires sans santé
Licence	52,8 %	44,8 %
DUT/BUT	13 %	10,3 %
Licence professionnelle	8 %	5,5 %
Autres (DU, Ingénieurs, Capacité, préparation concours, etc.)	8 %	19,4 %
Master	16 %	17,2 %
Doctorat	2,2 %	2,8 %
% d'étudiants boursiers	36,8 % ⁴	38 %
% d'étudiants de nationalité étrangère	15,4%	10 %

- **Taux de réussite en L en 3 ans** : 43,4 % en 2021 (+ 31,5 % durant la période évaluée).
- **Ressources humaines**⁵ : 1024 personnels, dont 505 Biatss et 519 enseignants et enseignants-chercheurs.
- **Budget**⁶ : 94 M€, dont 73 M€ de masse salariale, 12 M€ de fonctionnement et 9 M€ d'investissement.
- **Patrimoine immobilier**⁷ : 98 500 m² Shon répartis au sein de trois campus : Toulon centre, La Garde - La Valette-du-Var et Draguignan.
- **Laboratoires de recherche ou unités de recherche** : 14 dont 5 UMR.
 - o 3 pôles thématiques de structuration : Mer, Environnement et Développement Durable ; Information, Numérique, Prévention, Santé ; Échanges et Sociétés Méditerranéennes.
 - o 5 plates-formes, 1 plateau technique.
- **Deux Écoles doctorales** accréditées : ED 509 Sociétés méditerranéennes et sciences humaines (6 UR) et ED 548 Mer et sciences (8 UR) ; 1 collège doctoral.
- **Principal domaine de spécialisation de la production scientifique**⁸ : Sciences et technologie.
- **Établissement certifié Qualiopi** depuis 2021.
- **Établissement titulaire de la Charte Erasmus+ et labellisé depuis 2020 « Bienvenue en France ».**
- **Objectifs du contrat de site et jalons associés** :
 - o **Poursuivre la stratégie de différenciation de l'UTLN autour de la thématique « sociétés méditerranéennes et sciences de la mer » et mieux accompagner les étudiants vers la réussite**

¹ Décret n° 2016-81 du 23 février 2016.

² Données 2020-2021.

³ Données 2020-2021.

⁴ RAE, p. 72. Données au 15 janvier 2021.

⁵ Données 2022.

⁶ Données compte financier 2022.

⁷ Rapport d'activité 2021.

⁸ OST, *Le profil scientifique de l'Université de Toulon, rapport d'indicateurs 2016 – 2020, 2022.*

- Jalon 1 : point d'étape sur la définition et la mise en œuvre des actions et dispositifs prévus dans le cadre de la réforme de l'orientation et de la réussite des étudiants (loi ORE) en premier cycle.
 - Jalon 2 : point sur l'amélioration de la démarche qualité des formations : généraliser la délivrance du supplément au diplôme, conforter la politique de stage, mettre en place l'approche programme dans les formations, constituer une cellule d'appui à la pédagogie universitaire, élaborer une charte de la qualité des formations.
 - Jalon 3 : point sur la mise en place d'indicateurs de pilotage et d'évaluation des actions de transformation numérique et d'innovation pédagogique.
 - Jalon 4 : point d'étape sur le renforcement des partenariats de recherche et industriels avec les acteurs académiques et économiques du territoire.
 - Jalon 5 : point d'étape sur le renforcement de la dynamique de valorisation de la recherche.
- **Rénover le modèle économique de l'établissement et déployer une vision pluriannuelle du pilotage**
 - Jalon 6 : point sur la révision du modèle économique et sur l'accroissement et la diversification des ressources propres.
 - Jalon 7 : point d'étape sur la définition et la mise en œuvre de la GPEEC.
 - Jalon 8 : point d'étape sur l'avancement des actions mises en œuvre en matière d'égalité H/F, de lutte contre les discriminations, et de qualité de vie au travail.
 - Jalon 9 : point d'étape sur les actions mises en œuvre dans le cadre des orientations stratégiques ministérielles en matière de prévention des risques professionnels.
 - Jalon 10 : point sur la formalisation et la mise en œuvre de la feuille de route du numérique de l'établissement.
 - Jalon 11 : point sur la mise en place du système d'information recherche.
 - Jalon 12 : point d'étape sur la mise en œuvre du PPI.

Contexte territorial⁹

- **Population de la Région PACA + Dynamique démographique** : 5 M d'habitants en 2021 (+ 0,3 % par an durant la période).
- **Deux académies** : **Aix-Marseille** (Alpes-de-Haute-Provence, Hautes-Alpes, Bouches-du-Rhône, Vaucluse) et **Nice** (Alpes-Maritimes, Var).
- **Quatre universités (Aix-Marseille Université, Avignon Université, université Côte d'Azur, université de Toulon), dont deux initiatives d'excellence (IdEx) et deux membres d'une université européenne¹⁰, onze écoles d'ingénieurs publiques, quatre écoles de commerce, dix-huit écoles d'art, d'architecture et de culture et autres établissements** : 177 357 étudiants inscrits dans un établissement d'ESR de la région (+ 3,4 % durant la période évaluée), soit 6,4 % des effectifs nationaux (7^e rang)¹¹.
- **Production scientifique** : 7,5 % des publications nationales (4^e rang national) et 5,2 % des dépôts de brevets (5^e rang national).
- **Montant du CPER 2021-2027 consacré à l'ESR** : 1,67 Md€ (stabilité par rapport au précédent CPER).
- **Personnels de l'ESR de la région** : 5 639 enseignants et enseignant chercheurs (6,8 % des effectifs nationaux), 6 557 personnels administratifs (6,9 % des effectifs nationaux).

2 /Recommandations de la précédente évaluation (rapport publié le 15/11/2017)

Les recommandations du précédent rapport d'évaluation ont été considérées par le comité d'évaluation dans le cadre de ses travaux. Leur analyse est détaillée dans le corps du rapport.

⁹ SRESRI 2023 – 2028 et Strater PACA 2022.

¹⁰ Ces quatre établissements concentrent les deux-tiers de la population étudiante. L'organisation régionale fait apparaître une forte attractivité des aires urbaines et des disparités entre deux sites : Marseille se distingue par un poids important des effectifs en filières universitaires, Nice par l'importance des effectifs dans les écoles d'Art, de commerce et de gestion et les écoles d'ingénieurs.

¹¹ Marseille héberge 55 % des étudiants, Nice plus de 26 %, Toulon 9 % et Avignon 6 %.

Recommandations	Suivi
Développer et mieux utiliser les outils de pilotage afin de donner une vision pluriannuelle à l'établissement pour ses enjeux financiers, en particulier l'accroissement des ressources propres.	Suivie d'effet.
Penser et mettre en place l'innovation pédagogique comme un levier à la réussite étudiante.	Suivie d'effet.
Consolider les collaborations de l'université de Toulon avec AMU et sans doute avec l'université d'Avignon et des pays de Vaucluse par la mise en réseau de services d'appui et de projets structurants (en recherche et formation doctorale).	Partiellement suivie d'effet.
Compléter la réflexion et l'appropriation de l'axe identitaire en y intégrant éventuellement la compétence haute technologie de l'établissement.	Suivie d'effet.
Poursuivre la démarche de mutualisation en interne, et optimiser l'occupation des bâtiments.	Partiellement suivie d'effet.
Mener à terme la restructuration du site de Draguignan, en partenariat avec les acteurs de l'enseignement supérieur et de la recherche de l'académie de Nice	Partiellement suivie d'effet.

Les recommandations du précédent rapport du Hcéres ont été prises en compte dans le cadre des actions menées par l'université de Toulon durant la période évaluée. Le suivi de trois de ces recommandations a conduit à de réelles évolutions : la vision pluriannuelle au service des enjeux majeurs, la mise en place d'un système d'information décisionnel, la structuration de l'innovation pédagogique au service de la réussite étudiante avec notamment le projet MisTral et la forte implication au service de l'axe identitaire « sociétés méditerranéennes et sciences de la mer », qui s'est traduit notamment par les dépôts de projets Defi'Port et Maritime Horizon 2030. Les trois autres recommandations ont été prises en compte, mais n'ont pas conduit à des résultats totalement aboutis.

3 / Rapport d'autoévaluation et visite de l'établissement

Pour la présente évaluation, la réunion stratégique a eu lieu le 17 novembre 2021 et a permis à l'établissement de solliciter des focus sur l'appropriation en communauté universitaire d'une signature UTLN, la mesure de l'intégration des attentes de la jeunesse dans leur territoire, l'évaluation de l'équilibre entre les axes identitaires et la pluridisciplinarité dans son articulation formation – recherche – valorisation, et enfin une analyse de l'évolution de l'organisation interne pour un meilleur pilotage de la stratégie ; dans un second temps, le rapport d'autoévaluation (RAE) a été transmis au Hcéres en juin 2022. La visite de l'établissement s'est tenue du 31 janvier au 2 février 2023 en présentiel. Soixante entretiens ont été réalisés sur une durée de trois jours.

De l'avis du comité, le RAE est clair et respecte les attendus du référentiel. Les liens hypertextes vers les annexes facilitent la plupart du temps la compréhension de ce qui est rédigé. Le RAE est plutôt descriptif et aborde assez peu les causalités entre les actions mises en œuvre par l'établissement et les résultats obtenus. Le processus d'autoévaluation est clairement explicité, transparent et accessible par le site internet de l'établissement. Le RAE fournit pour chaque domaine une analyse globale¹² qui mentionne les points forts, les points faibles, les possibilités et les menaces, sans pour autant décliner cette analyse au niveau de chaque référence. L'utilisation de sigles, abréviations et acronymes qui ne sont pas toujours explicités nuit à la fluidité de la lecture. Il faut toutefois souligner la qualité des documents annexés au RAE ou transmis à la demande du comité, qui soutiennent les propos tenus dans le rapport. Le comité regrette que le contenu de ces documents n'ait pas été mieux exploité par l'établissement au service de la démarche d'autoévaluation.

Les entretiens menés lors de la visite ont été d'une très bonne facture. Le comité a perçu un fort sentiment d'appartenance des membres de la communauté universitaire et un soutien affirmé des différents partenaires de l'UTLN. Les membres du comité ont pu mener à bien leur travaux grâce à l'esprit collaboratif qui a animé tous les membres des différents panels qu'ils ont interviewés. Les informations rassemblées lors de la visite sont venues, soit corroborer, soit compléter, mais rarement infirmer ou contredire les informations présentées au sein du RAE et de ses annexes. Enfin, le comité souhaite souligner l'engagement majeur de la région Sud Provence-Alpes-Côte d'Azur et de l'autorité académique qui ont chacune apporté, lors des entretiens, un éclairage fort sur la convergence des stratégies aux différentes échelles territoriales.

¹² Swot Pilotage, Swot Gouvernance et Swot Formation du DAE.

Le pilotage stratégique et opérationnel

Référence 1. « L'établissement définit son positionnement institutionnel au niveau local, national et international. »

1 / Un positionnement réaffirmé et reconnu aux différentes échelles

Durant la période évaluée, l'université de Toulon a réaffirmé son positionnement identitaire en lien avec la thématique « Sociétés méditerranéennes et Sciences de la mer »¹³ et a continué à revendiquer, à juste titre de l'avis du comité, un ancrage territorial fort. Elle se positionne ainsi sur deux enjeux majeurs : poursuivre le renforcement de son axe identitaire et maintenir une nécessaire pluridisciplinarité de son offre de formation pour répondre aux attentes de ses territoires et de son environnement socio-économique. Le renforcement de l'axe identitaire passe notamment par les dispositifs suivants : le Campus des Métiers et des Qualifications (CMQ) « Économie de la mer » avec en particulier le projet FAMEX 2030¹⁴ ; le projet « Defi'Port », déposé dans le cadre des Programmes et Équipements Prioritaires de Recherche (PEPR) et dans lequel l'UTLN s'est engagée aux côtés de l'Ifremer et de trois autres universités situées sur le littoral français ; le projet structurant « Maritime Horizon 2030 », déposé en réponse à l'appel à projets du PIA4 Excellences.

La pluridisciplinarité de son offre de formation au service de ses territoires se caractérise principalement par le développement d'un pôle d'enseignement supérieur à Draguignan en lien avec l'UCA et par le déploiement de trois campus connectés dans le Var. L'ambition de l'UTLN d'être un acteur important de la formation et de la recherche en région est particulièrement favorisée par la présence d'un environnement socio-économique toulonnais dynamique, avec lequel l'établissement a su nouer des liens structurants¹⁵.

L'UTLN est membre du regroupement Aix-Marseille-Provence-Méditerranée (AMPM). Une convention bilatérale précise les actions sur lesquelles portent cette collaboration, en particulier le développement de la recherche par le biais de sept unités de recherche partagées (cf. Réf. 9) et le déploiement du projet « PANORAMA¹⁶ » au service de l'orientation et de la réussite étudiante (cf. Domaine 3).

L'UTLN s'est attachée à asseoir son positionnement en s'assurant d'une meilleure et plus large appropriation de ses thématiques porteuses¹⁷ par les acteurs locaux et par la communauté de l'UTLN. De l'avis du comité, le volet « Sciences de la mer » de l'axe identitaire est plus aisément rendu visible que le volet « Sociétés méditerranéennes » pour lequel le potentiel, même s'il est effectif, reste en retrait. **Les trois pôles thématiques en recherche¹⁸, le contenu des projets déposés¹⁹, en particulier l'objectif de constituer des centres d'excellences partenariaux, sont des éléments emblématiques de la volonté de l'établissement de consolider son identité, sa place et son rôle.**

De l'avis du comité, le positionnement de l'établissement, et plus particulièrement son axe identitaire, lui permettent de se différencier des autres acteurs universitaires (AMU, UCA et AU) et ce faisant, de trouver sa place au sein de la région Sud PACA.

Toutefois, même si l'établissement se donne aussi pour ambition d'affirmer son positionnement au niveau national et international, de l'avis du comité, l'UTLN n'y parvient pas encore. Ainsi, au cours de la période évaluée, le comité n'a pas identifié d'éléments probants à même de contribuer à l'affirmation de son positionnement national, alors même que le volet « Sciences de la mer » de son axe identitaire lui offre des possibilités de partenariat avec d'autres universités françaises tournées vers la mer. Certes, une tentative de partenariat a vu le jour avec le dépôt du projet « Defi'Port » mais, ce dernier n'ayant finalement pas été retenu, cette tentative est restée sans effet structurant au niveau national. Aux échelles européenne et internationale, la mise en place en 2021 du master *Erasmus Mundus* « Marine and Maritime Intelligent Robotics » (MIR), les travaux menés au sein du Campus des Métiers et des Qualifications (CMQ) « Économie de la mer » ou encore les liens avec le consortium des universités Euro-Méditerranéennes TETHYS, peuvent être considérés comme les prémises de l'affirmation de son identité.

Le comité recommande à l'établissement de mieux analyser son positionnement à l'échelle nationale et internationale afin de rendre davantage visible son axe identitaire et fédérateur.

¹³ Statut de l'UTLN – Préambule.

¹⁴ Façade Maritime Exemple 2030, lauréat de l'AMI Compétences et Métiers d'Avenir de France 2030.

¹⁵ Ville de Toulon, Métropole de Toulon, les acteurs de l'ESR toulonnais, les établissements de santé, Direction Générale de l'Armement Techniques Navales (DGA TN)

¹⁶ Projet pour l'accompagnement à l'orientation et à la réussite mené en partenariat entre les universités d'Aix-Marseille, d'Avignon et de Toulon.

¹⁷ L'outil SoViSu créé en lien avec la SATT facilite l'identification et l'appropriation de ces thématiques porteuses (RAE p. 38).

¹⁸ Mer, Environnement et Développement Durable ; Information, Numérique, Prévention, Santé ; Échanges et Sociétés Méditerranéennes.

¹⁹ Les projets Defi'Port et Maritime Horizon 2030 déposés en réponse à l'AAP du PIA4 n'ont finalement pas été retenus mais l'établissement a indiqué lors des entretiens de la visite que le contenu de ces projets avait vocation à être mis en œuvre. C'est notamment le cas des centres d'excellences partenariaux destinés à être mis en œuvre.

Référence 2. « L'établissement définit à partir de son positionnement une stratégie au niveau local, national et international, qu'il décline en objectifs opérationnels et dont il assure le suivi. »

2 / Une stratégie en conformité avec les objectifs du contrat, au service des enjeux majeurs liés à son identité et à son ancrage territorial

La stratégie déployée par l'UTLN vise à venir en appui des deux enjeux majeurs liés à son positionnement. Ainsi, les trois pôles thématiques interdisciplinaires (Mer, Environnement et Développement Durable ; Information, Numérique, Prévention, Santé ; Échanges et Sociétés Méditerranéennes) créés par l'établissement pour structurer la recherche sont, de l'avis du comité, des structures internes pertinentes et adaptées au développement de l'axe identitaire aux échelles locale, régionale et internationale. La constitution à venir de centres d'excellence partenariaux²⁰ contenus dans le projet « Maritime Horizon 2030 », est de nature à servir la stratégie de l'UTLN, dès lors qu'ils permettront, aux côtés des pôles thématiques internes, d'accroître le nombre de projets collaboratifs et partenariaux, en cohérence avec les orientations prises au sein du regroupement AMPM.

De l'avis du comité, les actions déployées au service de la stratégie de l'établissement ont permis de faire progresser les indicateurs du contrat²¹ et d'atteindre de nombreux jalons²². Il est également manifeste que durant la période évaluée, l'UTLN s'est attachée à faire de la pluriannualité un levier au service de ses ambitions, répondant ainsi à une recommandation du précédent rapport du Hcéres. Le pilotage pluriannuel de la stratégie permet à l'UTLN de construire une trajectoire lisible, visible et identifiable sur les plans scientifiques, pédagogiques et bâtimentaires. Cette pluriannualité est favorisée par l'existence de projets, tels que les projets NCU MisTraL²³ et PANORAMA, par la mise en œuvre des schémas directeurs pluriannuels²⁴ qui sont rendus opérationnels au travers des contrats d'objectifs et de moyens (COM), ou encore par les lettres de cadrage qui alimentent notamment le débat d'orientation budgétaire. Par ailleurs, le dialogue que l'UTLN a su engager avec nombre de ses partenaires lui permet de conforter ou d'engager avec eux des schémas pluriannuels qui facilitent la mise en cohérence de leurs stratégies respectives.

Sur un plan infra-annuel, la production des données qui alimentent à la fois le plan annuel de performance (PAP), le rapport annuel de performance (RAP), le bilan annuel du contrat de site 2018-2022 et la présentation du rapport annuel d'activité en conseil d'administration, démontrent la capacité de l'établissement à observer sa trajectoire.

