



# Présentation des axes stratégiques

JUIN 2022



# PRESENTATION DES AXES STRATEGIQUES DE L'UNIVERSITE DE TOULON

Forte de l'ancrage à ses territoires, l'Université de Toulon souhaite jouer le rôle d'un acteur engagé afin de répondre aux défis d'une société en profonde mutation et, ainsi, renforcer son rayonnement et la reconnaissance de ses partenaires institutionnels et socio-économiques. C'est dans cette perspective que l'Université de Toulon affirme son identité et ambitionne de construire un projet d'établissement qui réponde aux attentes de son écosystème. L'Université de Toulon souhaite assumer une politique de différenciation et structurer l'articulation entre son axe identitaire « Sciences de la mer & Sociétés méditerranéennes » et une logique pluridisciplinaire sur les plans pédagogique et scientifique. Cette évolution doit se traduire tout particulièrement dans la place qu'occupe l'Université de Toulon dans le paysage régional de la recherche et de l'innovation. Ce travail de caractérisation de l'établissement implique que la communauté universitaire soit étroitement associée aux choix politiques qui seront opérés, afin que le projet que porte l'Université de Toulon soit pleinement partagé.

Afin d'atteindre ses objectifs, l'Université de Toulon s'est résolument engagée dans le déploiement d'une gestion en pluriannuel de ses activités. Le développement de la pluriannualisation s'impose d'autant plus dans un contexte de transitions sociétales, numériques et environnementales que l'Université de Toulon doit également assumer sous une contrainte budgétaire de plus en plus forte. A cet égard, l'Université de Toulon a initié par l'investissement dans des outils de pilotage une démarche de suivi et d'évaluation de ses activités afin d'en mesurer les impacts.

L'Université de Toulon souhaite poursuivre l'investissement dans une démarche de transformations pédagogiques et d'approches par compétences avec pour objectif cardinal la réussite des étudiants et leur insertion professionnelle. Parce que la réussite des étudiants passe aussi par l'amélioration de la vie étudiante et la qualité de vie sur les campus, l'Université de Toulon continuera d'axer son action sur la rénovation profonde de ses campus.

Le positionnement stratégique à 5 ans de l'Université de Toulon se traduit ainsi à travers quatre axes, assortis d'objectifs opérationnels propres à les concrétiser.

## AXE 1 - S'APPROPRIER EN COMMUNAUTE UNIVERSITAIRE UNE SIGNATURE UTLN

Le travail d'appropriation d'un projet d'établissement par une communauté universitaire est un préalable nécessaire à la reconnaissance d'une signature effectivement partagée en interne et à l'affirmation d'un projet lisible pour les partenaires institutionnels et socio-économiques. L'Université de Toulon a engagé en 2021 un travail collectif au sein de la communauté pour définir sa nouvelle plateforme de marque et ainsi accorder son identité visuelle et sa signature à ses orientations stratégiques.

Dans le cadre de cette auto-évaluation, l'Université de Toulon veut confirmer que la communauté universitaire s'approprie pleinement la signature de l'établissement, telle qu'elle s'est renforcée à travers les différentes actions menées ou poursuivies durant le mandat en cours. Il s'agit de favoriser l'implication de la communauté universitaire en privilégiant des modalités de travail collaboratives et la consultation des instances représentatives de l'établissement. Étendue à d'autres actions menées au sein de l'établissement, cette méthodologie a pour objectif assumé de renforcer l'engagement de la communauté dans ce processus d'évaluation et d'impulser ainsi une dynamique pour l'écriture d'un projet d'établissement à l'horizon 2030.

Le propre d'une politique d'établissement est en effet de projeter une université et sa communauté au-delà des limites d'un mandat de gouvernance afin d'inscrire l'établissement dans une trajectoire pluriannuelle. Cette auto-évaluation d'une période à cheval sur deux mandats fera le constat de certaines continuités stratégiques, mais aussi d'évolutions politiques et, parfois, de réelles solutions de continuité que l'équipe de gouvernance en place assume pleinement. Par ailleurs, les échanges autour du rapport d'évaluation produit par le Hcéres interviendront dans une période importante pour le processus démocratique de l'établissement. Cette situation est une occasion supplémentaire de faire en sorte que la communauté universitaire se saisisse pleinement de cette campagne d'évaluation 2022-2023.

