



BILAN DE MANDATURE



2018-2022

DOCUMENT FINAL

25 NOVEMBRE 2022

ÉQUIPE DE LA PRÉSIDENTENCE 2018-2022

Présidente

Emmanuelle Garnier

Vice-président-es statutaires

Vice-président du Conseil d'administration : Emmanuel Eveno

Vice-présidente de la commission de la Recherche : Marie-Christine Jaillet

Vice-président de la commission de la Formation et de la vie universitaire : Vincent Simoulin

Vice-président Étudiant : Axel Loscertales

Vice-président-es délégué-es

Vice-président délégué aux Moyens et à la prospective : Florent Hautefeuille

Vice-président délégué au Patrimoine et au développement durable : Philippe Miroux

Vice-présidente déléguée aux Relations européennes et internationales : Christina Stange-Fayos

Vice-président délégué au Développement des usages du numérique et des systèmes d'information : Patrice Terrier

Vice-présidente déléguée au Soutien, orientation, formation et insertion : Hélène Charlery

Vice-présidente déléguée à la Valorisation de la recherche : Cécile Fabre

Vice-présidente déléguée à la Diffusion des savoirs : Nathalie Dessens

Vice-présidente déléguée à la Culture : Marion Gautreau

Cabinet

Directeur de cabinet : Bruno Péran

Conseiller au cabinet : Daniel Guy

Chargé-es de mission

Référente site de Foix : Laurence Barthe

Référent site de Cahors : Laurent Ausset

Référent site de Montauban : Manuel Mesquita

Égalité et lutte contre les discriminations de genre et le harcèlement sexuel : Marie-Agnès Palaisi

Handicap : Pascale Chiron

Développement durable : Gabriela Pfeifle

Accompagnement des publics en formation : Mélanie Jucla

Accompagnement des apprentissages : Émilie Lumière

Formation tout au long de la vie : Xavier Daran (à la suite de Caroline Thierry)

Préfiguration du dispositif Éthique et déontologie : Évelyne Toussaint et Pierre Moret

Sommaire

Un contexte de gouvernance singulier 3

1. Une institution plus forte 5

- De l'autoévaluation à la trajectoire d'établissement : inscrire solidement notre établissement dans le temps long.....5
- Une collégialité renforcée, la démocratie universitaire « revitalisée »5
- Soutenir et valoriser l'action de l'administration6
- La nécessaire actualisation des statuts7
ZOOM SUR.....
Le projet stratégique de l'administration7

2. Une mission de recherche consolidée 8

- Une recherche mieux structurée et plus lisible8
- Une recherche mieux accompagnée9
- Renouer les partenariats, renforcer les transversalités 10
ZOOM SUR.....
L'UT2J, résolument engagée dans la science ouverte 11

3. Une stratégie équilibrée pour des formations ambitieuses 12

- La nouvelle accréditation et l'indispensable soutenabilité des formations..... 12
- Une politique de formation intégrant plusieurs réformes nationales..... 13
- Une hétérogénéité des publics, une pluralité des réussites 14
- Un soutien aux enseignant-es pour l'innovation pédagogique par le numérique 15
ZOOM SUR.....
Un chantier de révision du calendrier universitaire de la licence..... 16

4. Accompagner les étudiant-es, promouvoir la vie universitaire 17

- Accueillir et accompagner les étudiant-es..... 17
- Dynamiser la vie universitaire malgré la crise..... 19
- La culture, pilier de la vie universitaire.....20
ZOOM SUR.....21
Le Tiers-Lieu : un nouvel espace de vie universitaire..21

5. Une politique des ressources humaines qui évolue.....22

- Un dialogue social restauré22
- Installation du télétravail.....22
- Le RIFSEEP23
- Les Lignes Directrices de Gestion – BIATSS.....24

- La LPR et ses dispositions : le CAC restreint fortement mobilisé24
- Installer des médiations équilibrées, consolider la prévention.....24
- Le SCASC : une action sociale, sportive et culturelle revigorée à l'attention des personnels.....25
ZOOM SUR.....
Les chargés d'enseignement vacataires : des avancées notables !.....26

6. Sécuriser le budget, optimiser les moyens...27

- Clarifier les questions budgétaires et améliorer les prévisions.....27
- Traiter les dossiers budgétaires pour libérer des marges de manœuvre.....28
- Un budget pour porter l'action politique28
- Refonte du référentiel.....29
ZOOM SUR.....
Le dialogue stratégique et de gestion (DSG).....30

7. Un développement immobilier maîtrisé 31

- Les contrats de plan État-Région (CPER) : conception, suivi et mise en œuvre31
- Pilotage des campus et du PPP32
- Un fort ancrage territorial – SPSI / SRESRI – SLESRI / PDU33
ZOOM SUR.....
Le bâtiment Université Ouverte sort de terre33

8. Une responsabilité sociétale qui s'affirme... 34

- Une politique Égalité qui se structure autour d'ambitions concrètes.....34
- Une politique Handicap toujours plus engagée35
- Une politique de développement durable qui se construit solidement36
ZOOM SUR.....
Un plan de sobriété énergétique qui s'inscrit dans une trajectoire vertueuse.....37

9. Notre université au cœur de ses écosystèmes38

- La nécessaire évolution du site toulousain38
- Une forte présence sur les scènes régionale et nationale39
- Une dimension internationale consolidée.....40
ZOOM SUR.....
Lancement de l'alliance européenne Universeh42

Quelques mots de conclusion..... 43

Un contexte de gouvernance singulier

Il n'est sans doute pas utile de revenir ici sur les circonstances qui avaient conduit à renouveler les conseils centraux de notre université fin 2018. Pour autant, nul ne n'ignore que le mandat de l'actuelle équipe présidentielle s'est inscrit dans un contexte particulier pour notre établissement, plaçant au premier rang des enjeux celui de **retrouver un fonctionnement institutionnel normal et un climat de travail et d'études apaisé**. Ce fut d'ailleurs un engagement de campagne fort, se posant comme préalable et comme condition au déploiement d'un projet politique qui puisse rassembler notre université. Il s'agissait ainsi de redonner du sens à notre engagement collectif en retrouvant la confiance en notre établissement et en ses forces ; il s'agissait de refaire communauté en assurant à chacun-e stabilité de fonctionnement et sérénité au travail ; il s'agissait de redevenir, au sein de notre écosystème, un acteur solide et un partenaire crédible à l'heure où le site toulousain entrait dans une nouvelle étape – majeure – de son évolution.

Outre ces enjeux de contexte liés spécifiquement à la vie de notre université, le mandat 2018-2022 a également été marqué par des mouvements sociaux nationaux (le mouvement des « gilets jaunes » et celui contre la réforme des retraites, particulièrement) mais aussi par la **crise sanitaire**. Pendant plus de deux ans, celle-ci a eu un impact fort sur la vie de l'université et, au-delà, sur le quotidien de toutes et tous. La pandémie est venue bousculer chacun-e dans son équilibre de vie et les étudiant-es ont été tout particulièrement exposé-es. L'inquiétude face au virus lui-même, les confinements et le basculement – soudain et massif – vers des enseignements à distance ont pu contribuer à un affaiblissement du lien social, un isolement et, parfois, une fragilisation psychologique.

Protéger les étudiant-es et les personnels en déployant des **dispositifs sanitaires exceptionnels**, maintenir une **continuité d'activité** en mettant en œuvre les adaptations et les moyens nécessaires, appliquer les recommandations et consignes nationales tout en veillant à la concertation au sein de l'université... La crise sanitaire a été, sans nul doute, un événement majeur du mandat et a occupé une place considérable dans l'action conduite par la direction de l'établissement – entendue au sens large, comprenant l'ensemble des directeur-rices de composantes et de services, fortement mobilisé-es durant cette période – et,

plus largement, par l'ensemble des personnels sur les différents sites de l'université.