Toutefois, le comité regrette que les choix stratégiques opérés durant la période évaluée (période de pandémie de la Covid-19 mise à part) ne soient pas davantage justifiés dans le RAE par des analyses quantitatives et que les résultats des actions mises en place ne soient pas explicités quantitativement et analysés qualitativement.

L'UTLN est consciente de cette faiblesse lorsqu'elle relève qu'elle ne dispose pas d'un projet d'établissement décliné en tableau de bord²⁵ et en indicateurs de pilotage. Néanmoins, les efforts déployés durant la période évaluée montrent la volonté de l'établissement de se doter d'outils lui permettant de produire des analyses plus fines, qui puissent justifier ses choix stratégiques.

De l'avis du comité, la stratégie mise en place est pertinente et cohérente à ce stade avec le positionnement de l'UTLN. Le comité recommande à l'établissement de mettre tout en œuvre pour rapidement être capable de piloter sa stratégie en s'appuyant sur des analyses quantitatives et qualitatives adaptées.

Le point faible identifié concernant le manque d'affirmation du positionnement de l'UTLN aux échelles nationale et internationale vaut également au niveau de sa stratégie. À l'échelle nationale par exemple, son appartenance au réseau français des universités marines ou ses liens avec l'Ifremer ne sont pas mis à profit par l'établissement pour revendiquer ses spécificités, en lien avec son axe identitaire, et pour les décliner en choix stratégiques pertinents. Au niveau international, hormis la restructuration de l'organisation de ses diplômés

²⁰ RAE p. 37.

²¹ Par exemple : le taux de réussite en licence a progressé de quatre points entre la cohorte 2017 et la cohorte 2018.

²² Par exemple : le jalon 12 (PPI patrimoine immobilier) - États d'avancement du contrat de site, bilan 2021 UTLN. Les autres jalons du contrat sont : jalon 1 point d'étape sur la définition et la mise en œuvre des actions et dispositifs prévus dans le cadre de la réforme - Loi ORE - en premier cycle ; jalon 2 point sur l'amélioration de la démarche qualité des formations ; jalon 3 point sur la mise en place d'indicateurs de pilotage et d'évaluation des actions de transformation numérique et d'innovation pédagogique ; jalon 10 point sur la formalisation et la mise en œuvre de la feuille de route du numérique ; jalon 11 point sur la mise en place du système d'information recherche.

²³ Mission de Transformation des Licences.

²⁴ Schéma Directeur du Numérique, Schéma Directeur de la Vie Étudiante et Vie de Campus, Schéma Directeur d'Immobilier et d'Aménagement, Schéma Directeur de l'Énergie, Schéma Directeur en matière de Handicap, Schéma Pluriannuel de Stratégie Immobilière, etc.

²⁵ RAE p. 7.

délocalisés au Vietnam, la mise en place du master *Erasmus Mundus MIR*²⁶ et l'obtention de la labellisation « Bienvenue en France », aucune démarche n'a été entreprise pour, par exemple, se positionner à partir de son axe identitaire sur l'appel à projet Université Européenne, ni même pour rejoindre un consortium international d'acteurs de l'ESR se retrouvant dans les thématiques de son axe. L'UTLN a clairement identifié la nécessité d'une politique²⁷ internationale pour fédérer et rendre visible les actions menées au niveau de ses composantes et de ses unités de recherche, et pour répondre ainsi aux enjeux liés à son positionnement. L'établissement a identifié notamment des outils de développement, tels que l'apprentissage de la langue anglaise, le développement d'enseignements en langue anglaise, ou encore le projet de création d'une fondation partenariale internationale.

Le comité recommande à l'établissement d'intégrer à sa stratégie les dimensions nationale et internationale en se dotant notamment d'un comité d'orientation stratégique qui inclurait des personnalités étrangères parmi ses membres. Il recommande également à l'établissement d'envisager de rejoindre ou de créer des alliances nationales et internationales autour de ses thématiques.

Référence 3. « L'établissement s'inscrit dans son environnement et construit une politique partenariale dans le cadre de sa stratégie. »

3 / Des partenariats effectifs et fructueux au niveau local

Au niveau local, l'UTLN participe activement à la politique de l'ESR avec les autres acteurs toulonnais concernés²⁸. Au sein du comité de pilotage de l'enseignement supérieur et de la recherche de la métropole Toulon Provence Méditerranée (MTPM), l'UTLN représente près de 75 % des étudiants toulonnais. L'UTLN a été à l'initiative de la rédaction d'un schéma directeur de l'ESR au niveau de la métropole et a su impulser une dynamique dans le périmètre toulonnais, en particulier en associant ses partenaires au projet de campus dans le centre-ville présenté au contrat de plan État-Région (CPER), ou encore en organisant des rencontres annuelles entre les lycées de l'aire toulonnaise et les acteurs de l'ESR.

L'établissement est membre de l'association AMPM. Cette dernière porte une politique de site active, qui profite à l'UTLN, notamment en termes d'infrastructures régionales communes (interconnexion réseau haut débit, Data center, etc.), souvent inscrites au CPER.

Dans le domaine de la formation, l'université est partie prenante, avec l'université d'Avignon et AMU, du projet PANORAMA relatif à l'orientation et à la réussite étudiante, et a pu mettre en place des licences accès santé (LAS) au sein du site AMPM. Le futur schéma régional de l'enseignement supérieur de la recherche et de l'innovation offre, de l'avis du comité, l'occasion de renforcer les partenariats déjà établis en matière de formation.

Dans le domaine de la recherche, à l'échelle du site, l'UTLN a contribué à la construction des fiches CPER relatives aux enjeux de portée régionale liés à la mer, ainsi qu'à la production de données en milieu maritime, en partenariat avec AMU, l'Ifremer, le CNRS, l'IRD et l'École centrale de Marseille. La politique de site a également permis la mise en place à AMU des instituts d'excellence²⁹, à la construction desquels l'UTLN a été associée, dès lors que les unités partagées entre UTLN et AMU ont pu intégrer ces instituts. De plus, de l'avis du comité, la création à venir au sein de l'UTLN des centres d'excellence contenus dans le projet Maritime Horizon 2030, met davantage en cohérence les stratégies de l'UTLN et d'AMU.

En l'absence de CHU à Toulon, l'UTLN développe des partenariats dans le domaine de la santé avec le centre hospitalier intercommunal de Toulon-La Seyne sur Mer, l'Hôpital d'Instruction des Armées (HIA) Sainte-Anne, le centre hospitalier Henri Guérin et des cliniques locales reconnues pour leur offre de soins. Cette politique lui permet, au travers de l'unité de recherche Impact de l'Activité Physique sur la Santé (IAPS) et en lien à l'UFR STAPS qui intègre sept praticiens hospitaliers, d'être un acteur de l'ÉquipEX HIPE porté par AMU, codirigé par l'UTLN et portant création d'une Unité d'Appui à la Recherche (UAR³⁰) CNRS.

De son côté, le campus des métiers et des qualifications (CMQ) « Économie de la mer », labellisé excellence, et porté par l'UTLN, a permis la mise en place de partenariats académiques et économiques³¹, qui favorisent le développement de l'emploi et de l'innovation en région.

L'observatoire stratégique de la Méditerranée et du Moyen Orient (OS2MO) fondé en 2019 par l'UTLN avec la fondation méditerranéenne d'études stratégiques (FMES) alimente les deux volets de son axe identitaire. Il

²⁶ Robotique Marine et Maritime Intelligente.

²⁷ RAE p. 11.

²⁸ L'Isen, l'Esad, Kedge BS, l'École Camondo, l'IFPVPS et le Cham.

²⁹ « Les instituts d'établissement d'Aix-Marseille Université sont le fruit d'une approche interdisciplinaire s'appuyant sur les laboratoires, les facultés et les écoles de l'université, ainsi que sur ses partenaires socio-économiques, pour renforcer son ouverture à l'international. » - <https://www.univ-amu.fr/fr/public/instituts-detablissement>

³⁰ Nouvelle appellation des unités mixtes de service du CNRS (UMS).

³¹ RAE p. 51.

permet des synergies entre les partenaires des sphères académiques (AMU, UCA, IEP d'Aix en Provence), militaires et institutionnelles autour des enjeux du bassin méditerranéen et du Moyen Orient.

4 / Des partenariats de circonstance avec les organismes de recherche

L'UTLN, au travers notamment de son axe identitaire, entretient des relations effectives avec différents organismes de recherche, au premier rang desquels le CNRS, avec cinq UMR³², dont deux³³ qui sont passées sous tutelle secondaire de l'UTLN. Ces UMR bénéficient d'une politique de soutien affirmée de la part de l'UTLN. Le CNRS a par ailleurs donné des signes encourageants, qui ouvrent la voie à un dialogue refondé prenant davantage en compte les forces scientifiques de l'UTLN. L'Ifremer constitue aussi un autre partenaire incontournable, compte tenu des enjeux maritimes que porte l'UTLN. Ce partenariat se concrétise par le détachement de chercheurs auprès de l'Ifremer et par l'engagement de l'organisme au sein des projets PIA4 Excellences Maritime Horizon 2030 et du projet PEPR Defi'Port. Le CEA est également historiquement présent dans des projets de recherche portés par les laboratoires LIS et IM2NP. L'Équipex HIPE³⁴ qui rassemble AMU, l'UTLN, le CNRS, l'Inserm, l'AP-HM³⁵, l'IPC³⁶ permet la préparation de la création d'une UAR implantée sur plusieurs sites.

Au-delà de ces relations effectives, le comité considère cependant que l'UTLN rencontre des difficultés pour asseoir durablement ses partenariats avec les ONR et recommande à l'UTLN de renforcer son dialogue avec eux.

Les dynamiques partenariales mises en place par l'UTLN sont en cohérence avec son positionnement, en particulier dans le domaine de la formation. Dans le domaine de la recherche, la dynamique s'installe mais, de l'avis du comité, les marges de progrès souhaitables, en particulier avec les ONR, ne seront acquises que si l'UTLN parvient à faire la preuve qu'elle s'engage de manière plus visible et marquée à soutenir les deux volets de son axe identitaire.

Référence 4. « La gouvernance de l'établissement s'appuie sur une organisation, une communication et un système d'information adaptés à sa stratégie. »

5 / Une organisation évoluant de la gestion vers le pilotage

Afin d'assurer le déploiement de ses missions, l'université de Toulon met en place une organisation visant deux objectifs principaux, la sécurisation des décisions d'une part et une gestion financière garantissant la pérennité des activités de l'établissement d'autre part. Comme l'indique le RAE, un travail important a été mené afin de garantir les circuits d'information et de décision des instances. De l'avis du comité, la sécurisation du processus décisionnel est satisfaisante, compte tenu de l'attention particulière portée aux respects des délais de communication des documents et au formalisme des instances. La réorganisation récente de la fonction financière a permis de gagner en efficacité et d'optimiser l'allocation des moyens. **L'amélioration des taux d'exécution, conforme au jalon du contrat**, renforce la qualité globale de la gestion financière. De même, la mise en place des directions administratives de site (DAS) démontre la volonté, déjà ancienne, d'organiser plus efficacement la plupart des fonctions support et soutien à la pédagogie en veillant à la fois au bon niveau de subsidiarité et à la mutualisation des moyens humains. Cependant, le périmètre de ces DAS ne recouvre pas exactement celui des sites géographiques de l'établissement, trois DAS cohabitent au sein du Campus de La Garde.

La création en 2020 d'une cellule qui prend en charge la gestion des projets structurants est un point très positif, qui a été souligné lors des entretiens. Le soutien que cette cellule apporte aux équipes est de nature à favoriser la réussite aux réponses aux AAP.

Le rattachement effectif du service des relations internationales à la Direction des Études et de la Vie Étudiante (DEVE)³⁷ ne correspond pas à ce que prévoit l'organigramme de 2022, à savoir un service des relations internationales autonome. **Cette situation nuit à la visibilité de ce service, qui ne dispose pas de toutes les informations nécessaires à la bonne réalisation de ses missions. Le comité recommande à l'établissement de concrétiser rapidement la réorganisation interne prévue³⁸, afin de rendre plus visible ses relations internationales et d'assurer une meilleure coordination avec les composantes et les laboratoires.**

Lors des entretiens, les personnels de l'UTLN rencontrés ont pointé le manque global d'acculturation au pilotage. Ce constat partagé explique le souhait de l'établissement de faire évoluer son organisation et de favoriser un

³² Centre de Théorie Physique – CPT ; Droits International, Comparé et Européen – DICE ; Institut Matériaux Microélectronique Nanosciences de Provence - IM2NP ; Laboratoire d'Informatique et Systèmes - LIS ; Institut Méditerranéen d'Océanologie - MIO.

³³ LIS et IM2NP.

³⁴ Health Improvement through Physical Exercise.

³⁵ Assistance Publique - Hôpitaux de Marseille.

³⁶ Institut Paoli-Calmette à Marseille.

³⁷ RAE p. 1 et entretiens lors de la visite.

³⁸ RAE p. 11.

fonctionnement davantage orienté par une démarche prospective. Comme l'indique la direction générale des services, si la dimension du pilotage est bien présente aujourd'hui à l'université, elle ne se diffuse pourtant pas assez au sein des services. Le constat est posé d'une difficulté à élaborer et à mettre en œuvre des schémas directeurs. Les directions métiers remplissent avec engagement leurs missions, mais ne disposent, ni du temps, ni de toutes les compétences nécessaires à la planification de leurs activités, à l'exception du domaine de l'immobilier et du patrimoine pour lequel il existe un cadre réglementaire obligatoire. Il existe donc de réelles marges de progression reconnues par l'établissement, qui affiche parmi ses axes stratégiques la mise en place d'une direction de la stratégie. La refonte des statuts de l'université évoquée dans le RAE sera aussi l'occasion de revoir l'organisation administrative de l'établissement en visant une amélioration qualitative de son fonctionnement au service d'un pilotage performant, mais aussi en permettant de mieux structurer la démarche qualité et le contrôle interne. **Le comité n'a cependant pas identifié les échéances relatives à ces évolutions (ni dans le RAE, ni lors des entretiens) et recommande dès lors à l'établissement de se fixer un calendrier pour leurs mises en place.**

6 / Une communication à repenser avec la définition d'axes clairs

Les entretiens menés lors de la visite ont fait apparaître que plusieurs acteurs concouraient à la mise en œuvre de la communication, sans que leurs actions soient clairement organisées à l'échelon central, ce qui ne permet pas à l'établissement de disposer des informations nécessaires au bon pilotage de cette mission. Au regard des ressources déployées, il est difficile d'évaluer l'efficacité globale de ces services. De plus, en l'absence d'études d'impact, il n'est pas possible d'évaluer l'efficacité et la pertinence des actions engagées. Ces actions de communication sont parfois source de confusion, tout du moins pour un membre extérieur à l'établissement. Il en est ainsi de la campagne d'affichage des journées portes ouvertes (JPO), observée *in situ* lors de la visite, et qui met sur un même plan l'université et l'IUT, laissant croire à deux structures distinctes.

Le comité invite donc l'établissement à rationaliser son organisation de la communication, en la faisant évoluer.

Même si certaines réussites sont à souligner comme l'organisation de l'événement « La recherche fait son show » ou des rencontres entre journalistes et chercheurs, de l'avis du comité, **le pilotage de la communication n'est pas au niveau des ambitions affichées par l'établissement.** L'analyse proposée dans le RAE ne précise pas certains points essentiels dont l'absence révèle en creux les manques actuels, que les entretiens menés sur place ont confirmés. **L'élaboration d'objectifs clairs et partagés, associée à la mise en place d'une comitologie adaptée assurant la cohérence des actions et l'efficacité des dispositifs, est une piste de solution.**

7 / Un système d'information solide et cohérent, en attente d'un schéma directeur

L'établissement a su transformer la direction des systèmes d'information (DSI) en une direction des systèmes d'information et des usages numériques (DSIUN), atteignant ainsi un des jalons de son contrat, qui lui permet désormais de gérer l'ensemble des domaines du numérique, des outils aux usages. L'établissement a su gérer avec efficacité le recours massif au numérique durant la crise de la Covid 19 et a mis à profit l'obtention du NCU MisTraL pour développer l'hybridation des formations. Le système d'information (SI) de gestion de l'université de Toulon repose, pour une large part, sur les produits de l'AMUE³⁹, ce qui en renforce la cohérence. L'UTLN se positionne d'ailleurs comme un partenaire actif (établissement pilote ou pré-financeur) de l'AMUE dans l'objectif de contribuer à la construction d'outils favorisant l'accompagnement de la réussite étudiante ou encore la mise en place de l'approche par compétences. La cartographie du SI démontre que l'ensemble des domaines fonctionnels (recherche, formation, scolarité, finances, pilotage) sont correctement couverts. La mise en place du Système d'information décisionnel (SID) est un élément majeur dans l'amélioration du pilotage de l'établissement et l'acculturation des équipes, même si cette mise en place vaut, pour le moment, prioritairement pour les modules finances, ressources humaines et formation. Les autres briques (RH, immobilier, etc.) devraient être implémentées progressivement, ce que recommande le comité.

Pour accompagner le développement de son SI, l'établissement s'appuie en particulier sur un comité des usagers du numérique, instance de concertation visant à l'expression des besoins des utilisateurs et à l'explicitation de ce qui est déjà proposé en matière de numérique

Comme l'indiquent le RAE et un **jalon du contrat, le schéma directeur du numérique est en cours d'élaboration.** Toutefois, les informations transmises n'ont pas permis au comité de disposer d'une date ferme de production de ce schéma. En attendant sa finalisation, une feuille de route du numérique fixe le cadre jusqu'en 2025. La politique de sécurité des systèmes d'information (PSSI) est une préoccupation majeure de l'établissement et a fait l'objet d'un audit, réalisé par un cabinet extérieur, selon le cadre fixé par l'agence nationale de la sécurité des systèmes d'information (Anssi), et financé au titre du plan France Relance. Selon la DSIUN, le déploiement de la PSSI se fait de manière progressive en donnant la priorité les actions selon la criticité des risques identifiés. L'existence d'une salle secondaire affectée aux serveurs, en plus de la salle principale, offre une garantie de sécurité. Sur le modèle du *data center* mis en place avec AMU, l'UTLN souhaite, dans le cadre du prochain

³⁹ Agence de mutualisation des universités et des établissements.

CPER, disposer d'un *data center* porté en propre, qui sera de nature à répondre au double enjeu de sécurité et de réduction de la consommation énergétique du numérique.

Le comité souligne la qualité de son SI et sa volonté politique de diffuser la culture du pilotage. Il encourage l'établissement à rendre son organisation plus cohérente et à mieux appréhender le pilotage global de la communication.