### OBJECTIFS OPERATIONNELS :

#### ASSURER UNE LARGE CONCERTATION AU SEIN DES INSTANCES REPRESENTATIVES ET UNE CONSULTATION REGULIERE DES PERSONNELS

L'Université de Toulon devra garantir les conditions idoines à l'appropriation, par sa communauté, de son projet d'établissement et de la signature qui la caractérise. Afin d'atteindre cet objectif, il conviendra, en premier lieu, d'associer encore davantage les élus des instances consultatives et délibératives de l'établissement. L'objectif souhaité est que les discussions au sein des instances et les informations qu'elles impliquent soient diffusées par les élus au sein des différentes structures de l'établissement. Outre une vocation pédagogique, cette méthode autorisera la recherche d'une adhésion de chaque acteur de la communauté universitaire à la stratégie de l'établissement. Au-delà du cadre formel des instances de l'établissement, et dans le même objectif, l'Université de Toulon s'efforcera d'assurer une consultation régulière des personnels en organisant des cadres de discussions propres à garantir la démocratie universitaire et une acculturation de bon aloi. La communication interne autour des sujets majeurs de la stratégie d'établissement devra enfin être renforcée et simplifiée.

---

## ORGANISER LA MOBILISATION DES PARTENAIRES INSTITUTIONNELS ET SOCIO-ECONOMIQUES

L'Université de Toulon devra consolider sa stratégie en développant encore davantage ses partenariats institutionnels et socio-économiques.

Au niveau de la structuration régionale de l'ESRI, l'établissement devra renforcer sa démarche de concertation avec les établissements parties au contrat de site afin d'améliorer la cohérence de sa stratégie de formation et de recherche. Les travaux initiés dans le cadre des prochains schémas métropolitain et régional de l'enseignement supérieur de la recherche et de l'innovation sont l'occasion d'approfondir la contribution de l'Université de Toulon à la politique de site.

L'Université de Toulon s'attachera également à renforcer ses partenariats structurants et ses liens avec les organismes de recherche afin de rendre plus visible son axe identitaire et de porter des projets collaboratifs propres à asseoir sa stratégie. Ces projets collaboratifs devront tendre à la recherche de l'équilibre entre axe identitaire et pluridisciplinarité.

---

## CONSOLIDER LE POSITIONNEMENT NATIONAL ET INTERNATIONAL DE L'UNIVERSITE

Sur le plan national, la place occupée par l'Université de Toulon devra être mieux identifiée par l'affirmation d'une signature spécifique, renvoyant clairement à l'identité et aux orientations stratégiques de l'établissement. C'est grâce à ce travail d'identification que l'établissement, d'assise régionale, pourra accroître son rayonnement et son attractivité.

Sur le plan international, l'Université de Toulon devra poursuivre sa réflexion stratégique concernant l'articulation et la mise en cohérence entre sa politique de relations internationales et son axe identitaire. L'objectif assumé est de développer encore davantage la dimension méditerranéenne dans le cadre de cette articulation. Au-delà de cet objectif, et pour le servir, l'effort doit porter sur une meilleure structuration interne propre à consolider le positionnement international de l'Université de Toulon.

