

Toulouse 2 : « Projeter l'université sur une trajectoire solide au-delà de mon mandat » (E. Garnier)

News Tank Éducation & Recherche -
Paris - Interview n°291315 - Publié le 09/06/2023 à 16:47

Imprimé par Xavier Teissedre - abonné #13929 - le 16/06/2023 à 10:03



© UT2

« Nous voulons projeter l'université au-delà des quatre ans de la nouvelle mandature et la positionner sur une trajectoire solide, du point de vue financier, mais pas seulement : il s'agit de savoir ce que l'on veut ou pas, ce que l'on peut ou pas. Nous avons une approche à la fois politique et réaliste », déclare Emmanuelle Garnier, présidente de l'Université Toulouse 2 Jean Jaurès, à News Tank, le 31/05/2023.

Réélue pour un second mandat le 23/02, une première dans cette université depuis l'autonomie, la présidente revient sur ses priorités : améliorer les outils de pilotage et doter l'université d'une capacité politique plus forte en matière de responsabilité sociétale, avec une VP (Vice-président(e)) dédiée qui intègre aussi le sujet de la qualité.

« Nous sommes plutôt bien positionnés, avec un certain nombre d'outils maison, reconnus au niveau national. Mais il reste des domaines où l'on gagnerait à avoir une vision plus précise de l'existant pour disposer d'une capacité de projection plus fine, par exemple sur la gestion des RH (Ressources humaines). »

Interrogée sur son rôle dans la dynamique de site alors qu'un nouveau modèle doit se construire pour 2025, elle indique vouloir « rester force d'impulsion et de proposition pour co-élaborer cette vision, d'une part avec les autres établissements du site ». « D'autre part, en interne (...) je dois accompagner ma communauté sur une trajectoire commune et veiller à ce que l'on ne se précipite pas dans un format de sortie d'expérimentation préexistant, qui ne correspondrait pas à notre volonté ».

Cet entretien s'inscrit dans une série d'articles à l'occasion de la venue de la rédaction de News Tank à Toulouse du 30/05 au 02/06/2023.

« Être dans la proposition d'éléments permettant d'articuler des positions diverses »

Au regard du projet de transformation du site, et des points de vue différents parmi les dirigeants des établissements fondateurs, comment voyez-vous votre rôle dans cette dynamique ?



Construire et consolider
une vision commune pour
le site »

Le rôle que j'ai souhaité et souhaite toujours avoir - et je ne suis pas la seule - c'est de construire et consolider une vision commune pour le site. L'atterrissage du projet actuel reste encore à affiner, et l'élaboration de notre trajectoire doit nécessairement se fonder sur une vision partagée avec clarté et conviction. Mon rôle sera donc de rester force d'impulsion et de proposition pour co-élaborer cette vision, d'une part avec les autres établissements du site et, d'autre part, en interne, dans mon université.

Cela demande du temps et de l'énergie, car je suis en réalité une intermédiaire entre ces deux niveaux : je dois accompagner ma communauté sur une trajectoire commune et veiller à ce que l'on ne se précipite pas dans un format de sortie d'expérimentation préexistant, qui ne correspondrait pas à notre volonté.

C'est le schéma qui a guidé chacun des établissements lorsque nous avons conçu le contrat quinquennal de site : nous avons tous élaboré nos projections d'établissement en ayant en tête ce que l'on avait déjà construit avec l'Université Fédérale de Toulouse Midi-Pyrénées et ce que l'on se proposait de porter ensemble à l'avenir.

On entend dire que l'Université Jean Jaurès est devenue le pivot de ce projet de site...

J'en prends acte, non pas que je l'aie souhaité ainsi, mais il est vrai qu'à certains moments mon établissement a pu jouer ce rôle. Il semble que celui-ci ait eu, en effet, une plus grande faculté à être dans la proposition d'éléments qui permettent d'articuler des positions diverses. Et cette énergie-là s'est peut-être moins retrouvée dans la méthode d'autres établissements qui ont parfois pris des orientations un peu différentes. À chaque fois que l'on constatait le besoin de construire des points communs, et donc de négocier, j'ai essayé de faire des propositions pouvant permettre de dénouer les choses.