À la crise sanitaire a succédé une nouvelle crise à compter de février 2022, avec **l'invasion du territoire ukrainien par l'armée russe**. Cette crise est particulièrement inquiétante par le potentiel de conflictualité et d'instabilité géopolitique qu'elle induit. Elle est aussi plurielle dans ses implications (hausse du coût de certaines matières, hausse du coût de l'énergie, etc.). Le début de l'année universitaire 2022-2023 s'est ainsi accompagné de la nécessité d'élaborer un **plan de sobriété énergétique**, pour faire face aux éventuelles carences d'approvisionnement en électricité et en gaz. Là encore, un chantier a dû être conduit avec les services de l'université pour respecter les consignes nationales sans pour autant dégrader les conditions de travail et d'études. Cet enjeu peut être envisagé avec confiance, car notre établissement est inscrit depuis plusieurs années dans une trajectoire de transition écologique, dont les effets sont déjà mesurables, notamment en termes d'économie d'énergie.

Au-delà des crises, le mandat 2018-2023 s'est inscrit dans un contexte de **mutation profonde de l'enseignement supérieur et de la recherche**, de réorganisation du paysage universitaire et d'évolutions continues des modes de pilotage : depuis l'évolution des contrats quinquennaux jusqu'à la mise en place du dialogue stratégique et de gestion (DSG) et, demain, des contrats d'objectifs, de moyens et de performance (COMP) ; du renforcement de l'autonomie des universités jusqu'au développement du financement sur appels à projets, les établissements universitaires voient leur rôle stratégique s'affirmer. Cette évolution continue a connu ces dernières années une séquence plus forte encore, avec la Loi de programmation de la recherche (LPR) qui, en renforçant les moyens de la recherche, a également généré des transformations en termes de ressources humaines, de procédures, etc., concernant toute l'université. **La toile de fond de ces évolutions demeure une augmentation constante des effectifs étudiants et une hausse insuffisante des moyens alloués à l'enseignement supérieur avec, pour corollaire, une fatigue des équipes pédagogiques et administratives** qui, dans un système de contraintes de plus en plus prégnant, s'efforcent de mener de front leurs multiples activités.

Enfin, si l'on situe le mandat 2018-2022 dans une perspective plus large, nous faisons le constat que notre université est traversée par les **grands enjeux qui se présentent à nos sociétés contemporaines**. Ainsi, les différentes transitions (écologique, technologique, numérique, démocratique, sociétale) nous conduisent à nous interroger sur nos modes de production et de consommation, sur nos mobilités, sur notre relation au vivant, etc. Elles invitent à créer de nouveaux contenus d'enseignement, à mobiliser de nouveaux outils pour mieux soutenir les apprentissages, mais aussi à repenser la place

de la science de la société : les universités sont tout autant les théâtres des transitions que des actrices de premier plan, en ce qu'elles portent une responsabilité lorsqu'il s'agit d'analyser et comprendre les problématiques, de créer des modèles nouveaux, permettre les franchissements et accompagner les changements.

Dans un contexte singulier, complexe et exigeant, notre université a fait le choix de l'action et a maintenu solidement ses activités et son fonctionnement tout en réaffirmant son rôle et sa place.



1. Une institution plus forte

Si le projet politique proposé en 2018 visait, pour des questions conjoncturelles locales, à retrouver un fonctionnement institutionnel normal, il se fondait également sur la conviction qu'il fallait **renforcer l'« institution UT2J »** pour continuer à assumer pleinement les missions de service public d'enseignement supérieur et de recherche. Cette conviction apparaît d'autant plus essentielle à l'heure où les établissements universitaires disposent d'une autonomie croissante, qui rend désormais indispensable le déploiement de stratégies sur le temps long.

Indépendamment des changements de gouvernance et des alternances politiques, demeure la **responsabilité de garantir une robustesse et une continuité institutionnelles**. Pendant tout son mandat, l'équipe de la présidence a œuvré dans ce sens et souhaité que son action politique soit toujours guidée par la volonté de servir l'intérêt supérieur de l'établissement.

De l'autoévaluation à la trajectoire d'établissement : inscrire solidement notre établissement dans le temps long

C'est dans cette optique que, dès le début du mandat, a été abordé le vaste processus d'évaluation et de contractualisation avec l'État. Ainsi, dès septembre 2019, le rapport d'autoévaluation a pu être adopté en conseil d'administration. Le rapport d'évaluation du Hcéres a, quant à lui, été publié en juillet 2020. Puis, notre communauté s'est attelée à l'élaboration du projet, qui constituerait le **volet établissement du contrat de site pour la période 2021-2026**.



L'enjeu était de favoriser un travail **d'élaboration collective d'un projet partagé**. En effet, l'asynchronie entre la durée des mandats de gouvernance (4 ans) et celle des contrats quinquennaux invite à s'affranchir des clivages politiques pour élaborer un **projet fédérateur qui, tout en portant des ambitions stratégiques fortes, n'entrave pas les propositions politiques et**

leur permette plutôt d'y trouver leur place dans une cohérence institutionnelle. En mars 2022, l'adoption en conseil d'administration du volet commun et du volet d'établissement du contrat de site 2021-2026 est venue clore cette importante séquence de dialogue contractuel avec la tutelle.

Outre le volet établissement du contrat de site, **d'autres dispositifs** viennent fixer des objectifs et déterminer des feuilles de route, autour d'enjeux spécifiques pour l'institution : plan égalité professionnelle femmes-hommes, schéma directeur pluriannuel du handicap, etc. La démarche de labellisation DD&RS (Développement durable et responsabilité sociétale) dans laquelle l'établissement s'est engagé relève aussi de ces dispositifs qui peuvent orienter l'action politique, dans le respect des engagements pris par l'institution.

Ainsi, l'établissement s'inscrit dans **une trajectoire croisant des objectifs pluriels et répondant à des temporalités diverses** : celle des mandats de gouvernance, celle du contrat de site, celle des plans et schémas qui engagent l'établissement, mais aussi l'horizon dessiné à plus long terme. Tout au long du mandat, l'équipe de la présidence aura **composé avec ces temporalités**, dans une collaboration constante et solide avec l'administration et dans une démarche de concertation avec la communauté, conforme aux principes de collégialité et de démocratie universitaire.

Une collégialité renforcée, la démocratie universitaire « revitalisée »

Pour renforcer l'institution, l'action de la seule équipe de la présidence ne suffit pas, naturellement. Le principe de collégialité qui sous-tend le fonctionnement des universités – et peut-être avec plus de force encore notre université – est non seulement exigeant, mais il est également incontournable pour **instruire les dossiers et étayer les prises de décision**. Cette collégialité prévoit l'exercice d'une démocratie universitaire dans des instances dédiées, instances d'instruction et/ou de délibération. Les deux conseils centraux (conseil d'administration et conseil académique, dans leurs formats plénier et restreint), tout comme l'ensemble des commissions, ont été très **régulièrement réunis** pour se prononcer sur les différentes questions, conformément à ce que prévoient les statuts de

l'université. C'est cette démocratie universitaire qui donne sa légitimité aux mandats de gouvernance et il est donc fondamental de respecter les instances dans leur rôle, dans leur fonction. À ce titre, la présidente a souhaité qu'un bilan annuel des délégations qu'elle avait reçues du conseil d'administration soit régulièrement présenté en séance.

Tout au long du mandat, sur un rythme régulier, ces instances ont pu se réunir dans de bonnes conditions, **accueillant les échanges, les expressions, les contradictions**, et toujours avec la volonté que les décisions puissent être prises au bénéfice de l'établissement. Il convient de saluer ici tou-tes les élu-es et mandaté-es qui, pendant quatre années, ont honoré leur mandat avec constance, rigueur et sens de l'engagement.

Les **instances du dialogue social** ont également fait l'objet de la plus grande considération. Elles ont abondamment contribué, tout au long du mandat, aux décisions concernant le fonctionnement de notre université. Les corps intermédiaires que sont les organisations syndicales ont joué à cet endroit un rôle majeur.

L'équipe de la présidence a souhaité adopter une **démarche de concertation plus large**, avec des représentant-es de la communauté universitaire. Les **directions d'UFR, écoles et instituts**, toutes invitées à faire partie du Bureau de l'université, ont ainsi été les interlocutrices régulières et précieuses de la présidence. Des réunions hebdomadaires étaient organisées pour transmettre des informations et disposer des temps d'échanges indispensables à la prise de décision. En miroir, la conférence de la recherche, regroupant les **directions des unités de recherche**, sous la houlette de la vice-présidente de la commission recherche, a également été très régulièrement réunie.