## AXE 2 – REpondre et EVALUER NOS REponses AUX ATTENTES DE LA JEUNESSE DANS NOTRE TERRITOIRE

La crise sanitaire a mis en relief les attentes et certaines fragilités de la jeunesse. Elle a également révélé la capacité des universités à s'affirmer comme des acteurs incontournables dans le tissu social. Comme les autres établissements de l'enseignement supérieur, l'Université de Toulon a pleinement assumé ses responsabilités dans cette période. Toute la mesure a ainsi été prise des préoccupations et des espoirs de la jeunesse directement issue de notre territoire, tout comme de la jeunesse nationale et internationale qui vient rechercher à l'Université de Toulon une formation académique et professionnalisante de qualité. Les dispositifs de mobilité internationale et leur valorisation seront renforcés pour favoriser les compétences à l'international de notre jeunesse et participer à l'attractivité de notre territoire. Le recours accéléré à des modalités d'enseignement encore peu répandues et le

bouleversement des possibilités d'animation de la vie étudiante mettent l'université face à de nouveaux défis.

Dans la perspective de l'écriture de notre prochaine offre de formation et de recherche, cette auto-évaluation doit permettre de vérifier que nos propositions pédagogiques et scientifiques sont en adéquation avec les attentes et les besoins de la jeunesse. L'accompagnement à l'orientation, la remédiation et à la réussite des étudiants doit notamment être soutenue par le déploiement de pédagogies innovantes et les actions menées pour favoriser l'accès à la recherche.

## OBJECTIFS OPERATIONNELS :

---

### REpondre aux besoins de formation des territoires

L'Université de Toulon visera à maintenir une offre de formation de qualité, aussi bien de niveaux licence et master que doctorat, répondant aux besoins des étudiants et des employeurs. L'offre de formation se doit d'être en parfaite cohérence avec son potentiel humain, son activité de recherche académique et les besoins des territoires. Forte de cet objectif, l'Université de Toulon souhaite s'affirmer comme un acteur majeur du service public de l'enseignement supérieur sur ses différents territoires d'implantation. Ce travail nécessitera une analyse fine qui prenne en compte à la fois l'équilibre entre axe identitaire et pluridisciplinarité et les enjeux de la politique de site.

---

### Évaluer et faire évoluer en conséquence les méthodes et outils de pédagogie

L'Université de Toulon s'attachera à évaluer l'intérêt des méthodes et outils de pédagogie afin de vérifier la pertinence de l'appropriation des savoirs et des apprentissages. Dans cette logique, l'Université de Toulon devra s'assurer que les étudiants saisissent clairement le sens des activités proposées, la manière dont ils utilisent les connaissances acquises, celle par laquelle ils cherchent les ressources pertinentes, font preuve d'esprit critique, intègrent leurs savoirs nouveaux et établissent le bilan de leurs propres compétences. L'objectif affiché avec ce travail d'évaluation est d'atteindre une vision assez claire des méthodes et outils de pédagogie afin, le cas échéant, de les adapter ou de les ajuster.

---

### Mettre nos campus en adéquation avec les attentes de la jeunesse

L'Université de Toulon devra repenser ses campus afin de les adapter aux besoins d'une université du 21<sup>e</sup> siècle, répondant aux attentes de la jeunesse étudiante et prenant notamment en compte l'évolution des enseignements et leur hybridation. Outre les questions techniques d'ordre patrimonial qui ne manqueront pas de se poser, c'est la définition d'une stratégie en matière de formation et de recherche qui permettra de déterminer les besoins en termes d'usages et d'aménagements des locaux, mais aussi d'équipements de ceux-ci. Les efforts déjà réalisés pour améliorer la Vie étudiante et Vie de campus devront être poursuivis en axant la réflexion sur les espaces de travail connectés, les lieux de convivialité et de détente et les points de restauration.

### AXE 3 – ÉVALUER L'ÉQUILIBRE ENTRE L'AXE IDENTITAIRE ET LA PLURIDISCIPLINARITE DANS SON ARTICULATION FORMATION – RECHERCHE – VALORISATION

L'Université de Toulon poursuit une politique de différenciation en lien étroit avec ses territoires. Cette politique implique en permanence la recherche d'un équilibre entre, d'une part, l'animation d'une réelle pluridisciplinarité au sein de l'établissement et, d'autre part, le renforcement de son axe identitaire « Sciences de la mer & Sociétés méditerranéennes ». Si cette politique doit amener au développement de pôles d'excellence thématiques articulant formation, recherche et innovation, celle-ci ne doit pas être envisagée au détriment des autres domaines académiques également représentés à l'Université, une telle stratégie relevant plus précisément d'une politique de spécialisation.