Mais je dois dire aussi qu'il y a toujours eu une écoute respectueuse et une confiance réciproque qui nous ont permis de continuer à avancer.

C'est donc un travail que vous avez aussi mené en interne ?

Pour moi, il était évident qu'il fallait associer les communautés universitaires à la réflexion et amener au sein de nos établissements les

sujets et les débats qui se déroulaient au niveau de l'Université fédérale. À l'UT2J (Université Toulouse 2 Jean Jaurès), nous avons créé un blog dédié, où nous avons mis en ligne, tout au long du processus de définition du projet d'évolution du site, l'ensemble des documents de travail. Cela peut paraître risqué de diffuser ce genre de matériau intermédiaire, mais il faut faire confiance à notre communauté.

C'était une manière pour nous aussi d'expliquer les termes des débats. J'ai ainsi proposé aux élus de l'établissement de contribuer à ces travaux, dans le cadre de plusieurs groupes de travail que nous avons animés avec des VP, de façon régulière.

« Expliquer les termes des débats »

Les élus, ayant mandat d'un collectif, ont aussi un travail d'animation à faire auprès de celui-ci, mais pour cela, il fallait leur donner accès à l'ensemble des termes des débats qui avaient lieu sur le site. Les synthèses de ces échanges ont été déposées sur le blog.

L'animation de ces groupes de travail a permis la diffusion des débats dans notre université, mais elle m'a aussi permis de répercuter les réflexions de nos élus auprès de nos partenaires du projet de site. C'est une méthode que je souhaite poursuivre pour les prochaines étapes, sous une forme qui pourra évoluer si nécessaire.

Cela a-t-il modifié votre vision du projet ou certains éléments ?

Cela m'a permis d'aller au fond des questions, d'affiner ma compréhension des contraintes et des enjeux. Et aussi de ramener les débats dans la réalité du terrain. L'Université fédérale pouvait paraître abstraite pour une communauté dans son travail quotidien. Or, j'ai pu observer un très fort intérêt pour ces sujets, et particulièrement pour la question : à quoi nous sert concrètement la Comue (Communautés d'universités et d'établissements) ?

J'ai dû revoir certains de mes préjugés. Par exemple sur les questions RH : estimant que c'était là un point très sensible, je tenais à redire que, dans les hypothèses travaillées au niveau du site, il n'y avait pas de projet d'harmonisation des conditions de travail entre les établissements partenaires... jusqu'à ce que plusieurs élus m'interpellent sur le sujet en me disant qu'il pourrait y avoir un intérêt à aborder la question RH au niveau du site, par exemple en matière d'action sociale.

« Positionner l'université sur une trajectoire solide »

Cette volonté d'écoute, c'est ce qui explique que vous avez été réélue en mars à la tête de l'université, ce qui n'était jamais arrivé depuis l'autonomie ? Et ce alors que vous aviez pris votre premier mandat après une période de turbulences assez fortes...

Au moment où nous avons pris la présidence, fin 2018, il s'était passé de longs mois d'administration provisoire, ce qui avait permis une transition, mais aussi créé une attente forte de la communauté qui souhaitait redevenir maîtresse de son propre destin, avec la restauration d'instances élues et d'une gouvernance. Le fait que mon équipe ait été élue était un message fort de la part de notre communauté universitaire, exprimant clairement qu'elle voulait prendre un nouveau départ.

Quant à ma réélection, on peut la voir comme une validation de l'action menée depuis quatre ans et comme l'envie de notre communauté que nous allions plus loin dans notre projet. Mais attention toutefois à ne pas prendre cela pour un blanc-seing...