Référence 5. « L'établissement porte une politique globale de la qualité. »

8 / Une politique globale de la qualité encore fragmentée, mais une méthode et d'importants jalons à même de permettre de développer un système d'assurance qualité complet

L'UTLN n'a pas mis en place une politique d'assurance qualité globale dotée d'un statut officiel et accessible au public⁴⁰. Néanmoins, l'établissement a su favoriser la mise en place d'initiatives ponctuelles au service de la qualité. Ces initiatives, qui impliquent plusieurs structures telles que la DAJI, la DFPA ou encore l'IAE et concernent à la fois la vigilance envers la fraude académique, la protection envers toutes les formes d'intolérance ou de discrimination ou les certifications Qualiopi et Qualicert. La réorganisation de la chaîne financière est aussi un exemple réussi de déploiement d'outils de pilotage et d'aide à la décision permettant de promouvoir de façon plus large la culture du pilotage au sein de l'établissement⁴¹. En revanche, le RAE et les entretiens de la visite n'ont pas permis de documenter : i) l'implication des parties prenantes externes dans la politique qualité de l'établissement, ii) le pilotage des démarches qualité déployées dans les services et les composantes et iii) les phases de « réaction et amélioration » permettant de conclure le cycle de l'amélioration continue.

Les programmes des formations portées par l'établissement sont élaborés selon des objectifs généraux cohérents avec la stratégie de l'institution et prévoient explicitement les acquis d'apprentissage visés. Toutefois, les entretiens ont mis en évidence que les étudiants ne sont pas impliqués dans cette élaboration, comme le prévoient les lignes directrices d'assurance qualité de l'espace européen de l'enseignement supérieur (EEES) et que le supplément au diplôme n'est pas prévu pour tous les étudiants. De même, l'administration des questionnaires d'évaluation des enseignements est laissée à la bonne volonté des enseignants. Des informations supplémentaires concernant les modalités d'organisation des conseils de perfectionnement du 1^{er} et du 2nd cycle et des comités de suivi du 3^e cycle auraient été utiles au comité, d'autant que les comptes rendus et les entretiens menés lors de la visite ont fait émerger des pratiques très disparates selon les composantes⁴² et un manque de garantie sur l'implication directe des étudiants et des parties prenantes externes dans les travaux de révision de l'offre de formation. La charte des examens prend en compte la diversité des étudiants et de leurs besoins et est suffisamment flexible ; elle promeut le respect mutuel dans la relation entre enseignants et étudiants, et comporte des procédures appropriées pour traiter les plaintes de ces derniers⁴³. L'UTLN se soumet à des évaluations externes de ses activités de formations⁴⁴. Les recommandations du précédent rapport d'évaluation du Hcéres sont prises en compte⁴⁵.

Le comité considère que l'UTLN porte une politique globale de la qualité encore fragmentée. Toutefois elle a mis en œuvre une méthode et posé d'importants jalons susceptibles de développer un système d'assurance qualité complet. Celui-ci doit permettre de soutenir la diffusion de la culture qualité auprès de tous les personnels et les usagers. Le comité recommande de poursuivre le travail engagé afin d'atteindre l'objectif d'un système d'assurance qualité complet.

Référence 6. « L'établissement pilote la mise en œuvre de sa stratégie en s'appuyant sur des outils de projection prévisionnelle, sur une programmation budgétaire et sur un dialogue de gestion interne structuré. »

9 / Une appropriation effective des outils de projection nécessaires à son pilotage, une culture du pilotage à mieux diffuser

Le précédent rapport d'évaluation du Hcéres recommandait à l'établissement le développement et la meilleure utilisation d'outils de projection et de pilotage pluriannuels, notamment du fait de l'absence de PPI. Durant la période évaluée, l'établissement a maintenu un dialogue de gestion structuré, fondé sur les COM. Il a opéré d'importants changements en donnant la priorité à la pluriannualité. Les domaines de l'immobilier et du

⁴⁰ ESG2015. référence 1.1 p. 9 de la version française.

⁴¹ RAE p. 24 et p. 26.

⁴² Comptes rendus des conseils de perfectionnement, Rapport formation 1^{er} cycle et Rapport d'évaluation bilan de formation 3^{ème} cycle du Hcéres.

⁴³ https://www.univ-tn.fr/IMG/pdf/charte_des_examens.pdf ; ESG2015, référence 1.3 p16 de la version française.

⁴⁴ RAE p. 74 : certifications de qualité Qualiopi et Qualicert.

⁴⁵ Annexe du DAE : Swot.

numérique sont désormais couverts par des PPI qui permettent de prévoir les investissements et le plan de charge des services, d'évaluer l'utilisation des ressources et d'ajuster la programmation financière. C'est ainsi que le programme de rénovation de l'IUT a bénéficié d'un complément de 2 M€, ce qui a été rendu possible par la bonne santé financière de l'établissement.

L'université a franchi une nouvelle étape en mettant en place plusieurs outils de gestion prévisionnelle. Ainsi, dans le domaine des ressources humaines, l'établissement dispose par période triennale d'une projection de sa masse salariale, et d'un schéma d'emploi à quatre ans, qui fixe le cadre des campagnes d'emplois pour les enseignants et les enseignants-chercheurs (EC). **Le comité recommande à l'établissement de mettre en cohérence la période de référence de la projection de la masse salariale avec celle du schéma d'emplois.** De plus, aucun schéma d'emploi n'ayant été mis en œuvre pour les Biatss, **le comité recommande que le schéma d'emplois intègre l'ensemble des statuts des personnels (E, EC et Biatss).**

L'établissement s'est doté d'un SID implémenté en cours de contrat. Une solution développée par l'université de Rennes 2 a été choisie. Le SID est connecté aux principaux SI de gestion (SIFAC pour la gestion financière, SIHAM pour les ressources humaines et APOGÉE pour la scolarité). Selon la vice-présidence déléguée aux finances et au pilotage, le déploiement du SID a pour heureuse conséquence un changement de pratiques et une montée qualitative du pilotage. Toutefois, son utilisation étant pour l'instant limitée aux principaux domaines fonctionnels (cf. supra), sa diffusion et son appropriation ne sont pas généralisées dans les directions et les services. La DSIUN prévoit la mise en liaison progressive des autres SI, ce qui permettra d'améliorer l'existant.

Enfin, l'université de Toulon met en œuvre une approche analytique fondée sur la méthode P2CA⁴⁶. Partie prenante de la réflexion nationale dans le domaine de la comptabilité analytique, l'établissement utilise ce dispositif dans l'objectif, notamment, d'améliorer qualitativement son pilotage.

Le comité note avec satisfaction la prise en compte de la recommandation du précédent rapport du Hcéres relative à la programmation pluriannuelle. Le comité mesure l'avancée importante réalisée par l'université dans le déploiement et l'appropriation des outils de projection dans plusieurs domaines fonctionnels. Il encourage l'UTLN à poursuivre ses efforts afin de toujours mieux diffuser la culture du pilotage.

Référence 7. « La politique des ressources humaines et le développement du dialogue social traduisent la stratégie de l'établissement et contribuent à la qualité de vie au travail de ses personnels. »

10 / Une politique RH relativement adaptée à la stratégie, mais le pilotage pluriannuel ne prend pas assez en compte les Biatss

L'université de Toulon déploie une politique RH qui est relativement en cohérence avec sa stratégie. La déclinaison annuelle de cette politique se fait par l'intermédiaire des contrats d'objectifs et de moyens et de la campagne d'emplois. La répartition des emplois entre personnels enseignants et enseignants-chercheurs et personnels Biatss est équilibrée, avec respectivement 52 % de l'effectif pour les premiers et 48 % pour les seconds. Ce ratio E-EC/Biatss est le point d'équilibre de la structure d'emplois de l'établissement. Entre 2018 et 2020, l'établissement a augmenté son potentiel d'enseignement, avec le recrutement d'enseignants du second degré et d'enseignants contractuels (+15 entre 2018 et 2020), ce qui lui a permis de faire face aux besoins nouveaux liés à l'adaptation de l'offre de formation et aux évolutions des effectifs étudiants. Le potentiel de recherche n'a pas suivi cette évolution. Toutefois, lors de la visite, l'équipe politique de l'UTLN a clairement réaffirmé que la prise en compte du potentiel humain était une priorité pour l'établissement. L'objectif pour le prochain contrat est ainsi de limiter à 200 000 heures l'offre de formation afin d'en assurer la soutenabilité et d'augmenter la part de l'activité des EC consacrée à la recherche. D'un point de vue plus structurel, le vieillissement de la pyramide des âges des EC et la décision, pour motif budgétaire, de ne pas renouveler les postes d'EC lors de leur départ à la retraite, constitue, de l'avis du comité, une préoccupation sur le long terme. En effet, cette situation expose l'établissement à une perte de compétences, qui s'ajoute aux difficultés à adapter sa structure d'emplois à ses besoins émergents. À terme, ces facteurs de risque fragilisent la capacité pour l'établissement à assurer le développement des deux volets de son axe identitaire.

Concernant les Biatss, l'établissement n'a pas pu fournir de document attestant une vision stratégique pour cette catégorie de personnels. Toutefois, les entretiens et les éléments issus des documents mis à disposition du comité témoignent d'une tension sur les recrutements, tout particulièrement pour ce qui concerne certaines fonctions-clés. Certes, le besoin de disposer d'une gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences (GPEEC) efficace et prospective est pris en compte par l'université et tous les acteurs rencontrés lors de la visite en conviennent. Si la direction des ressources humaines mène un travail en ce sens, elle ne dispose ni des outils, ni de toutes les compétences pour établir un travail prospectif efficace. Le fait que l'université n'ait élaboré ni schéma d'emplois, même s'il existe un recensement des besoins à deux ans, ni lignes directrices de gestion (LDG) indemnitaires pour les Biatss, élément confirmé lors des entretiens, traduit un déficit

⁴⁶ Projet connaissance des coûts des activités développées par la Mission Expertise Conseil de la DGESIP.

de prise en compte des attentes de cette partie de la communauté universitaire. Le recours aux personnels contractuels est en augmentation constante depuis la précédente évaluation par le Hcéres. En 2020⁴⁷, ils représentaient ainsi 39 % des personnels. Cette situation s'explique à la fois par des difficultés de recrutement, mais aussi par le besoin de compétences nouvelles. En creux, cette analyse pointe également un manque d'attractivité des offres d'emplois de titulaires proposés par l'université. Le passage en CDI des agents en CDD est une action phare à destination des Biatss. Cette action, qui a pour effet de stabiliser la situation de ces personnels, a été bien reçue par la communauté, car elle répond à une véritable attente.

Le comité recommande à l'établissement de mieux prendre en compte les effets à long terme de sa politique RH pour ce qui concerne les enseignants-chercheurs, au regard de la pyramide des âges, et de donner à la direction des ressources humaines les moyens lui permettant de disposer d'une GPEEC pour les Biatss.

D'un point de vue global, le comité fait le constat d'une forte tension sur tous les secteurs des ressources humaines, qui pourrait conduire à des pertes de compétences essentielles pour le développement du positionnement de l'université de Toulon. **Le comité recommande à l'établissement de faire de ce point une priorité avec, par exemple, l'élaboration d'un schéma directeur des ressources humaines.**

11 / Un dialogue social à reconstruire

Formellement, le dialogue social à l'université de Toulon se déploie selon les dispositions prévues par le règlement intérieur (RI) de l'établissement. Les élus des personnels au CA soulignent la qualité des documents fournis et la possibilité d'expression en séance. Concernant les instances consultatives des personnels, le nombre de réunions est conforme au RI, et au bilan fourni en annexe du RAE, voire largement supérieur durant la période de la crise de la Covid 19. Pour autant, l'évaluation a souligné un grave déficit de communication et de dialogue entre la gouvernance de l'université et les représentants des personnels. Ce manque de dialogue se traduit par un refus des représentants des personnels de participer aux groupes de travail proposés par la direction, et plus généralement par l'adoption de positions clivées. Cette situation présente un risque majeur pour le maintien d'un climat social apaisé et ne favorise pas la qualité de vie au travail des agents de l'établissement.

Avec les élections récentes aux conseils centraux et au comité social d'administration (CSA) et la perspective d'un nouveau mandat présidentiel⁴⁸, l'ensemble des acteurs concernés disposent d'un moment propice à relancer rapidement et efficacement le dialogue social.

Le comité relève la dégradation manifeste du dialogue social, ce qui est reconnu par toutes les parties concernées. Le comité indique en recommandation la nécessité impérieuse de retisser du lien avec les représentants des personnels et de réinstaller la confiance entre les acteurs, afin de relancer le dialogue social à l'université de Toulon.

Référence 8. « L'établissement intègre dans sa stratégie une politique immobilière soutenant son développement. »

12 / Des projets de long terme structurants, une approche pragmatique et des défis immédiats

La politique immobilière de l'université de Toulon est exposée dans son SPSI 2021-2027, qui met en avant deux projets majeurs. Tout d'abord celui de l'éco-campus, qui est certainement le projet phare de l'établissement. Ce projet de réaménagement du campus de La Garde-La Valette-du-Var, encourage le développement durable par les multiples actions qu'il prévoit, parmi lesquelles la désartificialisation des sols, la circulation et le stockage des eaux, la gestion des mobilités pour les personnels, les étudiants et les usagers du campus. Lors de la visite, la direction du patrimoine a présenté ce projet au comité en indiquant que ce dernier permet de développer les relations entre l'UTLN et les deux collectivités locales sur le territoire desquelles le campus est implanté. Pour le travail de programmation, l'université est accompagnée d'une AMOA et une des premières étapes consiste en l'élaboration d'un plan-guide. L'ambition de l'UTLN, fortement soutenue par les collectivités locales, est de faire de ce projet un modèle de rénovation universitaire, qui devienne à terme une signature de l'université de Toulon. L'autre projet d'importance est celui de la création du pôle enseignement supérieur au centre-ville de Toulon, visant à créer une synergie entre tous les acteurs locaux de l'ESR (l'Isen Yncréa Méditerranée, l'Esad TPM, Kedge BS, l'École Camondo, l'IFPVPS et le Cnam). De manière générale, le RAE et les entretiens ont permis de confirmer l'appui fort et constant apporté par les collectivités locales à ce projet. Cependant, le comité n'a disposé d'aucune information précise quant à sa réalisation.

L'université pilote la fonction immobilière de façon pragmatique et réaliste. Les travaux de rénovation de l'IUT prévus au titre du CPER 2015-2020 seront finalisés, avec un complément, sous la forme d'un autofinancement

⁴⁷ Bilans sociaux.

⁴⁸ Les élections aux conseils centraux se sont déroulées une semaine après la visite d'évaluation. Le président de l'UTLN a été réélu le 11 avril 2023 pour un mandat de quatre ans.

de 2 M€ en 2024. Parallèlement à l'achèvement des opérations en cours, et comme indiqué dans le RAE, l'établissement fait réaliser plusieurs séries d'audit, afin de répondre au mieux aux exigences réglementaires. C'est ainsi que l'université pense atteindre sans difficulté l'objectif à échéance de 2024 fixé par l'État dans le cadre du plan sobriété, ainsi que l'objectif principal à échéance de 2030 imposé par le décret de rénovation tertiaire paru dans la Loi de Transition Énergétique. Le recrutement d'un économe de flux, dans le cadre de l'amélioration de la performance énergétique de l'établissement, est un point très positif. L'évaluation a permis de constater le professionnalisme des acteurs de l'université et l'approche réaliste qu'ils développent dans un souci d'efficacité et d'optimisation des moyens. La réflexion sur la production d'électricité renouvelable est une piste à creuser.

Plusieurs défis se présentent aujourd'hui à l'université de Toulon en premier lieu desquels, la saturation du campus du centre-ville, particulièrement les espaces d'enseignement (amphithéâtres et salles de cours). Le SDIA a été mis à jour à partir d'une enquête d'octobre 2022 relative aux taux d'occupation de l'année de référence 2018-2019. Cette mise à jour démontre un déficit de 41 % en centre-ville entre les places disponibles et les besoins théoriques. Cette information fournie dans le RAE a été confirmée lors des entretiens avec la direction du patrimoine, mais également avec le VP Formation et Vie Universitaire et le VP Finances et Pilotage. Afin d'optimiser l'utilisation des espaces, l'université adapte la durée des cours et établit sa programmation à partir des effectifs réels. Pour autant, ces dispositions ne sont que des palliatifs et dans l'attente de la réalisation des projets évoqués ci-dessus, l'université cherche des solutions de location et/ou de prêt d'espaces.

Enfin, l'université de Toulon indique explicitement dans le RAE ne pas disposer des forces et des compétences nécessaires à la prise en charge de la dévolution du patrimoine. À partir de l'organigramme de la direction du patrimoine, des éléments fournis et des échanges lors de la visite de l'établissement, la dévolution du patrimoine n'est pas envisageable dans le cadre du prochain contrat.

Le comité souligne la cohérence de la politique immobilière avec les ambitions stratégiques de l'université de Toulon. Il relève le professionnalisme des acteurs impliqués dans le pilotage de cette fonction. Il valide la position de l'établissement de ne pas solliciter la dévolution du patrimoine.

Conclusion du domaine « pilotage stratégique et opérationnel »

1) Forces

- Une stratégie en phase avec les attentes des partenaires territoriaux, qui approuvent et soutiennent le positionnement de l'université.
- Un positionnement clair, principalement décliné à l'échelle locale, et qui s'appuie, dans la continuité, sur un axe identitaire affirmé.
- La mise en place d'une approche pluriannuelle de la stratégie et du pilotage, à même de combler le déficit d'acculturation au pilotage.
- Une politique immobilière structurante.

2) Faiblesses

- Un dialogue social fortement dégradé.
- Une forte tension sur tous les secteurs des ressources humaines (EC et Biatss).
- Une situation immobilière en tension pour le site de Toulon avec une occupation saturée du campus en centre-ville.

3) Recommandations

- Relancer le dialogue social.
- Élaborer un schéma directeur des ressources humaines intégrant tous les personnels (EC, E et Biatss).
- Poursuivre les efforts afin d'atteindre une politique de la qualité efficiente.
- Poursuivre l'amélioration de l'organisation administrative.

La politique de la recherche, de l'innovation, de l'inscription de la science dans la société

Référence 9. « La politique de recherche de l'établissement définit des orientations structurantes. »

Globalement (cf. synthèse sur la recherche à l'UTLN réalisée par le Hcéres en 2023), les résultats scientifiques de l'UTLN **bénéficient largement de sa politique de cotutelle** d'une partie de ses unités de recherche, en particulier avec AMU.