La politique de l'Université de Toulon se caractérise par un ancrage territorial particulièrement fort. Tandis que l'axe identitaire de notre établissement est intimement lié à sa situation géographique et donc aux particularités de nos partenaires institutionnels et socio-économiques, le caractère pluridisciplinaire de notre offre pédagogique et scientifique élargit et confirme la très forte implication de l'établissement dans le maillage académique. Le développement de cette politique de différenciation se traduit également, dans une perspective exploratoire, par une politique dite de niche en cohérence avec le territoire dans des secteurs émergents à l'Université de Toulon.

#### OBJECTIFS OPERATIONNELS :

---

##### DEVELOPPER LES STRUCTURES APPROPRIÉES AFIN DE RENFORCER L'AXE IDENTITAIRE

Le renforcement de l'axe identitaire « Sciences de la mer & Sociétés méditerranéennes » sera au cœur de la politique menée par l'Université de Toulon. Afin de consolider une réalité déjà existante, l'Université souhaite opérer un saut qualitatif en créant et en développant les structures appropriées, lui permettant d'organiser la recherche dans les thématiques liées à son axe identitaire. A cet égard, la réflexion pour le projet Maritimes Horizons 2030 au PIA 4 Excellences a débouché sur un travail de structuration propre à accroître la lisibilité et la visibilité de l'établissement et à développer les projets collaboratifs partenariaux.

---

##### IDENTIFIER DES THEMATIQUES FEDERATRICES HORS AXE IDENTITAIRE DANS UNE LOGIQUE PLURIDISCIPLINAIRE

L'Université de Toulon portera ses efforts sur l'identification de thématiques hors axe identitaire selon une démarche associant étroitement la communauté universitaire. L'objectif à atteindre à horizon 2030 est l'adoption d'une politique de différenciation qui irrigue l'offre de formation et l'activité de recherche de l'établissement. Afin d'atteindre cet objectif, l'Université de Toulon devra d'abord identifier les formations et activités de recherche existantes, qui continueront d'être soutenues au regard d'indicateurs et critères qui devront être clairement fixés. Elle devra également favoriser l'émergence de sujets scientifiques selon une méthodologie propre à associer l'ensemble de ses acteurs. Ce travail ne

pourra être conduit sans la recherche d'un équilibre entre Sciences et technologies et Sciences humaines. Il ne pourra pas l'être non plus sans le développement de synergies propres à asseoir durablement la stratégie territoriale de l'établissement.

---

#### AJUSTER LA POLITIQUE D'ETABLISSEMENT EN SOUTIEN AUX ACTIVITES DE FORMATION ET DE RECHERCHE

L'Université de Toulon s'attachera à soutenir une politique de formation et de recherche qui soit en totale cohérence avec sa stratégie d'établissement. Elle doit, pour ce faire, concentrer les moyens en ressources humaines et en matériels sur les activités et missions relevant de son axe identitaire et des thématiques hors axe identitaire qui seront prochainement définies. Ainsi, les campagnes de recrutement d'enseignants-chercheurs, d'enseignants et des personnels BIATSS devront être déterminées en fonction de la stratégie affichée et les fléchages des financements seront opérés dans la même logique.

#### AXE 4 - ANALYSER L'EVOLUTION DE L'ORGANISATION INTERNE POUR UN MEILLEUR PILOTAGE DE LA STRATEGIE

La période actuelle est sans conteste une phase de transformation pour que l'Université de Toulon se dote des outils de pilotage et de gestion structurants dont la maîtrise permettra de construire et mettre en œuvre un projet d'établissement ambitieux pour la décennie que nous inaugurons. Que ce soit l'organisation de sa chaîne financière, la gestion des emplois et carrières ou encore de son organisation administrative de gestion des trois campus, l'Université de Toulon a entrepris des restructurations majeures pour se donner les moyens de piloter sa stratégie. Cette réorganisation interne doit aussi amener à une meilleure lisibilité de la politique de l'Université de Toulon pour ses différents partenaires.