L'université est un organisme vivant, donc elle peut à tout moment être impactée par les éléments d'actualité, une conscience sociale, les attentes d'une société face aux grandes transitions actuelles, etc. Tout cela implique qu'un projet politique puisse s'adapter. Néanmoins les fondamentaux, eux, ne bougeront pas. Il s'agit bien de projeter l'université au-delà des quatre ans de la nouvelle mandature et de la positionner sur une trajectoire solide, du point de vue financier, mais pas seulement : il s'agit de savoir ce que l'on veut ou pas, ce que l'on peut ou pas. Nous avons une approche à la fois politique et réaliste.

Quels sont les grands axes de votre second mandat ?

« Installer une nouvelle vice-présidence dans le domaine de la RSU »

Les élections se sont tenues courant février 2023, nous sommes en train de finir d'installer les vice-présidents, puis viendront les chargés de mission. Nous ne sommes donc pas encore pleinement dans le déroulé de notre programme. Mais le premier choix politique fort que nous avons fait, c'est d'installer une nouvelle vice-présidence, dans le domaine de la responsabilité sociétale de l'université.

Nous avons bien sûr des actions en matière de handicap, d'égalité femmes-hommes, de lutte contre les VSS (Violences sexuelles et sexistes) ou de développement durable, mais portées - de façon un peu segmentée - par des chargés de mission. Je voulais que ces domaines soient dotés d'une capacité politique plus forte, et donc avoir une personne dédiée dans la gouvernance. La nouvelle vice-présidente aura une capacité d'action immédiate, car nous avons déjà positionné des opérations ambitieuses en la matière dans le budget 2023. Et nous avons également fait le choix d'ajouter à cette vice-présidence le sujet de la qualité.

Pourquoi dans ce périmètre de la responsabilité sociétale ?

Ce sont des démarches qualité qui ont accompagné les plans pluriannuels du handicap et de l'égalité professionnelle femmes-hommes, ainsi que l'installation d'une stratégie de développement durable, notamment dans la perspective d'obtenir la labellisation DD&RS (Label développement durable et responsabilité sociétale). Cela faisait donc sens, à ce stade, d'intégrer la qualité dans le périmètre de cette vice-présidence.

On observe une acculturation progressive de la communauté universitaire à cette démarche qualité, et notre objectif est d'accompagner politiquement ce développement. Il s'agit de révéler qu'il y a un intérêt à travailler mieux dans tous les domaines, en montrant que cela fonctionne sur des sujets très porteurs de sens, comme la responsabilité sociétale. Cela rejoint notre volonté de renforcer la capacité de l'université à disposer d'outils de pilotage performants.

Cela reste-t-il un point à améliorer ?

Nous sommes plutôt bien positionnés et solides en matière de pilotage, avec un certain nombre d'outils maison reconnus au niveau national. Pour autant, il reste des domaines où l'on sait que l'on gagnerait à avoir une vision plus précise de l'existant pour avoir une capacité de projection plus fine, par exemple sur la gestion des RH.

Pouvoir faire une projection à dix ans de la masse salariale en tenant compte, entre autres, des grandes évolutions démographiques ou professionnelles, permettrait de mieux veiller à la durabilité de notre modèle, à plus forte raison dans un contexte où le nombre de personnels fonctionnaires n'augmente pas. Et quels seraient les leviers à notre disposition ou à construire pour consolider ce modèle. Il nous faut des outils plus pointus pour maîtriser ces projections, ce qui nous sera très utile également dans notre discussion régulière avec l'État.

« Il nous faut des outils plus pointus »

Autre exemple : l'international. Il comporte divers éléments : la mobilité des étudiants, les formations en langues et culture ou orientées vers les étudiants étrangers, bien sûr. Mais il y a aussi la recherche, où tout est très internationalisé : la conduite des travaux de recherche, leur diffusion, les politiques éditoriales, etc. Quelle est notre capacité à faire une photo exhaustive de ces éléments pour bâtir des stratégies ? Pour l'instant elle reste assez faible.

Notre responsabilité en tant qu'établissement est d'accompagner les initiatives du terrain, pour les personnels et pour l'établissement, afin d'être en mesure d'orienter une politique. Nous avons placé cette priorité dans le contrat quinquennal, et nous avons obtenu des moyens dans le cadre du DSG (Dialogue stratégique et de gestion) qui nous ont permis d'élaborer un outil de collecte de données pour alimenter des tableaux de bord.