Ces résultats se répartissent entre SHS et ST. Les recherches en SHS se distinguent au **niveau international**, dans les domaines du droit comparé européen et international, ainsi que dans les sciences de l'information et de la communication. Quatre secteurs de recherche sont reconnus au **niveau national** : les sciences de gestion, le développement régional, les activités physiques et santé, et les langues, littératures, civilisations et sociétés. Les recherches en ST font apparaître une **reconnaissance mondiale** en physique théorique et en informatique. Elles se distinguent au **niveau international** dans les secteurs de recherche des mathématiques, de la physique, de la chimie des matériaux et des nanosciences, et également dans les secteurs de l'océanographie et des matériaux et polymères. Enfin, les recherches en ST bénéficient d'une reconnaissance à **l'échelle nationale** dans le secteur de recherche des systèmes robotiques mobiles marins et sous-marins.

En s'appuyant sur la synthèse recherche, le comité note cependant que les secteurs reconnus au niveau mondial ou international sont portés par des UR à plusieurs tutelles (principalement avec AMU) et pour lesquelles **l'UTLN représente une part limitée des effectifs, à l'exception du secteur des mathématiques** (100 % des effectifs de l'UTLN). Le constat qu'AMU contribue à la reconnaissance mondiale et internationale de certaines UR partagées avec l'UTLN constitue un élément structurant, qui s'inscrit dans la politique de site portée par le regroupement AMPM.

Au cours de la période 2016-2020, l'UTLN a produit 3 800 publications scientifiques, soit environ 750 par an. Cependant, ces chiffres reflètent une forte hétérogénéité avec une plus forte spécialisation en ST⁴⁹. De plus, l'analyse bibliométrique met en lumière des secteurs très visibles internationalement⁵⁰, sans qu'ils soient tous au cœur de l'axe identitaire de l'établissement.

1 / Un axe identitaire « Sciences de la Mer et Sociétés Méditerranéennes » qui structure la stratégie de recherche

Les deux volets de l'axe identitaire polarisent et irriguent les 14 UR (8 en ST et 6 en SHS), dont 5 UMR partagées avec AMU, et centrent leurs activités dans les domaines relevant des sciences de la mer ou de l'étude des sociétés méditerranéennes. Il s'agit d'un choix durable porté par la gouvernance de l'université et qui est maintenant bien partagé par la communauté. Ainsi, **la trajectoire du développement de la recherche et de l'innovation durant la période évaluée est lisible, visible et identifiable au sein de la communauté pluridisciplinaire des enseignants-chercheurs, et des personnels d'appui et de soutien à la recherche**. C'est en s'appuyant sur cette ligne de force que la gouvernance souhaite développer la reconnaissance de l'établissement et qu'elle a structuré le cadrage du projet d'établissement centré sur le projet Maritime Horizons 2030 dans l'AAP PIA4. **Cette stratégie de différenciation de l'UTLN fondée sur son axe identitaire est complémentaire à celles des autres universités de la région Sud PACA**, avec lesquelles des effets de **synergie sont visibles**. Ce positionnement thématique est aussi reconnu par les ONR (CNRS, Ifremer, IRD) qui contribuent au budget des UMR, même si aucun chercheur du CNRS n'est affecté au site toulonnais.

2 / Un juste équilibre entre l'axe identitaire et le développement de la pluridisciplinarité

Même si la ligne de partage entre les Sciences de la mer et les Sociétés méditerranéennes peut être perçue comme une ligne de démarcation entre les ST et les SHS, la réalité s'avère plus complexe, avec une forte activité aux interfaces disciplinaires. Cette activité est favorisée par la présence des trois pôles thématiques⁵¹, qui ont

⁴⁹ Le profil scientifique de l'université de Toulon, rapport d'indicateurs 2016 – 2020, OST, 2023. Avec une part des publications dans ce domaine 60 % plus élevée que cette part dans l'ensemble des publications mondiales (indice de spécialisation 1,6).

⁵⁰ Particulièrement en Mathématiques, en Biotechnologie et en ingénierie des biosystèmes. *Ibid.* Mathématiques (PE1, indice supérieur à 3) puis en Physique de la matière condensée (PE3), en Sciences de l'Univers (PE9), et en Informatique et systèmes d'information (PE6) avec des indices supérieurs ou égaux à 2 et enfin en Biologie environnementale, écologie et évolution (LS8, indice 1,8). Viennent ensuite trois sous-domaines : Constituants fondamentaux de la matière (PE2), Ingénierie des systèmes et de la communication (PE7), Sciences de la Terre (PE10), où les indices atteignent 1,8.

⁵¹ Mer, Environnement et Développement Durable ; Information, Numérique, Prévention, Santé ; Échanges et Sociétés Méditerranéennes.

pour mission de structurer une démarche scientifique pluridisciplinaire et interdisciplinaire. Ces trois pôles thématiques ont été définis de façon à doter l'établissement d'une signature qui puisse être reconnue à l'échelle internationale d'une part, et valorisée par les différents financeurs, parmi lesquels les collectivités territoriales, qui bénéficient d'un retour sur investissement, d'autre part. Le développement de la pluridisciplinarité s'est appuyé sur un rééquilibrage des 300 EC entre ST et SHS⁵², ainsi que sur le financement de projets associant des UR relevant du domaine des ST et de celui des SHS. Cette pluridisciplinarité est aussi mise en avant lors des journées scientifiques qu'organise annuellement l'UTLN. Celles-ci s'adressent à la large communauté que forment les personnels de l'université et traitent des sujets relevant des SHS et des ST. **De nombreux exemples emblématiques portant l'interdisciplinarité sont notables** : l'UTLN participe aux actions Terra Forma (projet porté par le CNRS, qui vise à concevoir et tester des observatoires *in situ* de l'anthropocène) ; elle développe des activités dans le domaine de la bioacoustique ; elle porte la plateforme numérique de services intégrés Psi-Biom pour le suivi de la biodiversité par les objets connectés et la modélisation, ainsi que le projet PIA3 HIPE, consacré à l'analyse des bénéfices de l'exercice physique en matière de santé, qui sous-tend la création d'une UAR.

3 / Une stratégie à l'international à consolider malgré une reconnaissance mondiale en sciences de la mer

Le positionnement de l'UTLN à la 76^e place dans le classement thématique de Shanghai en océanographie ne doit pas masquer le **manque de lisibilité de la stratégie de développement de la recherche et de l'innovation sur le plan international**. L'addition d'actions, telles que les thèses en cotutelle ou les invitations de collègues étrangers sur des mobilités courtes, ne constitue pas, en soi, une stratégie de déploiement à l'international structurée et visible. La multitude d'acteurs (Service des Relations Internationales-SRI, DEVE, Service d'Accompagnement en Orientation et Insertion-SAOI, cellule projet, Direction de la Recherche et des Projets-DIREP, IUT, référents RI), sans coordination claire, ainsi que le peu de ressources allouées aux partenaires non-francophones, n'aident pas non plus à la définition d'une ligne claire et partagée sur l'internationalisation de la recherche. Pourtant, l'UTLN peut s'appuyer sur au moins trois leviers susceptibles de lui permettre de progresser. Tout d'abord, les caractéristiques du bassin méditerranéen constituent un véritable laboratoire pour le développement de projets scientifiques et techniques d'envergure mettant en synergie des partenaires internationaux avec, par exemple l'Observatoire Stratégique de la Méditerranée et du Moyen-Orient⁵³ (OS2MO). Ensuite, en renforçant ses actions aux interfaces disciplinaires autour des questions maritimes, environnementales et sociétales, l'UTLN a la possibilité, si elle s'appuie sur ses pôles thématiques, de mobiliser l'ensemble de son potentiel scientifique et d'affirmer ainsi sa signature scientifique en lien avec les enjeux de transitions environnementale, énergétique et sociétale. Enfin, **les compétences de la cellule d'information et d'accompagnement au montage de projets européens de recherche et d'innovation constituent un réel atout. En mobilisant davantage ces différents leviers, le comité considère que l'UTLN est à même de pouvoir parvenir à une plus grande visibilité de ses UR aux échelles européenne et internationale. Le comité d'orientations stratégiques évoqué supra contribuerait sans aucun doute à cet objectif.**

Référence 10. « L'établissement mène une politique de ressources et de soutien à la recherche. »

4 / Une attention toute particulière à porter aux moyens RH alloués aux UR

Malgré une légère baisse du nombre de postes d'EC (-5 postes de PU sur 79 entre 2016-2019⁵⁴), la pluriannualisation des campagnes d'emplois a permis de procéder, durant la période d'évaluation, à un rééquilibrage entre les domaines ST et SHS, au profit des SHS. Cependant, plusieurs points de vigilance sont à noter. Un premier concerne l'UR de Mathématiques (IMATH) pour laquelle de nombreux départs à la retraite sont prévus avec comme incidence première la fragilisation d'une thématique de l'UTLN particulièrement visible à l'échelle mondiale⁵⁵. Ce constat ne se limite pas à l'UR IMATH et les projections de départ massif à la retraite des EC et des personnels d'appui et de soutien dans la décennie restent une préoccupation majeure pour nombre de directeurs d'unité (DU) qui soulignent le potentiel impact de ces départs sur leur stratégie de recherche. **De surcroît, lors des entretiens menés durant la visite, le comité a perçu parmi les équipes de recherche un sentiment prégnant de saturation et d'épuisement, ce qui constitue un point de fragilité requérant**

⁵² RAE p. 39. Ce rééquilibrage a été opéré sur les 15 dernières années : 1/3 des postes mis aux concours ont concerné les ST pour 2/3 au profit des SHS.

⁵³ OS2MO a comme ambition de développer des synergies entre les sphères académique, militaire et institutionnelle autour des enjeux stratégiques du bassin méditerranéen et du Moyen-Orient.

⁵⁴ RAE p. 39.

⁵⁵ L'indice de spécialisation est de 3,3 pour l'UTLN contre 1,7 pour la France (à comparer à la référence 1 du niveau mondial sur la période 2016-2020- Sources : analyse Base OST, Web of Science.

l'attention de la gouvernance. Plusieurs raisons peuvent expliquer cette situation. Tout d'abord, suite à la pandémie de la Covid 19, beaucoup d'UR font le constat d'un relatif éloignement de leurs équipes vis-à-vis des activités de paillasse. Plus encore, nombre d'EC ressentent comme une injonction contradictoire le fait de devoir faire face à la fois à l'accumulation des tâches qui leur sont dévolues et à la pression liée à la nécessité de répondre aux AAP pour financer leur recherche. **Ce sentiment de saturation est aussi partagé par les personnels d'appui et de soutien aux activités de recherche dans les UR** et par les personnels des services-métiers de la DIREP, notamment.

5 / Un soutien financier aux UR en cohérence avec la déclinaison des axes de recherche

La politique de financement des UR par l'établissement traduit sa volonté de trouver un point d'équilibre entre le domaine des ST et celui des SHS, tant en ce qui concerne **l'attribution de la dotation aux UR⁵⁶ ou la ventilation des 14 contrats doctoraux alloués par établissement (CDE). Ce point d'équilibre a été atteint au sein de la communauté scientifique et n'est pas remis en cause.** Les dotations se répartissent par l'application d'un coefficient différencié entre disciplines des ST et des SHS et par un calcul au pro rata fondé sur le nombre d'EC au sein de chaque UR. Le budget de la recherche (SCSP, préciput de l'ANR, prélèvements sur les contrats) est maîtrisé et s'élève en 2022 à 1747 K€ (hors salaires et CDE). Ce budget, au-delà des dotations allouées aux UR, permet aussi d'abonder, à hauteur de 150 K€/an, un plan pluriannuel d'investissement en matière de recherche, et de financer une provision pour risque de panne de matériel à hauteur de 50 K€/an. Ce budget est complété par une contribution du Rectorat dans le cadre du dialogue stratégique et de gestion (DSG) : 300 K€ ont été ainsi obtenus en 2022. Les autres recettes émanent du financement par AAP nationaux et européens ou du Fonds unique interministériel-FUI (en 2020 : 1387 k€ de la part de l'ANR et 240 k€ pour les projets européens Horizon Europe ; en 2021 : 942 k€ de l'ANR et 2917 k€ de fonds européens). La mise en place d'un dialogue de gestion avec une vision pluriannuelle des dotations satisfait les DU en leur permettant d'avoir une bonne visibilité sur le contrat en cours. À la dotation que les UR reçoivent de l'établissement s'ajoutent les contributions des collectivités territoriales (300k€/an de la part de Toulon Métropole et 180 k€/an provenant du budget du conseil départemental du Var) et les contrats avec les partenaires socio-économiques (423 k€ de contrats industriels en 2020 – 2021). Les projets qui favorisent l'interdisciplinarité bénéficient d'un soutien spécifique par le biais d'une dotation (30 k€ en 2019), par le financement de mobilités d'EC et de thèses en cotutelle, ainsi que par des gratifications de stages de M2. Le soutien à l'organisation de manifestations scientifiques est de l'ordre de 25 K€/an. **Globalement, la trajectoire du financement de la recherche et de l'innovation durant la période d'évaluation est remarquable, puisque le budget de la recherche a été multiplié par 8 entre 2016 (508 K€) et 2021 (4040 K€) et le montant des contrats industriels a été multiplié par 3 entre 2017 et 2021 (163 k€ en 2017 et 508 k€ en 2021).**

Référence 11. « Dans sa politique d'innovation et d'inscription de la science dans la société, l'établissement définit des orientations structurantes. »

6 / Des référents intégrité scientifique, déontologie et laïcité qui diffusent une pratique responsable dans l'établissement

L'UTLN dispose d'un référent qui sensibilise aux différents enjeux associés à l'intégrité scientifique (IS). Le référent IS n'a pas reçu de saisine durant la période d'évaluation, mais a intégré les travaux de l'Ofis pour se coordonner avec la politique nationale en faveur de l'IS et contribuer de la sorte à la veille documentaire, ainsi qu'à la mission d'observatoire. Si le référent IS n'intervient pas auprès des doctorants, ces derniers reçoivent une formation à la démarche critique et au soutien des exigences d'intégrité dans la recherche scientifique essentiellement par l'intermédiaire d'un MOOC « Intégrité scientifique dans les métiers de la recherche » réalisé par l'université de Bordeaux.

La référente déontologie n'a reçu que peu de saisines durant la période évaluée, et souvent en dehors de son champ de compétences. Plusieurs initiatives intéressantes sont à mettre par ailleurs au crédit de la référente laïcité, notamment l'organisation de réunions ou d'événements, comme le colloque « Laïcité versus théocratie », qui permettent au sein de l'UTLN la diffusion réfléchie d'une culture de la laïcité, contribuant à la compréhension des principes de respect et aux valeurs que celle-ci recouvre.

Au-delà des pratiques observées, le comité formule deux recommandations : tout d'abord, **faire apparaître de façon claire les missions liées à l'IS et à l'éthique de la recherche, ainsi que les coordonnées des référents en charge de ce sujet sur le site Internet de l'UTLN**, afin de valoriser au mieux ces missions. La seconde recommandation concerne la **mise en place d'un Comité d'Éthique pour la Recherche non-Interventionnelle**

⁵⁶ La Subvention pour charge de service public affecte 600 K€ de dotation aux UR.

(CERN) pour permettre aux EC menant des recherches qui concernent directement ou indirectement la personne humaine et qui ne sont ni à visée thérapeutique ni impliquant des moyens physiquement invasifs, de justifier du respect des règles d'éthique.

7 / Une politique de Science Ouverte en plein essor

Une véritable impulsion politique a été mise en place pour inscrire les principes de la science ouverte (SO) dans la pratique des activités scientifiques des UR. Environ 70 % des EC développent une culture de la gestion et du partage des résultats de leurs recherches (publications) par un dépôt sous HAL et par l'utilisation de l'outil interne SoViSu⁵⁷, qui permet d'optimiser la visibilité de leurs publications scientifiques, tout en leur offrant la possibilité de maîtriser l'identification de leur expertise dans les archives ouvertes. Cet outil interne, qui indexe et intègre les différents documents, métadonnées, concepts et mots-clés associés à un profil de chercheur, et à celui de son UR, est particulièrement approprié pour produire des tableaux de bord qui restituent la production reconnue et sa synthèse, en permettant ainsi d'affirmer la lisibilité de chacun. Outre que ce dispositif Open Source permet la construction précise d'une cartographie du savoir et des compétences de l'UTLN, il constitue un outil de pilotage efficace au service de la gouvernance de l'établissement qui commence à l'exporter vers d'autres universités françaises puisqu'il est interopérable avec HAL.

8 / Une volonté de mettre en place une politique des données issues des activités de recherche

La politique des données issues des activités de recherche se décline par la définition d'un *data center* mutualisé au niveau régional avec AMU dans le cadre du CPER 2021-2027⁵⁸. Il permettra de renforcer la stratégie de l'UTLN à la fois pour prendre en compte la massification actuelle des données numériques produites au cours des activités de recherche et aussi pour répondre aux exigences que posent les différentes agences de financement de la recherche nationales ou européennes en matière de SO. Le comité a pu constater que ce *data center* bénéficiait d'un bon accueil de la part des EC et des UR, **aussi bien des UR relevant des ST que celles relevant des SHS, et cela malgré leurs différences de pratiques de publication.** En lien avec cette politique, **le comité recommande à l'établissement la mise en place d'un accompagnement de ses EC pour leur permettre d'élaborer les plans de gestion de données**, qui deviennent le plus souvent obligatoires lors de la publication d'articles dans les journaux internationaux et lors des réponses aux AAP nationaux et internationaux. **Le comité recommande également que cet accompagnement puisse se décliner auprès des doctorants, par exemple dans le cadre du catalogue des formations des ED, ce qui permettrait aux doctorants de connaître les règles en vigueur relativement à l'extraction de contenus, au traitement de corpus, ainsi qu'à la propriété des données.**

Référence 12. « L'établissement mène une politique de ressources et de soutien qui bénéficie à ses activités en matière d'innovation et d'inscription de la science dans la société. »

9 / Une politique de culture scientifique, technique et industrielle à davantage structurer et à amplifier

De l'avis du comité, **la dimension « science et société » n'est pas structurée à l'UTLN** et à l'heure actuelle, l'interface entre science et société n'est pas clairement perçue comme un enjeu pour la recherche et la formation. Pourtant les initiatives ne manquent pas à l'UTLN et sont à saluer : construction en cours d'un Institut Jules Verne pour fédérer les compétences en histoire des sciences et rassembler un patrimoine d'appareils de mesure et d'instruments obsolètes, création d'une banque de données d'images issues des expériences dans les UR pour faire des expositions, par exemple lors des JPO, réalisation d'un colloque en histoire des sciences, volonté de créer un DU Sciences par et pour la Société, mise en place d'un bus itinérant, organisation d'événements de théâtre musical exploitant le patrimoine scientifique à Toulon ou ses environs (par exemple, à Sanary).