Certains **chantiers stratégiques** ont également donné lieu à des groupes de travail, réunissant des représentant-es des différentes parties prenantes. Ainsi, un groupe de travail a été mis sur pied autour de la Loi de programmation de la recherche. Par ailleurs, outre les points d'information dans les instances, l'évolution du site toulousain a également donné lieu à plus de vingt réunions de groupes de travail. Ces réunions ont régulièrement fait l'objet de synthèses mises à disposition de toute la communauté universitaire de sorte que chacun-e puisse comprendre les enjeux et se déterminer en conséquence.

Considérant que la démocratie universitaire, fonctionnant sur le mode représentatif, ne peut fonctionner pleinement que si la communauté universitaire dispose des éléments en débat, l'équipe de la présidence a souhaité encourager **une culture du partage et de la circulation d'informations**. Le blog « Vie institutionnelle, vie de l'établissement », accessible à toutes et tous (personnels et étudiant-es), a eu vocation à accueillir des éléments favorisant une meilleure compréhension de plusieurs grands enjeux.

Soutenir et valoriser l'action de l'administration

La direction de l'université n'est pas assumée par la seule gouvernance politique. Le rôle de l'administration est fondamental pour **éclairer et opérationnaliser l'action politique** ; il est aussi essentiel pour **sécuriser le fonctionnement de l'université**.

Tout au long du mandat, nous avons donc souhaité mieux articuler le politique et l'administratif, en favorisant, pour déployer le projet politique, le plein déploiement des projets de l'administration, au niveau des services centraux comme au niveau des services communs et des équipes administratives des composantes pédagogiques et de recherche. Il s'est agi de **respecter les périmètres d'action et de responsabilité, d'entretenir un dialogue constant afin de concourir à des réalisations abouties pour l'établissement**.

C'est ainsi que nous avons encouragé et accompagné la démarche de **projet stratégique de l'administration** (voir encadré), considérant que l'institution se trouvera renforcée si elle fait confiance aux expertises et aux visions de celles et ceux qui la font vivre au quotidien.

Par ailleurs, au regard de la part d'autonomie croissante dont disposent les universités, il nous a semblé essentiel de **consolider certaines fonctions clés**, telles que les fonctions RH, juridiques ou encore financières.

C'est dans cette même perspective, conscient-es des enjeux stratégiques nouveaux qu'implique l'autonomie des universités, que nous avons souhaité renforcer les **outils de pilotage**. Les décisions politiques doivent, en effet, pouvoir être prises sur la base d'une connaissance fine des réalités et avec une capacité à en envisager les effets dans une perspective globale et pluriannuelle. De concert avec l'administration, nous avons ainsi renforcé les moyens de pilotage dans différents domaines (international, financier, etc.) de manière à disposer d'outils de compréhension, d'analyse et de suivi. Cette capacité de pilotage est indispensable pour impulser les évolutions de fonctionnement nécessaires à l'exercice de nos missions d'enseignement supérieur et de recherche.



Certification AFNOR de l'OVE, sept. 2022 – © Cabinet de la présidence

C'est ce même souci du service aux usager·ères (au sens le plus large) qui nous a conduit·es à mettre en place **une politique qualité** au sein de l'établissement. Alors que ce type de démarches était jusqu'alors pensé de façon ponctuelle, selon les initiatives des services, voire des individus, nous avons souhaité que la question de **l'amélioration du service rendu aux étudiant·es et aux personnels** devienne un enjeu pour tout l'établissement. L'organisation de la démarche qualité a fait l'objet d'une présentation en conseil d'administration en juin 2022 et un comité de pilotage a été installé. Loin d'être envisagée dans une finalité d'économie de moyens, la politique qualité vise à accompagner et rendre plus lisibles les projets de l'établissement, à simplifier les procédures et à donner de meilleures conditions de travail et d'études.

La nécessaire actualisation des statuts

L'établissement doit pouvoir s'appuyer sur un fonctionnement institutionnel conforme aux cadres réglementaires. En 2019, nous avons donc initié le travail de **révision de l'ensemble des statuts des composantes pédagogiques et des services communs**. En plus de la mise à jour des textes qui règlementent composantes et services, ces travaux de révision visaient l'harmonisation de leur fonctionnement. Le travail a été organisé à trois niveaux :

- **révision des statuts des UFR et départements.**

Ce travail a été fait en un temps très réduit (février-avril 2019) car il était nécessaire que les conseils, renouvelés en totalité au mois d'avril 2019, commencent à fonctionner sur la base de statuts nouveaux ;

- **révision des statuts des écoles et instituts.**

Le travail de rédaction a été mené de janvier à juin 2020. Les statuts de l'ENSAV ont été adoptés en mai 2021 car il a fallu

attendre l'installation du nouveau directeur pour qu'il porte ce projet. Le travail de refonte des statuts de l'INSPÉ a démarré en août 2021, après le retour de l'accréditation et la nomination de sa directrice.

- **révision des statuts des services communs.**

Ce travail a démarré en septembre 2019, avec, notamment, la transformation du service central « DTICE » en service commun « MIN ». Cette transformation a été engagée afin de promouvoir l'innovation pédagogique et de développer une politique de transformation numérique des formations, par la mobilisation d'expertises complémentaires (ingénierie de l'enseignement numérique, intégration web multimédia, réalisation audiovisuelle, accompagnement à l'usage des technologies audiovisuelles). Le **nouveau service commun de la MIN** aide les enseignant·es à concevoir et scénariser des ressources éducatives de qualité sur le plan technique et pédagogique, mais aussi sur le plan scientifique. Il apporte ainsi l'appui nécessaire à l'évolution de leurs enseignements, la valorisation de leurs travaux de recherche, ou la réponse à des appels à projets. Le projet de transformation du service a été présenté au CT du 23 janvier 2020 et au CAC du 10 février 2020 et les statuts de la MIN ont été adoptés lors du CA du 17 novembre 2020 (après passage en CHSCT et CT).

Outre les statuts des composantes et des services communs, un travail d'**actualisation des statuts de l'université** a également été conduit de manière à y intégrer les évolutions légales et réglementaires, liées notamment à la loi relative à l'orientation et à la réussite des étudiants – ORE (2018) –, à la loi pour une école de la confiance (2019), à la loi de transformation de la fonction publique (2019) et à la loi de programmation de la recherche (2020). Les statuts actualisés ont ainsi été adoptés en conseil d'administration en juin 2022, au terme d'un travail mené avec des représentant·es des différentes instances (CA, CR, CFVU, CT et CHSCT).

ZOOM SUR...

Le projet stratégique de l'administration

Afin de porter les orientations politiques définies par la présidence, la Direction générale des services a impulsé un projet stratégique de l'administration. Celui-ci a pour objectif de construire des projets de services qui répondent aux priorités de l'établissement et aux attentes de la population étudiante, des personnels et des autres bénéficiaires. Les projets de service s'articulent autour de cinq orientations :

- ✓ Réorganisation ou transformation de services pour améliorer l'efficacité de leur action
- ✓ Simplification, sécurisation et modernisation des processus et des procédures
- ✓ Amélioration du service rendu aux bénéficiaires
- ✓ Valorisation des réalisations, communication
- ✓ Amélioration de la qualité de vie au travail

Ce projet stratégique de l'administration s'inscrit pleinement dans la démarche globale de la politique qualité. Il intègre aussi un « volet encadrement » afin de répondre aux besoins des encadrant·es et ainsi mieux partager le sens de nos actions avec les équipes, travailler collectivement pour améliorer les conditions de travail et assurer les conditions de réussite des projets de service.

2. Une mission de recherche consolidée

Pendant les quatre années du mandat, nous avons suivi une **feuille de route** conforme aux engagements pris lors de la campagne de 2018 et partagée en commission recherche. Cette feuille de route était structurée autour de trois objectifs principaux :

- affiner la structuration du dispositif de recherche, le stabiliser et accroître sa lisibilité dans l'établissement ;
- accompagner la recherche par des dispositifs prenant en compte les spécificités des différents modes de production de la recherche ;
- accroître le rayonnement et la visibilité de la recherche.