Cela implique un dialogue important entre le politique et l'administratif...

En effet, c'est ce qui caractérise aussi notre mode de gouvernance. Il peut y avoir des craintes réciproques à la base, mais nous avons fait le pari dès le départ d'une co-élaboration intelligente. Il ne s'agit pas de se substituer les uns aux autres, mais d'être dans un dialogue pour amener l'université sur une trajectoire claire et fiable. Cela ne peut pas se faire sans une administration ayant une solide capacité d'analyse, d'écoute et d'appui au projet politique.

Les chantiers du COMP (Contrat d'objectifs, de moyens et de performance) et des RH

Comment préparez-vous votre futur COMP ?

« Le COMP est différent de ce que nous avons imaginé »

Avec les premiers établissements pilotes, nous comprenons mieux les intentions de l'État, mais le format n'est pas nécessairement celui que nous avons imaginé depuis France Universités.

En effet, nous avons travaillé avec Jean-Marc Ogier, mon homologue de l'Université de La Rochelle, sur un nouveau modèle d'allocation de moyens aux établissements, faisant le constat que le système était - et demeure - vieillissant, ne permettant plus de lier la réalité des établissements et les dotations allouées.

À cette période, nous soutenions cette idée - partagée par Sylvie Retailleau, alors à la tête de Paris Saclay - qu'après la LPR (Loi de programmation de la recherche pour les années 2021 à 2030 et portant diverses dispositions relatives à la recherche et à l'enseignement supérieur) il fallait une loi de programmation sur l'enseignement supérieur et la vie étudiante, et qu'au sein de cette loi il fallait un nouveau modèle de financement des universités.

Aujourd'hui, nous disposons d'un nouveau format, le COMP, différent de ce que nous avons imaginé, mais dans lequel nous pourrions certainement verser au fur et à mesure nos besoins liés à la réalité effective de nos établissements.

Y voyez-vous tout de même un levier pour soutenir la stratégie de l'université ?

Nous avons mené notre dialogue de performance avec le rectorat, dans la continuité du DSG, et ce que l'on comprend pour l'instant du COMP, c'est qu'il s'inscrit dans une forme de continuité.

Nous avons été assez intéressés par le format du DSG car, auparavant, la feuille de route quinquennale était totalement décorrélée du volet financier, ce qui était un vrai souci. Le DSG a donc réarrimé, à une petite échelle, cette capacité à définir dans le projet quinquennal des éléments qui pouvaient être facilités par un financement ciblé, et a constitué un levier qui correspond assez bien à notre fonctionnement.

En effet, nous pouvions avoir du mal à dégager des enveloppes pour avancer sur certains projets. Certains estiment que les crédits disponibles dans les DSG ne sont pas importants, notamment si on la rapporte au budget total d'une université. Mais, en réalité, si on enlève la masse salariale de ce budget, finalement le DSG représente un apport annuel non négligeable. Quant au fait de revenir une fois par an pour discuter de nos projets, cela a une vertu : politiquement cela permet des franchissements très concrets.

Le COMP, lui, est sur une base de trois ans, et nous verrons si ce rythme est pertinent. Nous espérons surtout que ce nouveau format tiendra dans le temps, car nous avons besoin de stabilité pour l'installer. L'objectif est en effet, au-delà d'un outil de financement par l'État, d'en faire un outil interne de pilotage, avec des indicateurs que nous aurons définis à cet effet.

Quels chantiers RH avez-vous devant vous ?

Nous avons installé le Rifseep (Régime indemnitaire lié aux fonctions, aux sujétions, à l'expertise et l'engagement professionnel) sur les deux dernières années. Cela a été un chantier très conséquent, mais qui permet aujourd'hui d'avoir le bon outil pour une politique indemnitaire des titulaires qui pourra ainsi être plus dynamique. Désormais, nous voudrions améliorer la carrière de nos contractuels, et élaborer pour cela un cadre ambitieux et maîtrisé.