Après avoir obtenu le NCU Mistral, l'Université de Toulon a su faire la preuve de sa capacité à répondre aux appels à projets en étant lauréate des trois volets du PIA3 pour le Campus connecté Dracénié Provence Verdon, pour le projet PANORAMA porté par Aix-Marseille Université et pour le Campus des Métiers et Qualifications d'Excellence « Economie de la mer ». Par le travail qu'il a nécessité, un tel succès a révélé les compétences, mais aussi certaines insuffisances dans la structuration et dans le fonctionnement de notre établissement. Le travail engagé afin d'y remédier devra permettre à l'Université de Toulon d'inscrire son action dans une projection pluriannuelle déjà initiée dans plusieurs domaines, en optimisant la gestion des moyens récurrents qui lui sont alloués et, simultanément, en renforçant sa capacité à développer ses ressources propres sans fragiliser son organisation interne. Ici encore, il s'agit de trouver un juste équilibre entre les différents types de moyens obtenus, afin de développer dans le temps long un projet d'établissement réalisable et réaliste.



## OBJECTIFS OPERATIONNELS :

---

### DEVELOPPER LES OUTILS DE PILOTAGE POUR AMELIORER L'EVALUATION DE SES ACTIVITES ET MESURER LEUR IMPACT SUR L'ECOSYSTEME

Afin d'améliorer sa capacité à maîtriser le pilotage de ses activités et missions de service public en lien avec sa stratégie, l'Université de Toulon cherchera à développer encore davantage des outils de pilotage qui lui permettent d'en assurer le suivi, en garantissant la fiabilité et la cohérence des indicateurs et données. À cet égard et à titre d'exemple, le déploiement du système d'information décisionnel depuis le 1<sup>er</sup> juin 2022 constitue un saut qualitatif puisqu'il permettra de compiler et de compléter les indicateurs des différents systèmes d'information dont dispose déjà l'établissement. Cette démarche vertueuse pourra permettre à l'Université de Toulon de procéder aux évaluations nécessaires de son activité et de ses missions, d'en apprécier l'impact et, le cas échéant, de corriger sa trajectoire.

---

### CONSTRUIRE UN ENSEMBLE D'INDICATEURS DE TABLEAU DE BORD ADAPTES A LA STRATEGIE DE L'ETABLISSEMENT

Afin d'améliorer la cohérence de son activité et de ses missions, l'Université de Toulon devra opérer des choix quant à la détermination des indicateurs de tableaux de bord propres à garantir sa stratégie. Le choix des différents types d'indicateurs (pilotage stratégique, d'activité et gestion, d'environnement et/ou de contexte) sera opéré en fonction des objectifs stratégiques de l'établissement et une méthode claire devra présider à l'élaboration d'un tableau de bord stratégique propre à orienter l'activité de l'Université de Toulon dans un souci de performance.

---

### FORMALISER UN PROJET D'ETABLISSEMENT DECLINE EN PLAN D' ACTIONS

Fort de outils de pilotage efficaces et de l'appui d'indicateurs pertinents, l'Université devra être en capacité de formaliser un projet d'établissement qui affiche clairement l'ambition et la vision de la situation de l'établissement à horizon de dix ans. Ce projet global devra être exprimé de manière synthétique dans une logique de communication et d'adhésion. Il recensera les objectifs stratégiques et opérationnels devant s'insérer dans le quotidien des actions menées, tant du point de vue des missions, des fonctions supports et des moyens alloués.



UNIVERSITÉ DE  
TOULON

DÉPASSONS L'HORIZON

Université de Toulon  
CS 60584 • 83041 Toulon CEDEX 9  
[www.univ-tln.fr](http://www.univ-tln.fr)