C'est avec une volonté affirmée de trouver les voies de dialogue et de consensus que nous avons travaillé tout au long de ce mandat pour remplir ces objectifs, et ce malgré le contexte de **crise pandémique** où l'activité de recherche a pu être freinée, voire empêchée dans certaines de ses réalisations.

Outre le contexte sanitaire, il est à noter que le mandat a été marqué par la **Loi de programmation de la recherche (LPR)** dont il a fallu comprendre les enjeux, mesurer les effets et accompagner la mise en application. Là encore, une démarche de concertation avec l'ensemble des acteur-rices a été privilégiée afin de déterminer, parmi les dispositifs proposés par la loi, ceux que notre établissement souhaitait mettre en œuvre et selon quelles modalités.

Une recherche mieux structurée et plus lisible

Consécutivement aux retours du Hcéres, **les périmètres des unités de recherche et des écoles doctorales ont été stabilisés** et **les transversalités ont été renforcées**, notamment en définissant des modalités de reconnaissance des structures collaboratives et des moyens qui leur sont accordés. Les sites en ville universitaire d'équilibre ont été mieux inscrits dans le schéma de la recherche, selon leur identité et leurs thématiques propres.

Le développement et l'organisation des plateformes technologiques se sont, par ailleurs, poursuivis pour permettre un meilleur déploiement de leur potentiel de recherche et d'innovation. Une coordination de toutes les plateformes a été organisée, d'une part par la création d'un groupe de travail (fin 2020) rassemblant les représentant-es

des dix plateformes et, d'autre part, par la mise en place d'une démarche qualité permettant à chaque plateforme de mieux structurer ses activités (fiche d'identité, page web dédiée, documentation des procédures, démarche de tarification, etc.).

Ces efforts de structuration ont permis de « dessiner » une **architecture de la recherche**, adoptée par la commission recherche le 26 novembre 2020 puis par le conseil d'administration le 12 janvier 2021. Outre les unités de recherche dont notre établissement est tutelle, cette architecture repose sur les structures fédératives (d'initiatives locale ou nationale), les plateformes technologiques et d'expertise, ainsi qu'un LabEx. Une spécification de la recherche pour chaque « site délocalisé » (Blagnac, Figeac, Foix, Montauban) permet également de renforcer les liens entre l'activité scientifique, les formations présentes et les partenariats développés.

Mieux structuré, **le dispositif de recherche est également plus lisible**, en interne mais aussi pour nos partenaires. Un livret de présentation de la recherche a été élaboré, venant enrichir la **démarche d'information** à destination de la communauté, déjà initiée à travers la lettre d'information *E-mag recherche* et renforcée avec le lancement du webmedia de l'UT2J, *Miroir*, ainsi qu'avec la refonte totale de la page Recherche du site de l'université.



Un **forum de la recherche** a été organisé, le 14 octobre 2022, à destination de la communauté universitaire de l'UT2J et des partenaires. Plusieurs fois différé en raison de la covid-19, ce forum visait à **renforcer la compréhension et l'appropriation de la recherche par toute notre communauté universitaire**. Fort de son succès (près de 500 visiteur-euses), le forum pourra être reconduit comme un rendez-vous régulier, pour que la recherche puisse être pleinement reconnue au sein de l'établissement comme un bien commun auquel, directement ou indirectement, nous contribuons tou-tes.



Forum de la recherche, 14 octobre 2022 – © Service communication UT2J

Une recherche mieux accompagnée

Longtemps sous-dotée au regard de la multitude de ses activités et de la force de ses enjeux, **la recherche a été significativement soutenue** pendant ce mandat, tant au niveau financier qu'humain.

L'augmentation du budget alloué à la recherche a ainsi permis de renforcer les **dotations récurrentes** aux unités de recherche ; de développer des **dispositifs adaptés aux différentes pratiques de la recherche** (financement supplémentaire des thèses en arts et recherche-crédation ; allocation pour les thèses dont le corpus nécessite un séjour à l'étranger ; dispositif d'indemnisation pour les recherches avec protocoles expérimentaux mobilisant des personnes) ; ainsi que de **mobiliser des expertises** pour développer des actions en lien avec la stratégie scientifique (répertoire des compétences UT2J dans le champ de la santé ; caractérisation thématique des recherches par unité de recherche ; état des lieux de l'internationalisation des activités scientifiques).

Par ailleurs, des projets liés à la politique de recherche de l'établissement ont été **considérés comme prioritaires et fortement appuyés dans le cadre du dialogue stratégique et de gestion** (DSG). Ainsi, 93% des crédits demandés en 2021 et 2022 ont été obtenus, soit 361 000 € sur 2 ans. Ponctuels ou récurrents, les financements obtenus dans le cadre du DSG ont permis d'impulser des initiatives ou bien d'installer des actions dans la durée.

Les **projets de valorisation ont également été accompagnés**, à travers des appels à projets internes. L'appel à projets « Émergence de produits et services innovants » (25 000 € par an) a été poursuivi et a connu des améliorations telles que la mise en place de trois catégories de projets pour faciliter les décisions de financement et d'accompagnement, ainsi que la mise en place de sessions de formations pour les lauréat-es. Un autre appel à projets a été lancé portant sur l'équipement des plateformes.

L'exercice des activités scientifiques a, par ailleurs, été facilité à travers, notamment, l'élaboration et l'adoption d'un « référentiel recherche » des responsabilités et tâches d'intérêt général propres à la recherche, mais aussi la possibilité d'obtenir une décharge de service pour la responsabilité d'opérations de recherche importantes (financées sur le projet). L'augmentation du nombre de Congés pour recherches et conversions thématiques (attribution de dix CRCT supplémentaires au titre de la LPR) a également contribué à favoriser les activités de recherche. Lors de l'attribution des CRCT, une attention particulière a été portée afin de ne pas générer de difficultés dans les équipes pédagogiques. Par ailleurs, des conventions ont été établies pour les enseignant-es-chercheur-es ne pouvant exercer leur activité scientifique dans une unité de recherche de l'établissement.

Enfin, des actions ont été conduites pour **sécuriser l'activité de recherche**. La communauté scientifique de l'établissement a été sollicitée dans le cadre de la mission de préfiguration du dispositif d'éthique, de déontologie et d'intégrité scientifique. Le rapport qui résulte de cette mission a été présenté en conférence de la recherche et une réflexion est menée pour la mise en œuvre des préconisations, notamment en termes d'intégrité scientifique. La volonté de sécurisation de l'activité de recherche s'est également traduite par une incitation et un accompagnement dans l'élaboration, pour chaque unité de recherche, d'un règlement intérieur adapté aux enjeux et permettant d'éviter les conflits internes. Enfin, des dispositifs ont été mis en place afin de se conformer au Règlement général sur la protection des données (RGPD) ou encore aux Zones à régime restrictif (ZRR).

Les doctorant-es, partie prenante de la politique recherche

La Commission Recherche (CR) de l'UT2J a réaffirmé la possibilité de s'inscrire en thèse sans financement dédié tout en s'attachant à mieux accompagner les parcours doctoraux avec les écoles doctorales. Elle a mis en place un certain nombre d'aides : au démarrage de la thèse pour tou-ttes les doctorant-es non financé-es ; à la soutenance des thèses en art/création ; à la traduction pour favoriser l'internationalisation des publications ; pour les thèses exigeant des missions à l'étranger ; pour les thèses mobilisant des protocoles expérimentaux faisant intervenir des personnes.

Le dispositif d'aide à la mobilité internationale a également été revu et élargi en relation avec les Relations internationales. Les colloques initiés par des doctorant-es et jeunes chercheur-es bénéficient d'une subvention spécifique.

La CR s'est par ailleurs saisie de la possibilité ouverte par le MESRI de prolonger les financements de thèses dont l'avancement avait été retardé en raison du premier confinement.