« Améliorer la carrière de nos contractuels »

C'est un chantier qui va concerner les conditions de rémunération ainsi que la progression de carrière. Il peut sembler étrange de parler de carrière pour cette population mais, de fait, ces personnels restent parfois longtemps dans nos murs s'ils sont en CDI (Contrat à durée indéterminée).

Par ailleurs, définir une politique RH dans ce domaine est également une façon d'agir face à la question du manque d'attractivité de notre établissement en termes de niveau de rémunération, notamment dans certains domaines très concurrentiels. C'est donc un sujet prioritaire, qui rejoint notre ambition de nous inscrire dans une dynamique positive de confiance en l'avenir.

Comment cela s'incarne-t-il ?

Fixer un cap ambitieux pour l'établissement et vouloir y aller collectivement. Il y a beaucoup d'attentes de la part des personnels concernant le sens de leur investissement professionnel, d'autant que nous sommes face à un virage de la société, avec de nombreuses transitions devant nous et donc de défis à relever, et aussi dans un contexte de forte évolution de l'ESR (Enseignement supérieur et recherche). Partager un horizon désirable permet aussi de révéler la grande fierté de notre communauté à travailler dans cette université.



Emmanuelle Garnier

Présidente @ Université Toulouse 2 Jean Jaurès

Membre du CA @ France Universités

Professeure des universités (Études hispaniques et hispano-américaines, filière Langues étrangères appliquées) @ Université Toulouse 2 Jean Jaurès

Parcours

Depuis février 2023

Université Toulouse 2 Jean Jaurès
Présidente

Depuis janvier 2021	France Universités Membre du CA
Depuis 2011	Université Toulouse 2 Jean Jaurès Professeure des universités (Études hispaniques et hispano-américaines, filière Langues étrangères appliquées)
Novembre 2022 - février 2023	Université Toulouse 2 Jean Jaurès Administratrice provisoire
Janvier 2021 - décembre 2022	France Universités Présidente de la commission des relations internationales et européennes
Novembre 2018 - novembre 2022	Université Toulouse 2 Jean Jaurès Présidente
Avril 2016 - décembre 2018	Université Fédérale Toulouse Midi-Pyrénées - UFTMP (Comue) Directrice adjointe de l'école doctorale de site Aéronautique Astronautique
Juin 2011 - décembre 2018	Université Fédérale Toulouse Midi-Pyrénées - UFTMP (Comue) Membre du bureau et du conseil de l'école doctorale ALLPH@ (Arts, Lettres, Langues, Philosophie),
2011 - décembre 2018	Université Toulouse 2 Jean Jaurès Directrice de l'équipe d'accueil LLA-CRÉATIS (Lettres, langages et arts - Création, recherche, émergence, en arts, textes, images, spectacles)
Mai 2016 - mars 2018	Université Toulouse 2 Jean Jaurès Membre élu de la CFVU
2016 - mars 2018	Université Toulouse 2 Jean Jaurès Membre élu du CAC
2002 - 2011	Université Toulouse 2 Jean Jaurès Maîtresse de conférences (département des études hispaniques et hispano-américaines)
2005 - 2007	Université Toulouse 2 Jean Jaurès Rapporteuse de la commission des formations de l'université
2003 - 2006	Université Toulouse 2 Jean Jaurès Directrice du département Langues étrangères appliquées

-

Établissement & diplôme

Depuis 2009	Université Toulouse 2 Jean Jaurès Titulaire d'une habilitation à diriger des recherches
Depuis 1997	Université Toulouse 2 Jean Jaurès Titulaire d'un doctorat

Fiche n° 32797, créée le 21/09/2018 à 15:42 - Màj le 23/02/2023 à 17:40



Université Toulouse 2 Jean Jaurès

L'Université Toulouse-Jean Jaurès a été créée en 1974 par scission de l'ancienne Université de Toulouse fondée en 1229.