Toutes ces initiatives sont lancées par des entités sans portage politique effectif autre que la gestion par la DIREP et les composantes. En cela, la somme de ces expériences ne constitue pas une ligne de force politique et mérite un meilleur soutien de la part de la gouvernance pour davantage impliquer et accompagner la communauté scientifique.

Dans l'objectif de favoriser la transmission du savoir en interne au service de la pédagogie et la transmission vers la société, **le comité recommande à l'établissement de structurer sa politique de culture scientifique, technique et industrielle (CSTI) afin de fédérer les modes et les initiatives de médiation scientifique.**

⁵⁷ RAE p. 38, <https://www.univ-tln.fr/Lancement-de-SoVisu-pour-accompagner-l-impact-et-la-lisibilite-de-la.html>

⁵⁸ L'UTLN a la volonté, actuellement, de disposer d'un *data center* en propre.

10 / Une politique d'innovation et de valorisation en cohérence avec la stratégie des partenaires institutionnels et territoriaux

L'axe identitaire de l'UTLN est en parfait recouvrement avec plusieurs des sept filières stratégiques de la région Sud PACA. Cet axe s'inscrit dans une logique de différenciation de l'université, en phase avec les acteurs de son environnement socio-économique qui participent au financement de projets de recherche et d'innovation, dont ceux du secteur de la Défense. Durant la période évaluée, la création d'un LabCom avec la société Naval Group et l'intégration de l'UTLN dans le groupe d'innovation de défense Gimnote⁵⁹, forment deux leviers structurants pour les transferts de compétences auprès des partenaires institutionnels et territoriaux de l'UTLN. Dans le cas du LabCom, la convention mise en place en 2017 entre la société Naval Group et l'UMR IM2NP facilite l'élaboration d'études communes, l'accueil d'étudiants de 2^e cycle, le financement de thèses Cifre et offre des possibilités de recrutement pour les docteurs⁶⁰ et, au regard de ces actions positives, la convention a été reconduite pour la période 2022-2027. En particulier, l'établissement développe des recherches tout à fait performantes dans le domaine des drones marins, mais aussi autour des enjeux liés aux données, à l'océanographie ou à l'ingénierie maritime. Les activités de valorisation sont gérées par un agent de la DIREP, en lien avec l'incubateur Paca Est, la SATT, le dispositif Rapprochement Université Entreprise (RUE) et Toulon Var Technologie (TVT), structures d'innovation dont l'UTLN est membre fondateur ou collaborateur actif⁶¹. Bien que les ressources internes à l'établissement soient limitées à un seul agent, les entretiens ont permis au comité de vérifier l'articulation complémentaire et efficace des relations établies avec les partenaires extérieurs de la région Sud PACA, d'une part, et avec l'Incubateur et la SATT, d'autre part. Le comité juge que la nouvelle convention⁶² établie avec ces acteurs a permis d'éclaircir et de simplifier le dispositif de valorisation. Depuis 2019, un consortium⁶³ a été proposé (Action intégration-SATT-Incubateurs-Accélérateurs-DeepTech), avec la participation de l'UCA, et a permis, entre autres, la création du DU « Étudiant-entrepreneur » (DU2E), qui prend sa place au sein du programme Pépite et dont la première promotion a été diplômée en 2022. Les entretiens ont confirmé le succès du DU2E, qui est bien connu et apprécié des étudiants. La formation à l'entrepreneuriat comprend également les doctorants pour lesquels sont prévues des formations sur l'intelligence économique, en partenariat avec la DRRT⁶⁴, et sur les structures de transfert et d'incubation implantées sur le territoire⁶⁵. Les relations avec les partenaires du périmètre euro-méditerranéen ont favorisé l'échange de bonnes pratiques administratives sur le thème, entre autres, de la valorisation de la recherche⁶⁶. Tous les contrats de recherche sont négociés et validés par le Service Valorisation de l'établissement⁶⁷. Des séminaires stratégiques, des déjeuners de la valorisation et des visites de laboratoires sont organisés.

La propriété intellectuelle (PI) fait l'objet d'une attention certaine de la part de l'UTLN, qui souhaite protéger ses innovations. Le bilan présenté dans le RAE⁶⁸ démontre une dynamique positive, mais le nombre de dépôts de brevet reste modeste (5 dépôts de brevets prioritaires durant la période évaluée). Le dispositif RUE, le programme France Relance et les actions menées avec la SATT Sud Est permettent de faire émerger des *start-up* issues du programme étudiants entrepreneurs ou plus directement des activités des UR. Depuis 2017, TVT accompagne l'UTLN pour la gestion de ses plateformes technologiques⁶⁹ et une cartographie des compétences a permis de poser les bases de la création d'une filiale⁷⁰. Le développement des plateformes et des plateaux techniques mutualisés contribue à créer une offre de services diversifiée à destination des entreprises, qui permet à ces dernières d'enrichir leurs activités de recherche et développement en s'appuyant sur l'expertise de la recherche issue des UR de l'UTLN.

Le comité considère que la politique de l'innovation et de la valorisation est bien structurée en lien avec les partenaires de l'UTLN. Le comité recommande à l'établissement de développer sa politique de PI en s'appuyant sur l'organisation efficace qu'elle a su mettre en place avec ses partenaires.

⁵⁹ Ce groupe est destiné à détecter, à orienter, à expérimenter et à accélérer l'intégration d'innovations contribuant à l'excellence technologique de la Marine Nationale et à sa supériorité en déploiement opérationnel.

⁶⁰ RAE p. 54.

⁶¹ DAE : Écosystème-recherche-UTLN-DEF.pdf

⁶² Précision fournie durant les entretiens.

⁶³ DeepTech des Alpes maritimes et du Var, l'UCA et l'UTLN, la SATT Sud-Est, l'Incubateur Paca-Est, TVT Innovation, le technopôle Sophia Antipolis et de Nice avec Rise Partners et le soutien de la Communauté d'Agglomération Sophia Antipolis et de la Métropole Nice Côte d'Azur.

⁶⁴ DAE : Écosystème-recherche-UTLN-DEF.pdf

⁶⁵ <https://www.univ-tln.fr/-Entrepreneuriat-.html>

⁶⁶ RAE p.84: Projet Erasmus+ Satélit "Capacity building"

⁶⁷ <https://www.univ-tln.fr/Contrats-de-recherche.html>

⁶⁸ RAE p. 54.

⁶⁹ <https://www.univ-tln.fr/-Plateformes-technologiques-.html>. Trois équivalent temps plein (ETP) sont directement financés par TVT (RAE p.55); <https://www.univ-tln.fr/-Plateformes-technologiques-.html>

⁷⁰ RAE p. 43 et les entretiens durant la visite.

Conclusion du domaine « politique de la recherche, de l'innovation, de l'inscription de la science dans la société »

1) Forces

- Un axe identitaire, « Sciences de la Mer et Sociétés Méditerranéennes », en cohérence avec le positionnement de l'établissement, et qui est bien accepté par la communauté.
- Une volonté affirmée de promouvoir l'interdisciplinarité.
- Un écosystème de valorisation et d'innovation structuré en cohérence avec les partenaires institutionnels et territoriaux.
- Un lien fort avec l'environnement économique de défense navale.
- Un soutien financier aux UR en cohérence avec la déclinaison des axes de recherche.
- Une politique de science ouverte en plein essor, qui traduit la volonté de l'établissement de mettre en place une politique des données de la recherche.

2) Faiblesses

- Une saturation des forces de recherche.
- Une stratégie à l'international à consolider.

3) Recommandations

- Structurer et amplifier davantage une politique CSTI.
- Amplifier le positionnement de l'établissement sur les AAP européens.
- Mettre en place un Comité d'Éthique pour la Recherche non-Interventionnelle.
- Structurer une politique en matière de propriété intellectuelle en s'appuyant sur les partenaires de l'université.

La politique de la formation, de la vie étudiante et de la vie de campus

Référence 13. « L'établissement porte une politique de formation et une offre de formation de qualité, cohérentes avec son positionnement et sa stratégie. »

1 / Un positionnement clair en faveur des néo-bacheliers de l'académie, mais qui nécessite un meilleur pilotage

Implantée sur trois sites (Toulon, La Garde – La Valette et Draguignan), l'UTLN propose une offre de formation qui recherche un équilibre entre son axe identitaire « Sciences de la Mer et Sociétés Méditerranéennes » et la pluridisciplinarité de son offre de formation.

Il s'agit pour l'UTLN à la fois d'affirmer son positionnement par rapport aux autres établissements d'enseignement supérieur de la région, au premier rang desquels figurent l'UCA et AMU, et d'accueillir le plus grand nombre d'étudiants varois, pour être ainsi une université de proximité, qui répond aux attentes de ses territoires.

Cette recherche d'équilibre a été largement portée par la gouvernance durant la période évaluée, et est très ancrée dans la communauté. Cependant, le comité observe que la construction de l'offre de formation relève essentiellement de la décision des composantes et que sa mise en œuvre **pourrait être davantage pilotée par l'équipe présidentielle**. La contrainte la plus prégnante imposée par l'établissement en matière d'offre de formation est relative à la soutenabilité en termes de moyens humains. Ni les réunions régulières du comité des directeurs, ni les rencontres bilatérales entre le niveau central et les composantes, ne donnent lieu à des discussions conduisant à des arbitrages en matière de formations. De ce fait, l'offre de formation est plus constatée que choisie par l'établissement.

Pour la réussite des étudiants, l'UTLN dispose de deux projets structurants : le PIA3 PANORAMA (porté par AMU) et le NCU MisTral. Elle a également engagé des projets et dispositifs complémentaires, tels que le DU PaRéO (Passeport pour réussir et s'orienter) ou le projet FRANHY⁷¹. Elle développe enfin pour un de ses trois campus connectés une approche originale avec un encadrement assuré par ses étudiants. Ces différentes mesures portent leurs fruits puisque l'on constate une amélioration des taux de réussite⁷² en licence (de 33% pour les diplômés 2018 à 43,4% des diplômés 2021) et une forte part d'étudiants varois parmi les effectifs (7866 sur 11140 en 2021).

Néanmoins **l'appropriation par les composantes de ces dispositifs reste hétérogène**. Certaines ne proposent pas, par exemple, les dispositifs Cap L1 et Cap L2 construits dans le cadre du projet NCU MisTral. Là encore, un meilleur pilotage par l'équipe présidentielle serait un moyen de s'assurer que ces dispositifs essaient au sein des équipes pédagogiques.

Le comité recommande à l'établissement que le déploiement du projet NCU MisTral, ainsi que la recherche de l'équilibre entre son axe identitaire et la pluridisciplinarité de son offre de formation, soient davantage pris en compte dans la mise œuvre de l'offre de formation par les composantes.

2 / Une politique orientée vers la professionnalisation, en lien avec les besoins de son territoire

L'UTLN affiche une volonté clairement établie de structurer son offre de formation en lien avec les besoins de son territoire et déploie à cet effet plusieurs types de dispositifs. L'identification des besoins de l'environnement provient des équipes de formation, en lien notamment avec la tenue des conseils de perfectionnement, ou encore des réflexions menées au sein des conseils centraux. Le CMQ « Économie de la mer » ou les analyses faites à partir de l'opération « bilan de compétences⁷³ » lancée en 2021 contribuent également à cette identification.

Cette politique de professionnalisation de l'offre de formation porte ses fruits puisque l'UTLN a fortement accru son nombre d'apprentis (+35,17 % entre 2018 et 2021) avec 50 % des contrats en lien avec des entreprises de la région. Toutefois l'offre de formation en alternance, tant en 1^{er} qu'en 2^e cycle, peut, de l'avis du comité, être encore étendue. L'activité de la formation continue s'est elle aussi développée, avec la création de six nouveaux DU en 2020, la mise en place d'un nouveau modèle économique ou encore le recrutement d'un personnel en ingénierie de formation pour créer des modules en distanciel pour les DU. Ce développement s'est notamment appuyé sur une politique répondant aux attentes des acteurs locaux et sur la mise en place du dispositif régional OCEA (Objectifs ciblés emploi et alternance).

⁷¹ Flexibilité, Remédiation et réussite sur l'Audiovisuel, le Numérique et l'Hybridation.

⁷² RAE p. 72.

⁷³ RAE p. 64.

Enfin, l'UTLN a développé avec efficacité une politique en faveur de l'entrepreneuriat étudiant. Cette politique s'appuie en particulier sur le programme Pépite en partenariat avec UCA (Cf. Référence 12), mais aussi sur les relations nouées avec TVT, la SATI et l'incubateur PACA Est, ou encore sur les dispositifs DU2E et « les entrep' ».

Le comité considère que la politique menée en matière de professionnalisation est protéiforme, et invite l'établissement à mettre davantage en cohérence avec sa stratégie les nombreux dispositifs existants. En particulier, un cadrage de l'établissement favorisant la création d'une offre de DU articulée avec son axe identitaire serait un bon moyen pour rendre cet axe plus visible auprès des acteurs socio-économiques.

3 / Une formation à et par la recherche limitée dans son ambition

La politique de formation à et par la recherche est, de l'aveu même du RAE, peu présente en 1^{er} cycle. Elle est mentionnée comme plus marquée en 2^e cycle, mais relève davantage d'initiatives locales, sans que son organisation soit clairement explicitée. Ainsi, aucun élément de cadrage qui aurait pu préciser une exigence en matière d'enseignements consacrés à la recherche, de travaux de type mémoire, ou encore de séminaires de sensibilisation à l'éthique scientifique, n'est indiqué ni dans le RAE ni n'a été mentionné lors des entretiens. Seules sont mentionnées des immersions dans des unités de recherche⁷⁴, ou des TD utilisant les équipements de ces dernières. **La politique de l'établissement en la matière n'est donc pas explicitée.** La formation à et par la recherche est en revanche mieux articulée au niveau du doctorat, avec un tronc commun porté par le collège des écoles doctorales, chacune d'elles complétant ensuite l'offre de formation par des appels à propositions auprès des EC. **Le comité recommande, à l'instar des rapports d'évaluation du bilan de formation du 1^{er} et du 2^e cycle⁷⁵, de développer la formation à et par la recherche, tant en 1^{er} qu'en 2^e cycle, en introduisant des éléments de cadrage adaptés, lors de la construction de son offre de formation.**

4 / Une formation doctorale soutenue par l'établissement, mais un collège doctoral à consolider

La formation doctorale est une réalité à l'UTLN et des moyens significatifs lui sont dévolus, comme indiqué aussi par le rapport d'évaluation du 3^e cycle de l'UTLN⁷⁶. Les pôles thématiques jouent ici un rôle exemplaire en favorisant la mobilité des doctorants (par exemple : en 2019, 55 mobilités sortantes de doctorants ont été financées par une enveloppe de 30 k€⁷⁷) et en soutenant les projets pluridisciplinaires (c'est le cas pour au moins deux UR).

Le fonctionnement du collège des ED est perfectible et sa gouvernance est fragile du fait d'une direction unique, de l'absence de direction adjointe, de l'absence d'une structure collégiale de type bureau ou encore d'un mode de financement qui ne garantit pas suffisamment la **pérennisation des moyens RH alloués à ce collège.**

Ce dernier a un rôle peu perceptible dans la formation des doctorants. En effet, ce sont davantage les conseils des ED qui construisent l'offre de formation destinée aux doctorants. Le comité considère toutefois que le collège des ED a les moyens de proposer une offre de formation adaptée aux doctorants des deux ED, qui pourraient favoriser une meilleure mutualisation du catalogue des formations avec celui d'AMU.

Par ailleurs, le collège des ED considère que le suivi des doctorants serait plus efficace si l'Observatoire de la Vie Étudiante (OVE) s'impliquait systématiquement dans ce suivi.

À noter également que le collège des ED n'a pas fait la promotion du label « Doctorant européen ».

Le comité recommande à l'établissement de faire évoluer le pilotage de la formation doctorale et la gouvernance du collège des ED pour une meilleure efficacité garantissant une harmonisation des pratiques et permettant notamment la mise en place du label « Doctorant européen ». Il recommande également, comme souligné dans l'évaluation du 3^e cycle de formation⁷⁸, de rendre effectif le suivi des doctorants et des docteurs.

⁷⁴ Les étudiants du Master Sciences de la Mer à la Flotte océanographique française sous l'égide de l'Ifremer bénéficient ainsi d'une immersion dans les UR avec l'utilisation d'un matériel de pointe. Des liens récurrents avec les chercheurs de l'IRD, l'Ifremer, l'Institut de Radioprotection et de Sécurité Nucléaire - IRSN, et du CEA bénéficient également aux étudiants de l'UTLN dans le cadre de stages en formation initiale ou en alternance. L'École d'Ingénieurs SeaTech, spécialisée dans les sciences et technologies du secteur maritime développe aussi des stages dans les UR sur les axes mer, environnement, développement durable, et informations.

⁷⁵ Rapport d'évaluation du bilan du 1^{er} cycle de l'université de Toulon, Hcéres, 2023, p. 12. Rapport d'évaluation du bilan du 2^e cycle de l'université de Toulon, Hcéres, 2023, p. 14.

⁷⁶ Rapport d'évaluation du 3^e cycle de formation de l'université de Toulon, Hcéres, 2023, p. 4.

⁷⁷ Ces fonds sont, par exemple, destinés assister à des conférences, effectuer des séjours longs (3 mois) dans des laboratoires internationaux.

⁷⁸ Évaluation du 3^e cycle de formation de l'université de Toulon, Hcéres, 2023, p. 5.

5 / Un service documentaire pensé au plus près des besoins des étudiants, tant en termes de services à l'utilisateur que d'offre de formation

L'établissement gère un réseau de cinq bibliothèques universitaires (BU) sur ses trois campus. La politique de l'établissement est de parvenir à un équilibre entre la documentation papier et la documentation en ligne. Elle ambitionne aussi de faciliter l'accès aux ressources grâce à un nouveau système d'information et de gestion des bibliothèques. Cette volonté de faciliter l'accès est renforcée par un élargissement des horaires d'ouverture (de 58h hebdomadaires en 2018 à 69h30 en 2022), ainsi que par des aménagements et des rééquipements, afin de s'adapter au mieux aux nouveaux besoins des usagers.

Le service commun de documentation (SCBU) est un acteur de l'offre de formation et intervient à ce titre dans des unités d'enseignements (UE) prévues dans les maquettes. Ces interventions peuvent prendre la forme d'une diffusion de compétences transversales, et plus spécifiquement de compétences informationnelles, mais également d'une implication dans la transformation pédagogique et numérique des enseignements dans le cadre de l'AMI « eureka@doc »⁷⁹.