La concertation avec les élu-es doctorant-es a permis d'identifier des questions vives que la CR a portées conduisant, par exemple, à l'exonération des frais d'inscription pour les doctorant-es chargé-es de cours donnant au moins 48 heures d'enseignement, à la possibilité d'une mensualisation du paiement de ces heures, ou encore à une meilleure reconnaissance de leur engagement dans les instances de l'établissement.

Le rôle joué par les doctorant-es au sein de la CR et dans la communauté des doctorant-es a conduit l'UT2J, dans le cadre des discussions sur la future Université de Toulouse, à veiller à ce que l'éventuelle délégation du doctorat leur permette de rester inscrit-es à l'UT2J, et donc électeur-rices et éligibles au sein de ses conseils.

Renouer les partenariats, renforcer les transversalités

Parmi les enjeux du mandat, celui de **restaurer le lien de confiance avec le réseau de partenaires de la recherche** constituait une condition première au déploiement de nombreuses actions de recherche, de valorisation et de diffusion.

Ainsi, l'action conjuguée des différents acteurs de la recherche a permis de renouer et de renforcer la relation avec le **CNRS**, cotutelle de nombreuses unités de recherche de l'établissement, ainsi que d'engager une discussion constructive avec l'**INRAE** et l'**INSERM** afin de définir des modalités de collaboration.



Signature de la convention de site avec le CNRS, nov. 2022 © CNRS / F.Maligne

Le dialogue avec la **région Occitanie** a été soutenu, notamment dans le cadre de l'élaboration du prochain Schéma régional enseignement supérieur, recherche, innovation (SRESRI), en vue d'adapter les dispositifs d'aide à la recherche aux spécificités SHS-ALL, et de mobiliser plus efficacement les financements régionaux, comme le projet UTPRIME dans le domaine de la recherche partenariale.

Les liens avec les **autres collectivités territoriales** ont été renforcés autour d'actions de diffusion des savoirs et des collaborations ont été renouées avec le **maillage associatif**.

Localement, notre université trouve son rayonnement dans sa capacité à s'inscrire dans la cité, notamment à travers sa **politique de diffusion des savoirs**. Là encore, de nombreuses actions ont été conduites :

- lancement des séries audiovisuelles *O'Dela du Labo*, *Portraits de chercheurs*, *Visites virtuelles de labos* ; de nouvelles séries sont en projet ;
- lancement du dispositif « Apprentis chercheurs », opération de médiation annuelle à destination des collèges et lycées, menée avec l'association « L'arbre des connaissances » et le rectorat (service DAAC – Délégation académique à l'éducation artistique et à l'action culturelle) ;
- poursuite d'activités telles que le cycle de conférences thématiques Savoirs Partagés en 2019, sur les Transitions (interrompu par la pandémie), la poursuite des actions de médiation scolaire, des expositions ;
- pérennisation de l'appel à projets qui permet d'accompagner les chercheur-es et les équipes dans leurs initiatives de diffusion (25 projets soutenus).

Sous l'impulsion de la vice-présidente déléguée à la Diffusion des savoirs et avec le soutien du Centre de promotion de la recherche scientifique (CPRS), les partenariats avec le conseil départemental de Haute-Garonne, la métropole et le quartier ont également été renforcés. Une collaboration nouvelle a été nouée avec la médiathèque du Grand M avec un cycle intitulé « De l'autre côté du lac... les causeries du campus ».

Le rayonnement retrouvé de l'établissement sur le site toulousain est également la conséquence d'une **position de cohérence et de constance** adoptée tout au long du mandat avec les partenaires.

La participation continue au Département recherche, doctorat, valorisation (DRDV) de l'Université fédérale de Toulouse Midi-Pyrénées (UFTMiP) a permis de **réinscrire la recherche d'UT2J dans les dynamiques du site** et, par exemple, de promouvoir, sur le site toulousain, une **politique de valorisation** des résultats de la recherche plus ouverte aux pratiques de nos disciplines.

Des discussions ont été conduites avec l'Institut national universitaire Champollion (INUC) pour clarifier les modalités de soutien aux unités de recherche qui accueillent ses enseignant-es-chercheur-es et le dialogue a été restauré avec les **autres établissements H-SHS** au niveau régional.

Les collègues de l'UT2J ont été très présent-es dans les collectifs **d'animation des axes stratégiques** (reconnaissance de leur implication dans le référentiel recherche), permettant notamment de réinscrire l'UT2J dans les projets « santé ». Un livret documentant l'ensemble des compétences UT2J dans ce champ a été réalisé.

Cette contribution continue de notre établissement a permis d'assurer une **forte représentation des disciplines de l'UT2J dans le projet TIRIS** (*Toulouse Initiative for Research Impact on Society*). Ce travail a été mené en concertation avec les directeur-rices d'unité de recherche et de concert avec le responsable du pôle H-SHS.

Le rayonnement de la recherche de notre université est bien entendu également international. Afin que cette dimension internationale de la recherche soit mieux valorisée et inscrite dans la stratégie de l'établissement, un état des lieux des différentes modalités d'internationalisation des activités des unités de recherche est en cours (à partir des rapports Hcéres notamment). Si l'UT2J participe d'ores et déjà à de nombreux réseaux

internationaux, des coopérations nouvelles ont été établies, pendant le mandat. Citons, à titre d'exemple, le volet recherche du consortium européen UNIVERSEH (*European Space University for Earth and Humanity*). Ce volet, intitulé « **Beyond Universeh** », vise à créer, au niveau européen, une communauté de recherche autour de la thématique du spatial en encourageant de nouvelles méthodologies collaboratives et interdisciplinaires.

Outre les coopérations, la dimension internationale de la recherche se traduit également par les mobilités des chercheur-es. À ce sujet, des actions visant à faciliter et renforcer les mobilités ont été conduites, en dialogue avec la vice-présidente déléguée aux Relations européennes et internationales et avec le service des Relations internationales. Des **bourses Erasmus+ ont ainsi été fléchées pour des doctorant-es** dont le travail de recherche nécessite des séjours à l'étranger (étude de terrain, travail sur des archives, etc.). Une attention particulière a également été portée à l'accueil de chercheur-es étranger-ères qui rencontrent des difficultés pour exercer leurs fonctions dans leur pays d'origine. Dans le cadre du **programme PAUSE** (programme national d'accueil en urgence des scientifiques et des artistes en exil), une postdoctorante a été accueillie au sein d'une unité de recherche de notre université. Par ailleurs, face à la situation actuelle en Afghanistan, nous avons proposé de flécher un contrat doctoral unique (CDU) pour permettre à une doctorante afghane de réaliser sa thèse dans notre établissement. Ce **CDU « relations internationales »** remplace la bourse Mirail Mundi et a vocation à être pérennisé pour accueillir des doctorant-es internationaux-ales issu-es de pays en grande difficulté (zones de guerre, catastrophes naturelles, etc.).

ZOOM SUR...

L'UT2J, résolument engagée dans la science ouverte

Suite à l'adoption, en 2019, d'une charte pour la science ouverte élaborée sous l'égide de la commission recherche, le dispositif a été renforcé dans les trois domaines que recouvre la science ouverte :

- ✓ « les archives ouvertes », pour favoriser le versement des productions scientifiques des chercheur-es dans un dépôt d'archives ouvertes (HAL) permettant un accès libre et gratuit à l'ensemble des travaux ;
- ✓ « les données ouvertes », pour répondre à la nécessité de mettre en place des plans de gestion de données intégrant les modalités de leur mise à disposition et le respect du RGPD ;
- ✓ « l'édition ouverte », pour développer la mise en ligne des revues, selon des standards reconnus.

Ce renforcement a consisté à améliorer le service rendu aux chercheur-es et enseignant-es-chercheur-es (formation et accompagnement individualisé), à rendre plus visibles les ressources et actions, à organiser le pilotage opérationnel de chacun des dispositifs et le pilotage politique du tout, en y associant l'ensemble des acteur-rices, et en particulier le SCD, les PUM, mais également le CNRS. Ce renforcement s'est appuyé sur la mobilisation de moyens obtenus dans le cadre du Dialogue stratégique et de gestion avec le ministère de l'Enseignement supérieur et de la recherche.