Catégorie : Université

Adresse du siège

Direction des Affaires Financières
5 Allées Antonio Machado
31058 Toulouse Cedex 9 France

Général

Date de création	1974
Statut	EPCSCP (Établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel)
Tutelles	Ministère chargé de l'ESR
Implantations (dont siège)	Toulouse (siège)
Composantes	5 UFR : <ul style="list-style-type: none">• Histoire, Arts et Archéologie• Langues, Littératures et Civilisations Etrangères• Lettres, Philosophie et Musique• Psychologie• Sciences, Espaces, Sociétés 3 instituts : <ul style="list-style-type: none">• Institut Pluridisciplinaire pour les Etudes sur les Amériques à Toulouse (IPEAT)• Institut Régional du Travail en Midi-Pyrénées• Institut de Formation des Musiciens Intervenant à l'Ecole 2 écoles internes : <ul style="list-style-type: none">• L'Institut supérieur du tourisme, de l'hôtellerie et de l'alimentation (ISTHIA)• L'École Nationale Supérieure d'Audiovisuel (ENSAV)
Regroupement d'appartenance	Université de Toulouse
Présidence	Emmanuelle Garnier (élection en février 2023)

Effectifs étudiants

2006-07	23 442
2007-08	21 987
2008-09	23 729
2009-10	23 511
2010-11	22 046
2011-12	22 361

2012-13	23 072
2013-14	23 821
2014-15	24 060
2015-16	24 396
2016-17	26 506
2017-18	27 170
2018-19	26 896
2019-20	30 506
2020-21	31 554

Source(s) : Open Data Esri

Inscriptions principales et secondes (source : Open data du Mesri)

Effectifs de doctorants contractuels

2012-13	87
2013-14	89
2014-15	94
2015-16	105
2016-17	111
2017-18	104
2018-19	99
2019-20	99

Source(s) : Open Data Mesri

Effectifs E-C titulaires

2010-11	679
2011-12	672
2012-13	675
2013-14	685
2014-15	689
2015-16	686
2016-17	695

2017-18	700
2018-19	677
2019-20	671

Source(s) : Open Data Mesri

Maîtres de conférences et professeurs des universités exclusivement.

Produits encaissables (M€)

2010	41,1 M€
2011	155,7 M€
2012	158,4 M€
2013	159,2 M€
2014	160,8 M€
2015	166,0 M€
2016	168,3 M€
2017	175,1 M€
2018	177,7 M€
2019	179,9 M€
2020	179,0 M€
2021	181,4 M€

Source(s) : Open data Mesri

Les produits encaissables correspondent aux produits de fonctionnement de l'exercice qui se traduisent par un encaissement (à différencier des produits sans flux de trésorerie). Ils comprennent essentiellement : • la subvention pour charges de service public ; • les ressources propres.

Dépenses de personnel (M€)

2010	19,5 M€
2011	129,1 M€
2012	131,9 M€
2013	135,7 M€
2014	135,8 M€
2015	137,4 M€
2016	139,7 M€

2017	142,9 M€
2018	146,2 M€
2019	146,5 M€
2020	148,1 M€
2021	149,3 M€

Source(s) : Open data Mesri

Fonds de roulement (en jours)

2010	222,1
2011	62,9
2012	51,8
2013	49,4
2014	60,0
2015	60,0
2016	57,1
2017	52,6
2018	56,3
2019	36,4
2020	70,8
2021	41,8

Source(s) : Open data Mesri

Fonds de roulement en jours de charges décaissables

Fiche n° 1754, créée le 28/04/2014 à 02:38 - MàJ le 28/04/2014 à 14:40

© News Tank Éducation & Recherche - 2023 - **Code de la propriété intellectuelle** : « La contrefaçon (...) est punie de trois ans d'emprisonnement et de 300 000 euros d'amende. Est (...) un délit de contrefaçon toute reproduction, représentation ou diffusion, par quelque moyen que ce soit, d'une oeuvre de l'esprit en violation des droits de l'auteur. »