Le SCBU a fait l'objet d'un rapport d'inspection de l'IGESR en avril 2020. Si ce rapport dresse une analyse plutôt favorable de l'activité du SCBU, il établit néanmoins des recommandations qui retiennent l'attention : élaborer et formaliser une politique documentaire, soutenir les collaborations au sein de AMPM et s'appuyer sur elles en particulier pour structurer les services aux chercheurs et définir une politique documentaire. **Le comité suggère à l'UTLN de se saisir des recommandations de ce rapport afin de consolider les nombreux acquis.**

Référence 14. « L'établissement développe un ensemble de dispositifs institutionnels au service de la qualité pédagogique de son offre de formation. »

6 / Des dispositifs qui tendent résolument vers une meilleure qualité pédagogique des formations

Le projet NCU MisTral, comprend deux volets : l'organisation de l'ensemble des licences en approche par compétences (APC) à partir de la rentrée de 2023 et le développement de la diversification des pratiques pédagogiques.

Pour le premier volet, l'UTLN a engagé depuis 2019 une démarche fondée sur une approche par programme, qui a permis de transformer en approche par compétences les maquettes de deux licences pilotes. Elle s'est pour cela appuyée sur le LabSET⁸⁰, mais également sur le recrutement d'une conseillère pédagogique et d'une ingénieure pédagogique. L'étape suivante est la définition d'un cadrage sur lequel toutes les équipes pédagogiques pourront s'appuyer. Pour cela, une cellule APC a été mise en place, composée à la fois du VP délégué en charge de l'innovation pédagogique et numérique pour l'aspect politique, de deux enseignants chercheurs impliqués dans les licences pilotes pour l'aspect opérationnel et d'un ingénieur pédagogique pour la dimension support. Si l'approche par compétences bénéficie d'une réelle volonté politique, son déploiement nécessite, **au regard du nombre d'équipes pédagogiques à accompagner**, un renforcement des moyens humains en matière de support. Par ailleurs, l'établissement est invité à mieux valoriser le fait que le déploiement de l'approche par compétences dans les mentions de licence peut **dans le même temps faciliter la modularisation** nécessaire aux constructions de parcours étudiants « à la carte ».

Pour le second volet, la diversification des pratiques pédagogiques, les moyens procurés par le projet NCU MisTral et le projet FRANHY ont permis de mettre en place des formations à destination des équipes pédagogiques, des journées d'initiatives pédagogiques, des séminaires, etc. Au total, 380h de formation ont ainsi pu être assurées⁸¹. En complément de ces formations, l'UTLN a mis en place des appels à projets pour soutenir les initiatives en termes de diversification des pratiques pédagogiques. Ce développement est accompagné par des infrastructures adaptées et pérennisées par des PPI (Pratiques Pédagogiques Innovantes), un centre de production audiovisuel servi par quatre ETP et des espaces propices à l'application de ces méthodes pédagogiques. Néanmoins, si l'impulsion des pratiques pédagogiques innovantes est incontestablement présente, elle est encore hésitante. En l'absence d'un cahier des charges des appels à projets qui favoriserait un ou plusieurs types d'innovation ou qui orienterait les pratiques vers des axes soutenus par la gouvernance, les innovations restent hétérogènes, sans possibilité, à ce stade, de duplication à grande échelle.

Le comité souligne l'engagement de l'UTLN pour l'amélioration de la qualité de son offre de formation, mais lui recommande de sortir du mode expérimental qui a permis l'impulsion de nombreux projets afin de favoriser désormais une vision plus intégrée au service d'un plus large déploiement.

⁷⁹ L'AMI « Transformation Pédagogique et Numérique ».

⁸⁰ Laboratoire de Soutien Synergie Éducation – Technologies, université de Liège.

⁸¹ Entretiens durant la visite.

7 / De nombreux dispositifs en faveur de la valorisation des compétences et de l'engagement des étudiants

L'UTLN déploie un portfolio de compétences sur les volets des apprentissages, du développement professionnel, de la valorisation et de l'évaluation des compétences. Expérimenté sur les licences pilotes en approche par compétences, il a vocation à être déployé pour tout étudiant de 1^{er} cycle (licences et BUT).

À cela s'ajoute la mise en place d'« open badge » pour des compétences extra curriculaires, mais aussi pour celles qui sont acquises dans le DU2E, sans que toutefois des informations aient été fournies au comité en termes de volumétrie ou de jalons visés.

Enfin, une reconnaissance de l'engagement étudiant a été mise en place par le biais d'une commission de Reconnaissance de Validation de l'Engagement Étudiant (REVEE). Cette dernière traite 80 à 100 dossiers par an, et peut proposer jusqu'à un demi-point de bonification sur la moyenne annuelle. Le RAE souligne que ce nombre de dossiers reste inférieur au nombre d'étudiants impliqués dans les instances et les associations de l'établissement et indique que le dispositif existant a vocation à être repensé⁸².

Le comité recommande d'améliorer la visibilité, pour les étudiants, des nombreux dispositifs existants et de s'attacher à repenser les dispositifs de reconnaissance de l'engagement étudiant.

8 / Une politique à l'international à construire

L'offre de formation internationale de l'UTLN se caractérise par 11 diplômes délocalisés au Vietnam, qui accueillent plus de 600 étudiants, quatre doubles diplômes (contre 11 en 2018) et un master *Erasmus Mundus*. Le RAE⁸³ et les différents entretiens montrent que ces diplômes délocalisés, mais également les doubles diplômes apparaissent comme le fruit d'initiatives personnelles et non comme l'expression de la stratégie d'internationalisation de l'établissement.

Ce dernier est conscient qu'il existe sur ce point un déficit de cohérence entre son ambition stratégique de favoriser au niveau international la dimension méditerranéenne⁸⁴ et la réalité de son actuelle offre de formation internationale.

De plus, le RAE déplore la difficulté d'accueillir plus d'étudiants internationaux, compte tenu de l'offre limitée d'enseignements en langue anglaise.

En ce qui concerne l'enseignement des langues, si le RAE indique une augmentation des certifications, les mesures mises en place restent éparses ; seules quelques composantes sont ainsi engagées dans la mise en place de licences européennes en 3^e année, et aucun cadrage n'existe en matière d'enseignement des langues en 1^{er} cycle. Le comité estime, comme indiqué dans le rapport d'évaluation du bilan de formation du 2^e cycle, que l'internationalisation des formations est très limitée⁸⁵.

Le comité engage l'UTLN à définir, en lien étroit avec ses composantes, des actions permettant le développement de partenariats méditerranéens, en s'appuyant notamment sur ses différents partenariats locaux. L'université est invitée à promouvoir le déploiement d'enseignements en langue anglaise, mais aussi à définir une politique d'établissement en matière d'enseignement des langues vivantes, notamment dans les 1^{ers} cycles.

Référence 15. « L'établissement analyse l'attractivité, la performance et la pertinence de son offre de formation, et favorise la réussite des étudiants depuis leur orientation jusqu'à leur insertion professionnelle. »

9 / Des outils à disposition pour créer le lien -3/+3 mais des effets à mesurer

L'UTLN, par son souhait de maintenir une offre de formation pluridisciplinaire en parallèle de son axe identitaire, entend faciliter l'accès à l'enseignement supérieur des jeunes de son territoire.

À cet effet, elle a fait le choix de répondre à l'appel à projet PIA3 PANORAMA, relatif à l'orientation et la réussite étudiante, conjointement avec AMU et l'UA. Ce projet est étalé sur une période de dix années à compter de 2020. En ce qui concerne spécifiquement l'orientation, les axes du projet accordent une priorité aux publics défavorisés et éloignés et prévoient en particulier d'améliorer l'information sur les formations, de favoriser l'accompagnement des publics et de faciliter les activités d'immersion. La mise en œuvre du projet PANORAMA est très récente, et ces effets, à la date de l'évaluation, sont théoriquement observables sur une année seulement (2021-2022). Ainsi, si les chiffres proposés dans le RAE⁸⁶ indiquent une augmentation continue des effectifs depuis sept ans, la date de mise en place du PIA ne peut expliquer cette augmentation.

⁸² RAE p. 81.

⁸³ RAE p. 59.

⁸⁴ Présentation des axes stratégiques, p. 3.

⁸⁵ Rapport d'évaluation du bilan du 2^e cycle de l'université de Toulon, Hcéres, 2023, p. 14.

⁸⁶ RAE p. 71 et 72.

Le comité recommande à l'établissement d'identifier des indicateurs d'impact pour s'assurer de l'atteinte de ses objectifs dans le cadre des actions menées au sein du PIA3 PANORAMA et de favoriser le déploiement de ces actions dans toutes les formations.

10 / Des dispositifs efficaces en matière de réussite étudiante en licence

En écho à l'une des recommandations du précédent rapport du Hcéres, le projet NCU MisTraL (dont l'objectif est de permettre la transformation des licences à l'aide de pédagogies innovantes et en particulier à l'aide du déploiement de l'approche par compétences dans les formations) est également considéré par l'UTLN comme un levier d'aide à la réussite en licence⁸⁷. L'UTLN a ainsi mis en place plusieurs dispositifs qui se déclinent en termes d'accompagnement et d'aménagements de cursus. Avec l'aide notamment du SAOI, des dispositifs d'accompagnement ciblés (Cap L1 et Cap L2) sont mis en place sur la base de tests d'autoévaluation ; des tutorats sont proposés aux étudiants de L1, ainsi que la possibilité de suivre un semestre de remédiation qui propose à des étudiants de L1 une remise à niveau afin de préparer un redoublement dans de bonnes conditions ou une réorientation réfléchie.

Cette orientation est d'autant plus pertinente que l'UTLN affiche historiquement des taux de réussite en licence en 3 ans des néo-bacheliers⁸⁸ inférieurs à la moyenne nationale. Toutefois, les taux de réussite en licence sur trois ans sont en augmentation constante, réduisant ainsi l'écart avec le niveau national. En effet, ces taux de réussite étaient de 23,6 % à l'UTLN contre 31,7 % au niveau national en 2016 et de 27,8 à l'UTLN contre 34,3 % au niveau national en 2017.

Si les mesures prises peuvent être jugées efficaces, le comité suggère néanmoins que d'autres indicateurs soient utilisés pour enrichir l'analyse et le suivi de la performance des dispositifs mis en place (par exemple : taux d'étudiants en Cap L1 et en Cap L2). De plus, si le RAE mentionne les différentes mesures permettant d'améliorer la réussite en licence, le comité déplore qu'aucun élément ne soit donné sur celles relatives aux autres cycles de formation, notamment en master. Enfin, comme on l'a déjà indiqué supra (Ref.13), **le comité invite l'établissement à mettre en place ces mesures dans toutes les composantes.**

11 / Un dispositif d'évaluation des formations par les étudiants peu efficace

Une enquête anonyme d'évaluation des formations est mise en place annuellement, d'après un questionnaire validé en CFVU. Le taux de réponse était de 26 % en 2021⁸⁹, avec une forte hétérogénéité d'une composante à l'autre, liée aux modalités d'organisation du passage du questionnaire. Les réponses à ces questionnaires en ligne sont discutées en CFVU, mais les directeurs de composantes rencontrés, à l'exception de SeaTech et de l'IUT qui mettent en place des enquêtes spécifiques, indiquent que les résultats sont souvent peu exploitables à l'échelle des formations à cause du trop faible nombre de répondants. Les échanges avec les étudiants rencontrés lors de la visite, et avec leurs représentants dans les instances, indiquent une communication encore faible de l'établissement sur le sujet, malgré la mise en place d'initiatives, telles qu'une tombola dans l'objectif de les motiver à répondre⁹⁰. **Le comité préconise d'intensifier la communication en direction des étudiants sur les questionnaires d'évaluation des formations et, comme le souligne le Rapport d'évaluation du bilan du 2^e cycle, de décentraliser le dispositif actuel⁹¹**

12 / Une insertion professionnelle indiscutable⁹², qui mériterait d'être analysée plus finement

La qualité de l'insertion professionnelle est analysée à l'aide d'enquêtes conformes à la méthodologie nationale. Les résultats obtenus montrent une très bonne insertion, à des niveaux de qualification en lien avec les diplômes obtenus. Le taux d'emploi est de 91% pour les étudiants titulaires d'un master, et de 90,8 % pour ceux qui ont obtenu une licence professionnelle (LP). Quant à la qualité des emplois occupés, le taux de diplômés relevant du statut de cadre ou de la catégorie des professions intermédiaires est de l'ordre de 95 % pour les masters et de 90,6 % pour les LP.

Ces résultats conduisent le comité à considérer que l'offre de formation est en adéquation avec la demande des milieux professionnels, ce qui constitue un signal de qualité. Le RAE ne fait pas état d'enquêtes plus

⁸⁷ RAE p. 57.

⁸⁸ Pour les néo-bacheliers n'ayant pas changé de discipline entre la L1 et la L3 - cf Tableau « NF SIES 2021-24 : Tableaux de réussite et passage par disciplines et établissements », Parcours et réussite en licence : les résultats de la session 2020, Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche.

⁸⁹ RAE p. 74 et 75.

⁹⁰ Les entretiens durant la visite.

⁹¹ Rapport d'évaluation du bilan du 2^e cycle de l'université de Toulon, Hcéres, 2023, p. 14.

⁹² Comme indiqué aussi dans : Rapport d'évaluation du bilan du 2^e cycle de l'université de Toulon, Hcéres, 2023, p. 11 et 14. Rapport d'évaluation du bilan du 1^{er} cycle de l'université de Toulon, Hcéres, 2023, p. 9 et 10.

complètes que celles diligentées par le ministère de l'Enseignement supérieur et de la recherche. Cependant, compte tenu de la volonté forte de l'UTLN d'affirmer un axe identitaire « Sciences de la mer et sociétés méditerranéennes », une analyse plus fine de la localisation des emplois serait pertinente pour s'assurer de la part de ces emplois qui sont en lien avec l'identité de l'établissement.

Référence 16. « L'établissement suit l'évolution de son offre de formation et s'assure de sa soutenabilité, en s'appuyant sur une politique de ressources humaines cohérente avec sa politique de formation et en mettant en œuvre une démarche d'amélioration continue. »

13 / Des moyens RH annoncés comme problématiques malgré une politique pluriannuelle en la matière

Les processus de recrutement sont ajustés en prenant en compte les besoins dans les disciplines en tension, et en même temps, les déficits thématiques en termes de recherche.

Si l'UTLN a, par cette méthode, souhaité renouer avec un véritable pilotage des moyens RH, elle évoque néanmoins sa crainte face à une pyramide des âges défavorable (cf. supra Réf. 7). À cela s'ajoute « l'insuffisance chronique des campagnes de recrutement⁹³ », qui pourrait amener l'UTLN à faire des choix, et éventuellement à compromettre sa recherche d'équilibre entre axe identitaire et pluridisciplinarité de son offre de formation.

Afin d'accompagner les EC en poste en les invitant à porter les développements pédagogiques souhaités par la gouvernance, trois mesures méritent d'être soulignées : la mise en place collégiale d'un référentiel d'activités évolutif ; la proposition d'un congé pour projet pédagogique ; des formations pour accompagner les équipes pédagogiques à la fois vers de nouvelles pratiques pédagogiques et dans le développement de l'approche par compétences. Ces deux dernières mesures touchent néanmoins leur limite dans la mesure où elles peinent à trouver leur public. **Le comité invite la gouvernance à inscrire les actions d'accompagnement de ces personnels, telle la participation des EC et des E aux activités de soutien du développement pédagogique, dans une logique permettant de les impliquer en plus grand nombre.**

Le comité encourage la démarche pluriannuelle mise en œuvre pour gérer les postes d'enseignants chercheurs, tout en ayant conscience des difficultés structurelles de l'établissement en la matière.

14 / Une amélioration continue des formations organisée de façon homogène mais perfectible

La gouvernance a institutionnalisé, pour chaque formation, le périmètre d'une équipe pédagogique (qualifiée d'instance) et un conseil de perfectionnement. Ces instances sont destinées à favoriser la diffusion de la politique de l'établissement dans le domaine de la formation, et accompagnent ainsi les contrats d'objectifs et de moyens, qui définissent la façon dont chaque composante va décliner cette politique. Plus spécifiquement, un cadrage par l'établissement précise la structure des conseils de perfectionnement, ainsi que leurs missions, déclinées selon le niveau de diplôme. Toutefois, le comité a pu constater des pratiques disparates selon les composantes et une mise en place effective des conseils de perfectionnement dans environ une formation sur deux. De plus, le RAE ne fait pas mention de l'utilisation qui est faite des comptes rendus de ces conseils de perfectionnement, tant au sein des instances que dans le cadre des dialogues entre le central et les composantes : ainsi se pose la question de leur suivi.

Comme on l'a indiqué plus haut (Réf. 15), les résultats des évaluations des enseignements par les étudiants sont une occasion de nourrir les équipes pédagogiques. Cependant, les informations apportées par le RAE et celles collectées lors de la visite indiquent que ces évaluations relèvent davantage d'une évaluation des enseignements que d'une évaluation des formations, pour autant nécessaire dans une logique d'amélioration continue.

Enfin, l'établissement s'appuie sur une évaluation externe par le biais de certifications telles que Qualiopi et Qualicert.

Si les dispositifs nécessaires à la mise en place d'une démarche d'amélioration continue des formations sont bien présents sur le plan institutionnel, le comité préconise d'en développer les possibilités d'exploitation. L'établissement est ainsi invité à conduire des actions pour augmenter les taux de réponse aux questionnaires d'évaluation, notamment à partir des pratiques des composantes les plus efficaces en la matière. L'établissement est également invité à rendre effective la tenue des conseils de perfectionnement pour toutes les formations, comme indiqué aussi dans le Rapport d'évaluation du bilan du 1er cycle⁹⁴, et à assurer le suivi des travaux de ces conseils en vue de leur appropriation, en abordant la question de la qualité des formations au-delà de celle des enseignements qui les composent.

⁹³ RAE p. 39.

⁹⁴ Rapport d'évaluation du bilan du 1^{er} cycle de l'université de Toulon, Hcéres, 2023, p. 12.

15 / Une recherche de soutenabilité assumée et étayée par des outils

La soutenabilité de l'offre de formation est abordée sous l'angle du volume d'heures que peut assumer l'établissement en termes de ressources humaines. Pour l'année 2023-2024, le volume horaire maximal est fixé à 200 000 heures, en réduction de 10 % par rapport à 2021-2022, pour un nombre d'utilisateurs stable entre 2021 et 2022.

Chaque composante se voit attribuer un quota d'heures, ce qui permet à l'établissement de limiter supérieurement sa consommation d'heures et d'éviter toute dérive. À l'intérieur de ce quota d'heures, le principe de subsidiarité s'applique. Ce principe est mis en application grâce aux outils dont s'est équipé l'UTLN, en particulier le SID, qui permet, grâce à une connaissance fine et actualisée des données, de construire des indicateurs partagés, et d'alimenter des tableaux de bord. La consommation des heures est suivie dans le SI SAGHE (Système Automatisé de Gestion des Heures d'Enseignement) et importée dans le SID. À ce système qui permet de suivre les consommations d'heures, s'ajoute la détermination des coûts des maquettes par l'outil analytique Projet connaissance des coûts des activités (P2CA) déployé à l'UTLN. Cet outil permet ainsi d'aider les composantes dans la construction de leur offre.