L'engagement de l'UT2J dans la « science ouverte » et son expertise sont largement reconnus, tant à l'échelle du site qu'à l'échelle nationale : les ingénieures en charge de ces domaines sont membres de différentes instances qui portent leur développement.

La « science ouverte », c'est aussi « les savoirs dans la cité », un domaine dans lequel l'UT2J est pionnière : elle est investie depuis longtemps dans le Quai des Savoirs, dans la Fête de la science, dans la Nuit des chercheurs, etc. Les actions et leurs formats se sont diversifiés ainsi que les partenariats, avec le département de la Haute-Garonne notamment, mais également avec de nouvelles associations, pour favoriser la diffusion et l'appropriation des résultats de la recherche et développer les interactions avec les citoyen-nés.

3. Une stratégie équilibrée pour des formations ambitieuses

Avec près de 32 000 étudiant-es, inscrit-es de la première année de licence au doctorat et réparti-es sur nos quinze sites en région, notre université se distingue par une **offre de formation très riche** que nous avons voulu structurer pour permettre à ces étudiant-es de construire des parcours les plus adaptés à leurs besoins, à leurs attentes et à leurs projets.

Dès le début du mandat, des **enjeux forts** ont traversé la politique de formation de notre établissement, notamment l'application de la – controversée – loi Orientation et réussite des étudiant-es (ORE) et la préparation de la campagne d'évaluation en vue de l'accréditation de nouvelles maquettes de formations.

À ces enjeux, sont venus s'ajouter ceux, imprévus, liés à la crise sanitaire, au premier rang desquels le **passage en distanciel** de tout ou partie des enseignements que nous avons dû organiser. Cette période a été particulièrement éprouvante pour les étudiant-es mais aussi pour les équipes pédagogiques et administratives, qui ont dû adapter en continu leur fonctionnement. Grâce à l'implication de toute notre communauté, nous avons su traverser cette période en évitant des décrochages massifs et en préservant la qualité des formations et des diplômes.

La nouvelle accréditation et l'indispensable soutenabilité des formations

Dès le début du mandat, la priorité a été de mettre en œuvre le **chantier d'autoévaluation de l'offre de formation 2016-2020** dans la perspective de la préparation du contrat 2021-2025 (aujourd'hui 2021-2026). Malgré la charge de travail que représente l'autoévaluation, la démarche a pu être menée à son terme grâce à l'engagement fort de la vice-présidente déléguée Soutien, orientation, formation, insertion (SOFI), du vice-président de la CFVU, de la chargée de mission Accompagnement des publics en formation, et grâce à la solide implication de l'ensemble des équipes pédagogiques et de la Direction de la scolarité.

Concernant la nouvelle accréditation, l'équipe de la présidence a souhaité adopter un positionnement clair en matière d'évolutions possibles de l'offre antérieure et,

particulièrement, de création de formations, afin que notre université n'entre pas dans une délicate spirale inflationniste. La **maîtrise du coût des formations** est une nécessité pour pouvoir conduire une véritable politique des formations, à la fois inclusive et réaliste.

Concrètement, pour la conception et la mise en œuvre de la nouvelle offre de formation, il s'agissait de remplir plusieurs objectifs :

- maintenir la plus grande diversité de cette offre, afin que la transmission des savoirs puisse être la plus ambitieuse possible, dans un contexte de moyens pourtant très contraint ;
- garantir la possibilité pour chaque formation de pouvoir faire évoluer ses contenus et son organisation, dans le respect des grands cadres partagés ;
- offrir un volume d'enseignement globalement soutenable, tant du point de vue des ressources humaines que de celui du budget. Cela est passé par une analyse fine des situations de chaque composante (production d'une fiche de soutenabilité et de critères) ;
- adapter, dans la mesure du possible, les moyens à l'évolution souhaitée des formations ;
- faire évoluer des pratiques anciennes qui entraînaient des déséquilibres structurels dans l'établissement (absence de modélisation de certains enseignements, pratique résiduelle de la « 25^e heure », etc.).

Si le positionnement de l'équipe, fondé notamment sur le principe de la **soutenabilité humaine et financière**, a pu tout d'abord surprendre, il a finalement suscité l'adhésion de la plupart des équipes, grâce au dialogue de proximité qu'ont souhaité établir, dès l'automne 2019, la vice-présidente SOFI et le vice-président délégué aux Moyens et à la prospective, pour mieux faire connaître le système de contraintes auquel notre université est soumise, et accompagner les nouveaux projets vers une résolution positive et maîtrisée.

Dans un contexte de sous-encadrement pédagogique et administratif, lié au fait que les moyens alloués par l'État n'ont pas suivi la courbe d'augmentation des effectifs étudiants, la soutenabilité humaine et financière des formations relève d'une approche responsable de la politique des formations, laquelle vise à **maintenir une offre**

riche, sans pour autant mettre en péril les conditions d'enseignement ni l'équilibre financier de l'établissement.

Ce travail minutieux a permis d'obtenir une accréditation capable d'accompagner un nombre important de formations dans leur souhait de développement, de voir apparaître plusieurs formations nouvelles, et de nous conduire à prendre collectivement conscience qu'une politique des formations ne peut être viable que si elle s'inscrit dans une démarche solidaire, éclairée par une objectivation de la situation à l'échelle de l'université et son partage avec toutes les responsables de formation.



@ Service communication UT2J

Une politique de formation intégrant plusieurs réformes nationales

L'enseignement supérieur a connu un certain nombre de réformes pendant le mandat. Parmi ces réformes, la **loi Orientation et réussite des étudiants (ORE, 2018)** a fait l'objet d'importants questionnements. Néanmoins, il était nécessaire d'en accompagner les dispositions à mesure que celles-ci se confirmaient au niveau national. Ce fut notamment le cas pour la mise en place de Parcoursup : si la fixation de capacités d'accueil peut paraître contraire à la volonté d'accueillir toutes celles et ceux qui souhaitent poursuivre des études supérieures, dans la plupart des cas, nos formations ont accepté d'inscrire au-delà du nombre initialement fixé. Certaines filières, en revanche, se trouvaient dans des situations de grande tension car le nombre de candidat-es, et donc de futur-es étudiant-es, était de très loin supérieur à celui que les équipes pouvaient réellement accueillir. Pour ces filières, des commissions d'examen de vœux ont été mises en place. Il s'agit d'un travail lourd et exigeant, que les équipes, dans tous les cas, ont réalisé avec bienveillance et sens des responsabilités.

Dans le cadre national de la réforme du premier cycle des études de santé, nous avons souhaité qu'un nouveau format soit expérimenté dans notre établissement. Les étudiant-es de l'université Toulouse - Paul Sabatier inscrit-es en santé dans le **dispositif PASS** (Parcours accès santé spécifique) ont

ainsi pu avoir accès à une mineure dite « généraliste » dans notre université. Sept mineures ont été créées en février 2020, en Géographie, Gestion, Histoire, MIASHS, Philosophie, Sciences du langage et Sociologie. Après une phase d'expérimentation, une évaluation a permis de pérenniser le dispositif grâce, notamment, à l'installation d'un binôme de coordination.

Dans le même temps, le portail national d'information **Trouver mon master** a connu une évolution majeure, avec l'annonce (finalement différée à l'année 2023-2024) de son évolution en plateforme d'affectation. Ce changement méthodologique a été analysé dans ses effets du point de vue des étudiant-es, des équipes pédagogiques et de l'université en général. Dès février 2022, nous avons proposé aux équipes pédagogiques d'anticiper cette évolution en adaptant la date d'ouverture et la date de clôture du dépôt des dossiers de candidature en master et de préparer ainsi le passage à un calendrier national. De la même manière, la préparation et le vote des « attendus » ont été travaillés dès l'année 2022, sous l'égide du vice-président de la commission de la formation et de la vie universitaire (CFVU), pour préparer le plus sereinement possible la réforme à venir.

Autre réforme nationale : celle des **DUT** (Diplôme universitaire de technologie), qui passent désormais de deux à trois années de formation, pour devenir des **BUT** (Bachelor universitaire de technologie). La montée en charge de ces filières représente un défi pour les établissements, qui, à cette heure, ne disposent d'aucun financement spécifique pour cette augmentation substantielle de l'offre de leurs IUT. Un dialogue a donc été mis sur pied afin que, en bonne intelligence, IUT et gouvernance centrale définissent des modalités viables pour accompagner cet alignement des DUT sur un niveau bac + 3. Une démarche conjointe visant à obtenir de l'État le financement de la surcharge d'enseignement induite est en cours : l'université ne pourra pas puiser dans son budget, déjà insuffisant en matière de formation, pour assurer l'ouverture de ces nouvelles troisièmes années.

Par ailleurs, une réforme plus structurelle de l'offre de formation est actuellement en chantier, visant à privilégier une « **approche par compétences** » telle que le préconise le Hcéres. Cette réforme s'inscrit dans un processus au long cours. Dans le cadre de l'accréditation 2021-2026, les équipes ont été invitées à décliner les fiches RNCP (Répertoire national des certifications professionnelles) des mentions au niveau des parcours, de manière à faciliter, tout au long du contrat, le « découpage » des parcours en blocs, que les équipes pédagogiques devront présenter dans le cadre de la prochaine autoévaluation de l'établissement (septembre 2025). Pour mener ces travaux, un **groupe de travail** a été mis en place, coordonné notamment par le chargé de mission Formation tout au long de la vie. Des présentations de l'approche par compétences ont été organisées en Conférence des formations (2019, 2020) et en Bureau de l'université (2022), puis dans les bureaux des composantes. La réflexion devra être poursuivie pour accompagner la mise en place de cette réforme.

Une hétérogénéité des publics, une pluralité des réussites

Soucieuse de déployer une véritable stratégie de formation pensée pour les étudiant·es, au plus près de leurs réalités, l'équipe de la présidence a souhaité adopter une approche réflexive, permettant de **connaître plus finement le profil de ses étudiant·es et d'éclairer ainsi son action en termes de politique de formation.**

Ainsi, deux missions complémentaires ont été conduites. Une première mission, intitulée « **Accompagnement des publics en formation** » (du 1^{er} janvier 2019 au 31 décembre 2020) visait à **renforcer la connaissance et la valorisation des dispositifs d'accompagnement** des publics en formation déployés à l'UT2J. Elle a porté sur quatre axes principaux :

- le recensement des dispositifs d'accompagnement des étudiant·e·s à l'université ;
- une contribution à l'élaboration du bilan de l'offre de formation 2016-2020 et à la définition de l'architecture de l'offre de formation 2021-2026 ;
- la mise en place du dispositif de la direction des études ;
- la participation à la mise en œuvre et au suivi des projets d'accompagnement et de formation dans différents services et composantes.

Dans le cadre de cette mission, une **enquête** a été menée en collaboration avec l'Observatoire de la vie étudiante (OVE), visant à **obtenir une cartographie des dispositifs d'accompagnement des étudiant·es** mis en œuvre dans le cadre des formations de licences générales, licences professionnelles et DUT. Plus de 350 dispositifs ont été rapportés, mettant en exergue une variété d'initiatives et, de la part des acteur·rices, l'expression d'un besoin d'échanger sur les pratiques et d'être accompagné·es pour évaluer l'impact de leurs actions.

Les résultats de l'enquête constituent une « boîte à idées » et ont permis aux composantes de repérer les dispositifs susceptibles d'être soutenus dans le cadre des dispositifs **PARE** (Plan d'aide à la réussite pour la licence) et **RECAP** (responsabilité d'études et de coordination des accompagnements pédagogiques). Rappelons à ce sujet que l'article 5 de l'arrêté Licence du 30 juillet 2018 prévoyait la mise en œuvre du contrat pédagogique et de la direction des études. En concertation avec les bureaux des composantes et la commission SOFI, un cadre a été posé par la CFVU pour la RECAP au niveau licence. Cette feuille de route a permis de définir les objectifs, le périmètre d'action et les moyens associés à cette responsabilité. Quel que soit le choix fait par la composante, les résultats de l'enquête menée en amont ont permis de mettre en évidence des projets susceptibles de bénéficier de soutiens RECAP et PARE.

Notre université se caractérisant par la diversité des publics qu'elle accueille en formation (hétérogénéité des profils, des conditions de vie et d'études, multiplicité des sites de formation), il existe une pluralité d'attentes, de besoins et de projets à laquelle l'université souhaite s'adapter en

privilegiant une **approche inclusive qui vise à accompagner chaque étudiant·e dans un parcours de réussite** – entendue dans une pluralité de formes – et de bien-vivre ses études.

En complément du suivi et de l'analyse réalisés en continu par l'établissement (notamment à travers l'OVE), une mission intitulée « **Accompagnement des apprentissages : état des lieux et préconisations** » a été mise en place d'avril à novembre 2022, avec deux objectifs principaux :

- réaliser une étude sur les **publics étudiants de l'UT2J dans leur diversité et leurs spécificités**, depuis l'angle de leurs apprentissages compris au sens large ;
- faire émerger des **pistes d'évolution** pouvant permettre à l'établissement de mieux accompagner les apprentissages de ses étudiant·es.

L'état des lieux a permis **d'identifier et de caractériser l'hétérogénéité des publics étudiants, la pluralité des contextes et pratiques d'apprentissage, et le devenir des ancien·nes étudiant·es.**

Au regard de cet état des lieux, la mission a mis en avant la capacité de l'établissement à **offrir des dispositifs adaptés à cette diversité des apprentissages** en proposant plusieurs pistes d'évolution, qui prennent appui sur des initiatives existant à l'UT2J et pourraient être déployées au niveau de l'établissement.

Le Groupe de travail sur LES réussites

Les universités sont régulièrement amenées à produire des données sur la réussite de leurs publics étudiants. La réussite est alors envisagée dans sa seule dimension académique (obtention du diplôme, par exemple).

Considérant la particularité de ses publics entrants, la diversité des parcours et des profils, l'établissement a souhaité, dans son projet 2021-2026, explorer les formes plurielles que pouvait prendre la réussite d'un parcours universitaire. Un projet visant à établir une typologie des réussites universitaires a également bénéficié de moyens dans le cadre du dialogue stratégique et de gestion (DSG).

Un groupe de travail a ainsi été mis en place depuis décembre 2021. Il a déjà identifié différents parcours de réussites afin de déterminer des indicateurs de réussite alternatifs au calcul de la réussite académique, ou encore de mieux cerner la notion d'échec. Le GT a également élaboré un questionnaire à destination des étudiant·es pour les interroger notamment sur leur définition de la réussite à l'université.

Outre l'exploitation des résultats de l'enquête qui sera lancée fin 2022, le GT se concentrera sur l'analyse des données SISE (Système d'information sur le suivi des étudiants), à présent disponibles. Celle-ci permettra notamment de disposer d'informations sur le devenir des étudiant·es en matière de poursuite d'étude (transfert ou réorientation) ou à l'issue de l'obtention du diplôme.

Un soutien aux enseignant-es pour l'innovation pédagogique par le numérique

Depuis quatre ans, et plus encore durant la période pandémique, nous avons souhaité que notre université soit en capacité d'apporter un soutien de qualité aux équipes pédagogiques afin de les accompagner dans l'évolution de leurs pratiques pédagogiques. Pour ce faire, plusieurs leviers ont été actionnés conjointement.

L'université a **fait évoluer le service central existant DTICE vers un service commun, la Maison de l'image et du numérique (MIN)**, qui mobilise désormais des expertises complémentaires et accompagne les enseignant-es pour concevoir et scénariser des ressources éducatives de qualité sur le plan technique, scientifique et pédagogique.

Elle a **installé un dispositif visant à développer l'hybridation des enseignements et plus spécifiquement à hybrider pour potentialiser l'apprentissage** avec plusieurs projets financés : « THE Campus - Toulouse Hybridation Education » (financements du MESR puis FEDER REACT-EU), ou encore « Hybrider et potentialiser l'apprentissage via le numérique » financements par le Plan national de relance et de résilience (PNRR). Ces projets ont apporté 550 000 € de moyens complémentaires.