À ce dispositif qui s'applique à l'échelle de la composante, s'ajoute une limite d'heures par enseignant, afin de s'assurer d'une répartition équitable de la charge d'enseignement au sein de la communauté universitaire, et de maintenir à chacun un temps alloué à la recherche.

De l'avis du comité, il est clair que l'UTLN a fait progresser le pilotage du coût de ses formations au cours de la période évaluée.

Référence 17. « L'établissement soutient le développement de la vie étudiante et de la vie de campus, l'engagement des étudiants dans la gouvernance, et il favorise le bien-être étudiant. »

16 / Une vie étudiante dynamique

La vie étudiante de l'UTLN est dynamique et majoritairement répartie sur le campus de La Garde-La Valette-du-Var. L'établissement dispose en moyenne de 30 à 40 associations actives⁹⁵ dont la majorité est réunie au sein de la FEDET (Fédération des Étudiants Toulonnais) fondée en 2019. En 2022, le montant total attribué à la CVEC est de 667 k€. La recette de la CVEC non fléchée pour 2022 s'établit quant à elle à 469 k€ (70 % du montant total de CVEC attribué en 2022). Concernant le budget de dépenses pour 2022 il est composé de la recette 2022 ainsi que des crédits non consommés (reliquats) des années antérieures. Il se chiffre à 1 254 582 € avec une répartition des crédits comme suit : 25 % de crédit de fonctionnement, 38 % de crédit d'investissement et 37 % de crédit de masse salariale. 46 % du budget a été consommé.

L'UTLN, les associations étudiantes et les acteurs locaux organisent conjointement des temps forts annuels, tels que les Journées des Étudiants Toulonnais (JETs). Un bureau de vie étudiante (BVE), présidé par le VP étudiant, permet de créer un lien supplémentaire entre l'UTLN et ceux qu'elle accueille pour les former. Le bon fonctionnement du BVE est attesté par les représentants des usagers et des associations rencontrés lors de la visite. La vie étudiante de l'UTLN ne fait pas encore l'objet d'un schéma directeur, mais l'établissement souhaite s'en doter et le travail de réflexion est amorcé. Les usagers investis dans la vie associative soulignent le bon fonctionnement du processus de subvention qui passe par le FSDIE (Fonds de Solidarité et de Développement des Initiatives Étudiantes), mais regrettent le manque de locaux mis à disposition par l'UTLN, qui constitue un frein au développement des activités associatives. L'établissement est conscient de cette situation et souhaite lui apporter une réponse sur le long terme par les projets pluriannuels d'investissements immobiliers auxquels les représentants de la vie associative sont associés, tels que les Terrasses de Pi, pour le campus du centre-ville de Toulon avec une réception attendue en 2023, ainsi que le projet d'Écocampus de La Garde-La Valette-du-Var, prévu à l'horizon 2030.

L'université dispose d'un chargé de mission s'occupant du handicap et un référent par composante permet de fournir un accompagnement personnalisé aux étudiants handicapés. Ces derniers peuvent bénéficier d'aménagements d'études après avoir rempli un dossier en ligne. Les étudiants sportifs de haut niveau peuvent également prétendre à des aménagements pédagogiques après l'élaboration d'un dossier spécifique.

Un dispositif de valorisation de l'engagement permet une bonification sur une moyenne générale annuelle, mais une même activité ne peut donner lieu qu'à une seule validation par cycle d'études. **Ce dispositif est à repenser** (voir Réf. 14).

Conformément à l'une des recommandations du précédent rapport du Hcéres, une restructuration des deux antennes de Draguignan a été effectuée lors du dernier contrat de site et reste à poursuivre. Isolés géographiquement des campus toulonnais, les usagers dracénois disposent depuis 2021 d'un ETP permettant d'unifier la vie étudiante locale, en coordination avec la Maison de l'étudiant de Draguignan⁹⁶. Cependant,

⁹⁵ RAE p. 79.

⁹⁶ RAE p. 77.

avec une permanence du service social une fois par mois et la disponibilité irrégulière d'un médecin, **l'offre de santé reste à intensifier sur le site de Draguignan**. Par ailleurs, le CROUS ne dispose d'aucune infrastructure à Draguignan. Toutefois, la mise en place, lors du dernier contrat de site, d'un projet de pôle d'enseignement supérieur dracénois, porté par l'agglomération Dracénie Provence Verdon⁹⁷, avec la participation du CROUS, ainsi que le soutien de l'UCA⁹⁸, illustre les ambitions locales. **Les efforts consentis pour réaliser ce projet, toujours au stade de planification lors de la visite, méritent d'être intensifiés.**

17 / Une offre de santé en évolution et des horaires de BU étendus, mais une offre culturelle peu visible

L'offre de santé étudiante a été considérablement enrichie à l'aide des fonds de la CVEC. En effet, l'établissement dispose depuis 2020 d'un centre de santé proposant une offre de médecine générale⁹⁹ et d'un Bureau d'aide psychologique universitaire (BAPU), bien identifiés par les usagers. L'UTLN dispose par ailleurs de cinq BU labellisées Noctambu+. Les usagers ont accès à l'offre culturelle du CROUS et de la MTPM. Peu décrite dans le RAE, **l'offre culturelle rattachée à la DEVE est mal identifiée par les usagers et gagnerait à bénéficier d'une meilleure visibilité**. L'établissement bénéficie également du label « Bienvenue en France deux étoiles » et les étudiants étrangers disposent d'un accueil assuré par le SRI et jugé convenable par les usagers.

Conclusion du domaine « politique de la formation, de la vie étudiante et de la vie de campus »

1) Forces

- Des actions en faveur de la réussite étudiante soutenues par des financements.
- Une offre de formation cohérente, qui recherche un équilibre entre l'affirmation de l'axe identitaire de l'établissement et le souhait d'une pluridisciplinarité de l'offre au service de ses territoires.
- Une soutenabilité abordée sous l'angle des RH, avec une amélioration du pilotage du coût des formations.
- Le Diplôme d'Université Étudiants Entrepreneurs (DU2E) très actif.
- Une vie associative étudiante dynamique.
- Des moyens significatifs alloués à la formation doctorale.

2) Faiblesses

- Une offre de formation en langue anglaise trop limitée.
- Un développement de l'international qui n'est pas en cohérence avec la stratégie de l'établissement.
- Un cadrage de l'offre de formation trop limité à la soutenabilité en termes de moyens humains.
- Une formation à et par la recherche à développer en 1^{er} et 2^e cycle.

3) Recommandations

- Cadrer davantage l'offre de formation pour la rendre plus homogène au sein de l'établissement.
- Repenser l'internationalisation de l'offre de formation en la mettant au service de l'axe identitaire de l'établissement.
- Construire une politique des langues vivantes.
- Veiller à la mise en cohérence entre les moyens alloués en RH et le développement de la formation par apprentissage.
- Pérenniser les moyens alloués au collège des écoles doctorales.
- Perfectionner le dispositif de valorisation de l'engagement étudiant.

⁹⁷ RAE p. 13.

⁹⁸ RAE p. 10.

⁹⁹ RAE p. 77 et p. 81.

Table des matières

Avis du comité	3
1 / Forces principales.....	3
2 / Faiblesses appelant une vigilance particulière	3
3 / Recommandations	4
Présentation de l'établissement	5
1 / Caractérisation de l'établissement et de son territoire	5
2 / Recommandations de la précédente évaluation (rapport publié le 15/11/2017)	6
3 / Rapport d'autoévaluation et visite de l'établissement.....	7
Le pilotage stratégique et opérationnel.....	8
1 / Un positionnement réaffirmé et reconnu aux différentes échelles	8
2 / Une stratégie en conformité avec les objectifs du contrat, au service des enjeux majeurs liés à son identité et à son ancrage territorial	9
3 / Des partenariats effectifs et fructueux au niveau local	10
4 / Des partenariats de circonstance avec les organismes de recherche.....	11
5 / Une organisation évoluant de la gestion vers le pilotage	11
6 / Une communication à repenser avec la définition d'axes clairs.....	12
7 / Un système d'information solide et cohérent, en attente d'un schéma directeur	12
8 / Une politique globale de la qualité encore fragmentée, mais une méthode et d'importants jalons à même de permettre de développer un système d'assurance qualité complet	13
9 / Une appropriation effective des outils de projection nécessaires à son pilotage, une culture du pilotage à mieux diffuser	13
10 / Une politique RH relativement adaptée à la stratégie, mais le pilotage pluriannuel ne prend pas assez en compte les Biatss	14
11 / Un dialogue social à reconstruire.....	15
12 / Des projets de long terme structurants, une approche pragmatique et des défis immédiats	15
Conclusion du domaine « pilotage stratégique et opérationnel ».....	16
La politique de la recherche, de l'innovation, de l'inscription de la science dans la société	17
1 / Un axe identitaire « Sciences de la Mer et Sociétés Méditerranéennes » qui structure la stratégie de recherche	17
2 / Un juste équilibre entre l'axe identitaire et le développement de la pluridisciplinarité.....	17
3 / Une stratégie à l'international à consolider malgré une reconnaissance mondiale en sciences de la mer	18
4 / Une attention toute particulière à porter aux moyens RH alloués aux UR.....	18
5 / Un soutien financier aux UR en cohérence avec la déclinaison des axes de recherche.....	19
6 / Des référents intégrité scientifique, déontologie et laïcité qui diffusent une pratique responsable dans l'établissement	19

7 / Une politique de Science Ouverte en plein essor	20
8 / Une volonté de mettre en place une politique des données issues des activités de recherche	20
9 / Une politique de culture scientifique, technique et industrielle à davantage structurer et à amplifier	20
10 / Une politique d'innovation et de valorisation en cohérence avec la stratégie des partenaires institutionnels et territoriaux.....	21
Conclusion du domaine « politique de la recherche, de l'innovation, de l'inscription de la science dans la société »	22
La politique de la formation, de la vie étudiante et de la vie de campus	23
1 / Un positionnement clair en faveur des néo-bacheliers de l'académie, mais qui nécessite un meilleur pilotage	23
2 / Une politique orientée vers la professionnalisation, en lien avec les besoins de son territoire	23
3 / Une formation à et par la recherche limitée dans son ambition	24
4 / Une formation doctorale soutenue par l'établissement, mais un collège doctoral à consolider	24
5 / Un service documentaire pensé au plus près des besoins des étudiants, tant en termes de services à l'usager que d'offre de formation	25
6 / Des dispositifs qui tendent résolument vers une meilleure qualité pédagogique des formations	25
7 / De nombreux dispositifs en faveur de la valorisation des compétences et de l'engagement des étudiants	26
8 / Une politique à l'international à construire.....	26
9 / Des outils à disposition pour créer le lien -3/+3 mais des effets à mesurer.....	26
10 / Des dispositifs efficaces en matière de réussite étudiante en licence.....	27
11 / Un dispositif d'évaluation des formations par les étudiants peu efficace.....	27
12 / Une insertion professionnelle indiscutable, qui mériterait d'être analysée plus finement	27
13 / Des moyens RH annoncés comme problématiques malgré une politique pluriannuelle en la matière	28
14 / Une amélioration continue des formations organisée de façon homogène mais perfectible.....	28
15 / Une recherche de soutenabilité assumée et étayée par des outils.....	29
16 / Une vie étudiante dynamique	29
17 / Une offre de santé en évolution et des horaires de BU étendus, mais une offre culturelle peu visible.....	30
Conclusion du domaine « politique de la formation, de la vie étudiante et de la vie de campus »	30
Table des matières	31
Liste des sigles.....	33
Observations du président	36
Organisation de l'évaluation	43

Liste des sigles

A

AAP	Appel à projets
AMI	Appel à manifestation d'intérêt
AMOA	Assistance à Maîtrise d'Ouvrage
AMPM	Aix-Marseille Provence Méditerranée (regroupement d'établissements)
AMU	Aix-Marseille Université
Anssi	Agence nationale de la sécurité des systèmes d'information
ANR	Agence nationale de la recherche
APC	Approche par compétences
AU	Avignon Université

B

BAPU	Bureau d'aide psychologique universitaire
Biatss	(personnels) Bibliothécaires, ingénieurs, administratifs, techniciens, personnels sociaux et de santé
BU	Bibliothèque universitaire
BUT	Bachelor universitaire de technologie
BVE	Bureau de la vie étudiante

C

CA	Conseil d'administration
CDE	Contrats doctoraux établissement
CEA	Commissariat à l'énergie atomique et aux énergies alternatives
CERNI	Comité d'Éthique pour la Recherche non-Interventionnelle
CFVU	Commission de la formation et de la vie universitaire
CHU	Centre hospitalo-universitaire
Cifre	Convention industrielle de formation par la recherche
CMQ	Campus des Métiers et des Qualifications
Cnam	Conservatoire national des arts et métiers
CNRS	Centre national de la recherche scientifique
COM	Contrat d'objectifs et de moyens
CPER	Contrat de plan État-région
CPT	Centre de Théorie Physique (unité de recherche)
Crous	Centre régional des œuvres universitaires et scolaires
CSA	Comité social d'administration
CSTI	Culture scientifique, technique et industrielle
CVEC	Contribution à la vie étudiante et de campus

D

DDRT	Délégation régionale à la recherche et à la technologie
DEVE	Direction des Études et de la Vie Étudiante
DGESIP	Direction générale de l'enseignement supérieur et de l'insertion professionnelle
DGS	Direction générale des services
DICE	Droits International, Comparé et Européen (unité de recherche)
DIREP	Direction de la Recherche et des Projets
DRH	Direction des ressources humaines
DSG	Dialogue stratégique et de gestion
DSI	Direction des systèmes d'information
DSIUN	Direction des systèmes d'information et des usages numériques
DU	Directeur/Directrice d'unité
DU	Diplôme universitaire
DU2E	Diplôme Universitaire Étudiant-entrepreneur

E

E	Enseignant
---	------------

EC	Enseignant-chercheur
ED	École doctorale
EEES	Espace européen de l'enseignement supérieur
EquipEx	Équipement d'excellence
ESR	Enseignement supérieur et recherche
ESRI	Enseignement supérieur, recherche et innovation
ETP	Équivalent temps plein

F

FMES	Fondation méditerranéenne d'études stratégiques
FSDIE	Fonds de Solidarité et de Développement des Initiatives Étudiantes
FUI	Fonds unique interministériel

G

GPEEC	Gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences
-------	--

H

Hcéres	Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur
HDR	Habilitation à diriger des recherches
HIA	Hôpital d'Instruction des Armées

I

IAE	Institut d'administration des entreprises
IdEx	Initiative d'excellence
IEP	Institut d'études politiques
IGÉSR	Inspection générale de l'éducation, du sport et de la recherche
IM2NP	Institut Matériaux Microélectronique Nanosciences de Provence (unité de recherche)
IMATH	Institut de Mathématiques (unité de recherche)
Inserm	Institut national de la santé et de la recherche médicale
IRD	Institut de recherche pour le développement
IRSN	Institut de Radioprotection et de Sûreté Nucléaire
IS	Intégrité scientifique
IUT	Institut universitaire de technologie

J

JPO	Journée portes ouvertes
-----	-------------------------

L

LAS	Licence accès santé
LDG	Lignes directrices de gestion
LIS	Laboratoire d'Informatique et Systèmes (unité de recherche)
LP	Licence professionnelle

M

MIO	Institut Méditerranéen d'Océanologie (unité de recherche)
MTPM	Métropole Toulon Provence Méditerranée

N

NCU	Nouveau cursus à l'université
-----	-------------------------------

O

Ofis	Office français de l'intégrité scientifique
ONR	Organismes nationaux de recherche
OS2MO	Observatoire stratégique de la Méditerranée et du Moyen Orient
OVE	Observatoire de la Vie Étudiante

P

P2CA	Projet connaissance des coûts des activités
PACA	Provence Alpes Côte d'Azur (région administrative)
PAP	Plan annuel de performance
PEPR	Programmes et Équipements Prioritaires de Recherche
PI	Propriété industrielle
PIA	Programme d'investissements d'avenir
PPI	Plan pluriannuel d'investissement
PSSI	Politique de sécurité des systèmes d'information
PU	Professeur des universités

R

RAE	Rapport d'autoévaluation
RAP	Rapport annuel de performance
REVEE	Reconnaissance de Validation de l'Engagement Étudiant
RH	Ressources humaines
RI	Relations Internationales

S

SAOI	Service d'Accompagnement en Orientation et Insertion
SAGHE	Système Automatisé de Gestion des Heures d'Enseignement
Satt	Société d'accélération du transfert de technologies
SCBU	Service commun des bibliothèques de l'université (UTLN)
SCSP	Subvention pour charge de service public
SDIA	Schéma directeur immobilier et d'aménagement
Shon	Surface hors œuvre nette
SHS	Sciences humaines et sociales
SI	Système d'information
SID	Système d'information décisionnel
SO	Science ouverte
SPSI	Schéma pluriannuel de stratégie immobilière
SRI	Service des Relations Internationales
SSU	Service de santé universitaire
Strater	Stratégie territoriale de l'enseignement supérieur et de la recherche
SWOT	(analyse) <i>Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats</i>

T

TVT	Toulon Var Technologie
-----	------------------------

U

UCA	Université Côte d'Azur
UFR	Unité de formation et de recherche
UMR	Unité mixte de recherche
UR	Unité de recherche
UTLN	Université de Toulon

V

VAE	Validation des acquis de l'expérience
VAPP	Validation des acquis personnels et professionnels
VP	Vice-présidence / Vice-président
VPE	Vice-président étudiant

Observations du président



Le Président

Le 18 septembre 2023

À HCERES

M. Thierry Coulhon,
Président du Hcéres

Affaire suivie par : Cabinet de la Présidence
T. 04 94 14 23 69
Email : cabinet-presidence@univ-tln.fr
Réf. : 2023-055

Objet : Observations du Président de l'Université de Toulon

Monsieur le Président,

Afin de donner suite au rapport d'évaluation de l'Université de Toulon remis par le Haut Conseil de l'évaluation de la Recherche et de l'Enseignement Supérieur, nous souhaitons avant tout remercier le comité d'experts présidé par Pascal Reghem pour la qualité du travail réalisé en bonne intelligence avec l'ensemble des personnels. Les analyses proposées dans ce rapport viennent majoritairement compléter et confirmer celles produites par notre communauté dans la phase d'autoévaluation avec autant de transparence que d'engagement. En outre, les conclusions et recommandations formulées par le comité d'experts offrent une vision sincère de notre établissement et des défis qu'il nous faudra relever d'ici la fin de cette décennie, afin de développer la stratégie que s'est fixée notre université.

POLITIQUE TERRITORIALE

La politique de différenciation scientifique et pédagogique menée par l'Université de Toulon renforce un ancrage territorial que le rapport d'évaluation ne manque pas de souligner comme l'une des principales forces de notre établissement. L'Université de Toulon a effectivement confirmé son positionnement auprès de nos partenaires académiques, institutionnels et socio-économiques, qui ont pu constater le développement concerté et concret d'une stratégie en formation et en recherche autour de notre axe identitaire « Sciences de la mer et Sociétés méditerranéennes ». Suivant la recommandation du comité d'experts, une réflexion sera menée sur la dimension « Sociétés méditerranéennes » dont le positionnement doit être renforcé. Par ailleurs, la visibilité de cette signature doit acquérir une dimension nationale, avant de s'affirmer à un niveau international.

Bénéficiant d'une dynamique territoriale avérée, le rôle fédérateur que l'Université de Toulon joue au sein de l'ESR métropolitain devra se confirmer par la proposition d'une action structurante avec nos partenariats académiques. Les initiatives menées par les acteurs de l'ESR métropolitain relèvent aussi bien de la recherche et de l'innovation que de la pédagogie et de la vie étudiante : elles méritent d'être consolidées et pérennisées dans le cadre d'une politique organisées et partagées par les différents établissements du territoire.

Cette structuration de l'ESR métropolitain augmentera encore la lisibilité d'une stratégie scientifique et pédagogique que l'Université de Toulon souhaite inscrire dans la durée avec les autres établissements, en cohérence avec les schémas directeurs développés par les collectivités et les besoins exprimés par les partenaires socio-économiques. Afin de garantir un dialogue territorial efficient et constructif, l'Université de Toulon proposera de faire ainsi évoluer l'action du Comité de pilotage métropolitain.

Ce projet ambitieux de structuration de l'ESR métropolitain, l'Université de Toulon souhaite le porter pour notre jeunesse et notre territoire. Il suppose un engagement fort de notre communauté universitaire qui, très attachée à son institution, a su démontrer ses capacités de résilience dans un contexte parfois difficile, notamment face à la crise sanitaire. Pour autant, le comité d'experts souligne avec lucidité un état de fatigue et de saturation des personnels dû au cumul de charges à réaliser. Alors qu'elle est également constatée au niveau national de l'ESR, cette situation multifactorielle doit continuer d'être l'objet d'une attention particulière. Des actions concrètes seront poursuivies et mises en œuvre dans les meilleurs délais, notamment dans la perspective de l'élaboration d'un schéma directeur des ressources humaines et de la reprise du dialogue social au sein de l'Université de Toulon.

Afin que la stratégie de l'établissement puisse être portée par l'ensemble de la communauté, l'accent sera mis sur le développement de modalités participatives dans l'élaboration des projets, ainsi que sur la juste évaluation de leur soutenabilité humaine. Afin de donner un sens partagé par tous à notre action, la poursuite d'un projet d'établissement ambitieux et fédérateur tendra moins à augmenter l'activité des personnels qu'à mieux l'organiser pour la rendre plus efficiente et en valoriser les réalisations. Un tel projet devra s'appuyer sur une méthodologie concertée, des indicateurs transparents et des objectifs clairement identifiés.

PILOTAGE STRATEGIQUE ET OPERATIONNEL

Dans le domaine de la gouvernance et du pilotage, deux enjeux primordiaux ont guidé notre action : le renforcement de la sécurisation juridique de l'établissement et l'inscription de notre dynamique dans une démarche de pilotage pluriannuelle. Le comité d'experts a valorisé les progrès significatifs de l'Université de Toulon dans le pilotage de sa stratégie. Il a notamment insisté sur la cohérence de la stratégie immobilière et le professionnalisme de son pilotage. L'Université de Toulon a réalisé d'importants investissements pour la sobriété énergétique et entame un programme ambitieux de rénovation de son campus principal sur le site de La Garde à travers le projet « Eco-Campus ». Répondant aux enjeux de développement durable, ce dernier enrichira sensiblement la qualité de services proposés pour le bien-être des étudiants et des personnels. En cohérence avec le schéma directeur de la vie étudiante en cours de rédaction, ce projet soutiendra la volonté de l'Université de Toulon de construire un schéma directeur au niveau de l'ensemble du territoire.

Le comité d'experts a également souligné les investissements importants de l'Université de Toulon dans les outils de pilotage, avec notamment le Système d'information décisionnel (SID) qui structure et met en cohérence les différents outils disponibles. Félicitant notre établissement, le comité a encore insisté sur la mise en œuvre de la pluriannualité dans la gestion budgétaire et de certaines activités (immobilier notamment) au service d'une stratégie globale. La maîtrise acquise au plan financier a permis à l'université de sortir d'une gestion de court terme et surprudentielle. La prochaine étape est désormais de poursuivre et renforcer cette dynamique qui se donnera trois objectifs principaux.

En premier lieu, l'adoption de nouveaux schémas directeurs, que ce soit dans le domaine du numérique ou dans celui de la vie étudiante et de campus : le schéma directeur de la vie étudiante est en cours de rédaction et devrait être finalisé en 2024, alors que le travail sur le schéma directeur du numérique doit être entamé en cette fin d'année 2023 pour une adoption fin 2024.

En second lieu, la définition d'une organisation financière interne, qui mettra à jour nos règles d'attribution des ressources aux composantes, laboratoires et directions : un travail sera mené au cours de l'année 2023-2024 afin que ce nouveau modèle d'allocation interne des ressources soit effectif pour le budget initial 2025. Il est en effet nécessaire de faire évoluer l'actuel modèle pour tenir compte des grands changements opérés sur la décennie écoulée, tant dans l'environnement économique de l'enseignement supérieur que dans les équilibres internes des ressources et des dépenses de l'Université de Toulon. Mené en concertation avec les directeurs concernés, ce travail reposera sur la cartographie des ressources et des dépenses de l'université construite à partir de l'approche des connaissances des coûts développés par le Ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche dans les universités (P2CA).

Enfin, une gestion globale et pluriannuelle des emplois et de la masse salariale : la pluriannualité de la gestion de la masse salariale et des emplois a été initialement mise en œuvre pour construire la politique de recrutement des enseignants et enseignants-chercheurs. Son déploiement à l'ensemble des personnels a été intégré dans la construction du budget initial 2024 et sera pleinement intégrée lors de la construction du budget initial 2025 en lien avec le nouveau modèle économique. L'objectif assumé est de construire une gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences (GPEEC) au sein de notre établissement. Dans le domaine des ressources humaines, le comité d'experts a fait état d'un dialogue social difficile ainsi que d'un sentiment d'épuisement des personnels. Consciente de ces difficultés, l'Université de Toulon a engagé depuis la rentrée 2022, avec une nouvelle direction générale des services, des démarches pour refonder le dialogue social au sein de l'établissement. Par ailleurs, conscient de ces ressources humaines limitées en volume, l'établissement va opérer des choix stratégiques pour concentrer les énergies sur les actions prioritaires.

La mise en œuvre de ces trois opérations permettra de développer des actions de sensibilisation et de formation au pilotage à destination des personnels Biatss comme des enseignants et enseignants-chercheurs, afin de créer une culture commune et partagée du pilotage de l'établissement. En effet, le comité a regretté la faible culture du pilotage au sein de la communauté, ainsi qu'une analyse quantitative et/ou qualitative encore insuffisante pour étayer les choix opérés et suivre l'état d'avancement des actions engagées. Consciente de ce manque et des limites des précédents indicateurs du contrat d'établissement, l'Université de Toulon a d'ores et déjà engagé un travail important pour définir des indicateurs clés adaptés à la trajectoire

des activités majeures de l'établissement, qui permettront d'établir un tableau de bord de suivi accessible et présenter les analyses à la communauté, notamment dans le cadre du rapport annuel d'activité.

POLITIQUE DE RECHERCHE

L'Université de Toulon ambitionne de mener une politique scientifique à la fois pragmatique et performante, en tenant compte de la spécificité de notre territoire avec toute sa diversité économique, cet ancrage territorial permettant de renforcer la trajectoire de la recherche et de sa valorisation dans la perspective d'une plus grande visibilité et d'une attractivité plus grandes aux niveaux national et international. De fait, cette politique de recherche est pluridisciplinaire et s'inscrit dans l'axe identitaire de l'établissement. L'enjeu est de renforcer la signature de l'université, afin d'accroître son attractivité.

Un important travail a été mené dans ce sens avec des partenariats et des projets de recherche structurants et pérennes sur notre territoire. Il conviendra d'étendre ces actions aux niveaux national et international en lien avec l'axe identitaire de l'Université de Toulon. Ainsi, suivant la recommandation du comité d'experts, un Comité d'orientation stratégique sera constitué dans le courant de l'année 2023-2024. Il trouvera pleinement sa place dans le projet de structuration de l'ESR métropolitain mentionné plus haut. Les orientations qui seront proposées, étudiées et prises devront l'être avec un soutien efficace des services internes actuellement en cours d'évolution, afin d'optimiser l'accompagnement au montage de projets de recherche et d'innovation aux niveaux international et plus précisément européen. Ce point est d'autant plus important qu'il doit permettre aux UR, notamment propres à l'Université de Toulon, de gagner en reconnaissance internationale. L'Université de Toulon devra soutenir toute manifestation d'aura internationale jugée en accord avec son objectif.

Le comité recommande la mise en place d'un Comité d'Éthique pour la Recherche non-Interventionnelle (CERNI), afin de permettre aux enseignants-chercheurs menant des recherches qui concernent directement ou indirectement la personne humaine de justifier du respect des règles d'éthique. La constitution de ce comité à l'Université de Toulon sera lancée dans le courant de l'année universitaire en cours.

Le comité souligne l'équilibre de l'Université de Toulon, pour la politique de financement des UR, entre le domaine des sciences et technologies, d'une part, et celui des sciences humaines et sociales, d'autre part, tant en ce qui concerne l'attribution de la dotation aux UR que la ventilation des contrats doctoraux alloués par établissement. Ce point particulièrement important et sensible doit être maintenu en toute transparence, afin de garantir une projection pluriannuelle aux UR. Un travail est d'ores et déjà en cours pour déterminer les nouvelles règles d'attribution des ressources aux laboratoires, basées sur des critères objectifs et connus de tous.

Pour le soutien aux laboratoires, un Plan pluriannuel d'investissement (PPI) Recherche sera mis en place dès septembre 2023, avec pour objectif que l'Université de Toulon prenne en charge, tout ou partie, la jouvence des équipements indispensables aux activités de recherches. Afin de gagner en réactivité, cette enveloppe budgétaire permettra la prise en charge de ces aléas sans devoir passer par des AAP internes à l'établissement.

Enfin, le comité d'experts attire notre attention sur la pyramide des âges qui révèle un vieillissement des personnels dans plusieurs UR. À un risque de perte des compétences s'ajoute le développement d'un sentiment de saturation et d'épuisement lié aux multiples sollicitations. Si cette situation révèle indéniablement l'engagement des personnels de l'université, celle-ci exige des actions de remédiation et la mise en place d'un cadre de travail approprié. Rapidement, un bilan doit être réalisé, afin de mettre en place une stratégie de recrutement afin de renforcer les UR et de pérenniser les compétences liées à des thématiques particulièrement visibles et stratégiques.

POLITIQUE DE FORMATION

L'Université de Toulon souhaite mener une politique de formation de différenciation avec une forte dimension territoriale. Cette stratégie résulte d'une volonté de favoriser l'ancrage de notre établissement sur son territoire et de contribuer à son attractivité et à son développement économique. Cette politique implique en permanence la recherche d'un équilibre entre, d'une part, l'animation d'une réelle pluridisciplinarité au sein de notre établissement et, d'autre part, le renforcement de notre axe identitaire « Sciences de la mer et Sociétés méditerranéennes ».

La nécessité d'anticiper les changements importants dans les profils des apprenants néo-entrants et d'intensifier la professionnalisation des formations, nous a conduits à appuyer notre politique de formation sur plusieurs projets structurants (PIA3 NCU MisTraL, PIA3 PANORAMA). Trois axes majeurs sont encore à développer : le premier est la réussite, l'orientation et la réorientation des étudiants, le deuxième concerne la transformation de nos pratiques pédagogiques et le dernier est la création d'une architecture de formation adaptée aux moyens de l'Université de Toulon et aux ambitions des étudiants.

L'amélioration continue de la qualité de la formation et le développement d'une pédagogie active permettront de replacer les étudiants au centre du dispositif, avec le souci constant de toujours mieux répondre à leurs attentes. Au service des étudiants, nous souhaitons encore développer une politique des systèmes d'information en soutien à la pédagogie innovante, à la professionnalisation et à l'enseignement à distance.

Parce qu'elles participent directement de la politique de différenciation que nous souhaitons porter, les formations de niveau master sont un enjeu majeur pour notre université. La réussite des étudiants à ce niveau fait l'objet d'un suivi dûment exposé dans notre évaluation. Nous projetons de développer les formations en langue anglaise et de favoriser les mobilités courtes des étudiants dans le cadre de leur stage ou projet d'études. Enfin, la formation par la recherche en lien avec les écoles doctorales sera renforcée.

Nous souhaitons accompagner plus de formations en apprentissage. Dans la mesure où ces formations répondent directement à des besoins très spécifiques du tissu socio-économique du territoire, elles permettent d'obtenir des taux d'insertion professionnelle très élevés pour nos étudiants. Il paraît donc pertinent de promouvoir plus de partenariats avec le monde socio-économique. Dans le cadre de la nouvelle offre de formation les composantes seront soutenues et accompagnées dans cette démarche.

Nous poursuivrons le développement de notre offre de formation dans le domaine de la santé, grâce à notre convention avec Aix-Marseille Université. Nous proposerons un accompagnement spécifique pour améliorer la réussite de ces étudiants.

Le cadrage de l'offre de formation a été construit lors des réunions régulières du comité des directeurs, lors des rencontres bilatérales entre le niveau central et les composantes, ainsi que lors du passage des différentes instances. La soutenabilité économique (horaire, financière, RH, patrimoniale, environnementale...) doit également être considérée, afin que notre offre de formation soit adaptée au mieux à nos moyens. En conséquence, le pilotage du coût des formations en lien avec leurs objectifs pédagogiques doit être amélioré et partagé pour favoriser la diffusion de la culture du pilotage au sein de la communauté.

VIE DE CAMPUS

La stratégie de l'Université de Toulon en matière de vie campus sera formalisée à travers un schéma directeur de la vie étudiante à l'échelle du territoire, en concertation avec les représentants et les associations des étudiants. L'Université de Toulon dispose de campus avec des atouts naturels indéniables : nous pouvons encore mieux les valoriser et les mettre à profit pour le bien-vivre de toutes celles et de tous ceux qui partagent quotidiennement ces espaces de vie.

La période de crise sanitaire a particulièrement mis en lumière la nécessaire prise en compte des problématiques de l'accès à la santé et plus généralement du bien-être des étudiants pour favoriser leurs études dans les meilleures conditions possibles et par conséquent leur réussite. Nous avons fait évoluer le service de médecine préventive et centre de santé universitaire capable de proposer des actes de médecine générale aux étudiants en plus des actions de prévention. Nous avons également mis en place le Bureau d'aide psychologique (BAPU) avec le recrutement de psychologues. Désormais structuré et doté de moyens humains adaptés, notre service de santé doit dans un premier temps être stabilisé avec des financements pérennes dans le cadre de nos discussions avec le Ministère pour, dans un second temps, renforcer notre capacité à proposer un accompagnement médical et social adapté aux besoins des étudiants de nos trois campus.

Les liens de partenariats forts construits au fil du mandat avec les acteurs institutionnels de la santé à destination de la jeunesse sur le territoire (ARS, CPAM, CROUS, Région Sud, Centre Hospitalier Henri Guérin) seront développés et renforcés, afin que l'Université de Toulon soit au cœur d'un schéma directeur de la santé étudiante pour l'enseignement supérieur sur notre territoire.

Bien avancée, la structuration des services de la vie étudiante sera poursuivie pour développer encore la vie culturelle, sportive et associative de nos campus qui doivent être des atouts reconnus pour la qualité de vie, d'étude et de travail de notre université. Nous voulons que l'Université de Toulon continue d'accompagner le développement des initiatives qui se sont confirmées et renforcées pendant la crise sanitaire. Une meilleure valorisation de l'engagement étudiant doit soutenir leurs actions sur nos trois campus et dans la société.

Renouvelant nos remerciements aux membres du comité d'experts, ainsi qu'aux équipes du Haut Conseil de l'Évaluation de la Recherche et de l'Enseignement Supérieur qui ont contribué à la bonne réalisation de cette évaluation, nous tenons à vous assurer, Monsieur le Président, de l'intérêt que présente le rapport d'évaluation de l'Université de Toulon : il trouvera toute sa place dans la réflexion que doit rapidement développer notre communauté dans la perspective d'un projet d'établissement pour la prochaine décennie.

Vous priant d'agréer l'expression de nos remerciements, je vous adresse, Monsieur le Président, mes salutations les plus cordiales.

Le Président de l'Université



Organisation de l'évaluation

La visite de l'évaluation de l'université de Toulon a eu lieu du 31 janvier au 2 février 2023. Le comité était présidé par Monsieur **Pascal Reghem**, Professeur des universités en électronique, optronique et systèmes, Université Le Havre Normandie ; ancien président de cette université.

Ont participé à cette évaluation :

- Monsieur **Didier Bouquet**, Directeur général des services (DGS), Université d'Angers ;
- Monsieur **Christian Brosseau**, Professeur des universités en physique, Université de Bretagne Occidentale (UBO), ancien vice-président recherche et innovation de cette université ;
- Madame **Noëlle Duport**, Maître de conférences en économie, Université de Poitiers, Présidente de la Commission de la formation et de la vie universitaire (CFVU) et vice-présidente Formation de cette université ;
- Monsieur **Maxime Lebreton**, Ingénieur d'études en physique, École Normale Supérieure de Paris, ancien étudiant élu au conseil d'administration de l'Université Paris-Est Marne-la-Vallée (UPEM) ;
- Madame **Isabelle Perroteau**, Professeur des universités en Biologie cellulaire, Université de Turin, ancienne Présidente Cellule Qualité de cette université.

Monsieur Stéphane Onnée, conseiller scientifique, et Madame Viviane Renault, 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>.

Les rapports d'évaluation du Hcéres
sont consultables en ligne : www.hceres.fr

Évaluation des universités et des écoles

Évaluation des unités de recherche

Évaluation des formations

Évaluation des organismes nationaux de recherche

Évaluation et accréditation internationales



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)