Dans ce cadre, une licence **Zoom** pour la visioconférence à grande échelle (1235 comptes et 140 possibilités de webinaires) a permis d'accroître les webinaires en tenant compte des publics spécifiques, de maintenir, particulièrement durant les confinements, de nombreuses activités de formation, de recherche, des activités physiques, sportives et sociales. Les campus en région ont été dotés de systèmes mobiles pour la webconférence et l'autocaptation.

Une licence conjointe **Wooclap/Wooflash** pour susciter de l'interaction pendant les cours via le smartphone, donner la possibilité aux étudiant-es de s'entraîner et de réviser les concepts appris en synchrone et permettre aux enseignant-es de suivre les progrès est actuellement financée pour un an encore. Au 30 juin 2022, on dénombrait 2952 comptes Wooclap actifs et 2539 comptes Wooflash, dont 175 comptes enseignants (soit 14% des enseignant-es) et 2348 comptes étudiants.

L'acquisition de **matériel pour la réalité virtuelle et la réalité augmentée** a été réalisée au bénéfice d'enseignements de l'IUT Blagnac. Par ailleurs, grâce à l'articulation des ressources du projet THE Campus à celles du projet DROcc, nous aurons prochainement la mise en place d'une preuve

de concept pour l'accès via un navigateur à des logiciels professionnels de façon sécurisée. Le concept qui sera testé en février 2023, doit permettre aux étudiant-es ayant des travaux à réaliser en dehors des séances de cours de les utiliser le soir, le week-end et hors périodes d'enseignements. Il doit offrir à l'enseignant.e une flexibilité accrue pour les cours requérant l'usage de ces logiciels.

Les **moyens humains** liés à l'innovation pédagogique ont également pu être renforcés avec le recrutement d'ingénieur-es pédagogiques pour l'enseignement numérique (46 mois de financement).

Les actions mises en place pour la continuité pédagogique et la tenue des examens ont conduit à rédiger un **catalogue pour l'hybridation des enseignements et des évaluations** et à définir sur cette base un **plan de formation** à l'hybridation. Du 3 septembre 2021 au 30 juin 2022, 35 créneaux de formation ou webinaire d'1h ou 1h30 ont été proposés par la MIN pour 203 participations. Un système de six journées annuelles de formation minimum est désormais installé (3 en juin, 3 en septembre) et la nouvelle fiche de mission RUN va permettre de relayer cette action de formation dans les composantes avec des ateliers.

Avec la **nouvelle fiche de mission RUN** (Réfèrent-es aux usages du numérique), la composante pédagogique peut mobiliser un dispositif RUN plus orienté vers la montée en compétences des équipes pédagogiques sur l'hybridation (ateliers) et vers l'incorporation de conditions d'utilisation du numérique susceptibles d'améliorer la réussite étudiante (l'évaluation comme moyen d'apprendre). Le référentiel horaire RUN attribué aux composantes pédagogiques étant désormais proportionné au nombre des personnels enseignants avec qui le-la RUN est susceptible d'interagir, le coût établissement du dispositif RUN devrait passer de 380 h éq.TD en 2021-2022 à 970 h en 2022-2023 (soit +155%). Ce surcoût est en partie absorbé par la dotation du projet du Plan national de relance et de résilience (PNRR). Le reste de cette dotation PNRR pourra utilement être mobilisé d'ici décembre 2023 avec un appel à projets dédié à la production par les équipes pédagogiques de ressources numériques pour l'évaluation formative.

Le **dispositif du Congé pour projet pédagogique (CPP)** révisé mentionne qu'au regard de la politique d'établissement une attention particulière sera portée aux projets d'hybridation que l'université souhaite développer, ceux-ci pouvant concerner les cours en présentiel comme la formation à distance ou continue.

Nous avons défini **une mesure du degré d'hybridation des enseignements ciblant trois dimensions présentes dans le questionnaire du service CARENN (Cartographie des enseignements numériques) : la participation active des étudiant-es (en présence, à distance), l'accompagnement pédagogique (en présence ou à distance), l'usage plus ou moins diversifié des outils numériques (en présence ou à distance)**. Ces dimensions ont été estimées au travers d'enquêtes auprès des responsables d'UE des établissements partenaires du projet THE Campus réalisées avec l'aide du Service interuniversitaire de pédagogie (SIUP).

Les dimensions interrogées ici sont importantes pour l'évolution de notre enseignement à distance comme en présence (e.g. la dimension d'accompagnement). Récemment, un volet « étudiant » a été ajouté à ces enquêtes, dans lequel les étudiant-es indiquent en quoi la dimension d'hybridation leur paraît importante pour leur formation et si cette dimension a été mise en œuvre dans

une activité concrète. Ce dernier questionnaire interroge également les stratégies d'apprentissage employées. De premières analyses suggèrent que l'effet de l'évaluation sur l'apprentissage est peu connu, ce qui renforcerait l'intérêt d'amener les usager-ères à considérer l'évaluation comme un moyen d'apprendre.

ZOOM SUR...

Un chantier de révision du calendrier universitaire de la licence

Sous l'impulsion du vice-président de la commission Formation et vie universitaire, une démarche de concertation a été initiée en février 2022 pour remettre à plat le calendrier universitaire de la licence.

Cette initiative fait suite au constat que le calendrier universitaire tel qu'il est conçu actuellement ne laisse que peu de respiration dans l'année universitaire et induit un rythme de travail très dense pour les équipes pédagogiques et administratives, confrontées à des périodes de tension liées aux activités de formation et aux opérations de scolarité. Par ailleurs, une révision du calendrier pourrait bénéficier aux étudiant-es pour réduire les délais de délivrance des résultats du semestre 1, mais aussi pour intégrer la pluralité des profils, répondant par exemple aux besoins des étudiant-es en situation de handicap (ESH), qui requièrent des périodes d'examen étalées, tout autant qu'à ceux des étudiant-es à distance qui, eux-elles, gagneraient au contraire à des périodes d'examen plus resserrées.

Le choix a été fait de prendre le temps de la réflexion. Cette démarche a permis d'examiner plusieurs scénarios de révision avec les départements et de préparer des évolutions dans les prochains mois.

4. Accompagner les étudiant·es, promouvoir la vie universitaire

Notre université est connue et reconnue pour **la richesse et le dynamisme de sa vie universitaire**. Cette vie universitaire se nourrit des activités proposées par l'institution tout autant que des **initiatives étudiantes**, pour lesquelles l'institution joue un rôle d'accompagnement. C'est dans cet équilibre que s'est déployée, durant notre mandature, une offre d'activités foisonnante, dans des domaines variés tels que la culture, le sport ou encore la citoyenneté. Les foyers étudiants ont pleinement contribué à cette vie universitaire en proposant des lieux et des temps de rencontre et d'échange au sein des composantes pédagogiques, c'est-à-dire au plus près des étudiant·es, dès lors que la pandémie ne les en a pas empêchés.

En effet, les confinements liés à la crise sanitaire, en privant les étudiant·es de la possibilité de se retrouver dans l'enceinte de l'université, en empêchant que des regroupements puissent avoir lieu, **ont, deux années durant, fortement affaibli la vie universitaire** dans sa dimension de socialisation et de vivre ensemble.

Toutefois, c'est un autre aspect de la vie universitaire qui s'est révélé essentiel pendant cette période : celui des **conditions de vie étudiante**. En effet, la question de la vie universitaire ne se limite pas à l'engagement des étudiant·es dans des projets collectifs, ni à l'animation de la vie de campus ; elle englobe également les conditions de vie des personnes réalisant des études : les questions sociales, médicales, psychologiques, notamment, pour lesquelles l'université est actrice aux côtés de ses partenaires que sont l'UFTMiP et le CROUS.

Accueillir et accompagner les étudiant·es

Durant les quatre années du mandat, la priorité a été donnée à l'accueil et à l'accompagnement des étudiant·es, qu'il s'agisse des périodes ordinaires ou de périodes de crise.

Grâce à l'expertise du SCUJO-IP et de la DIVE – et du Pôle association et vie étudiante (PAIE) en particulier –, un dispositif d'étudiant·es ambassadeur·rices a été mis sur pied au niveau de l'accueil, qui met en contact des étudiant·es expérimenté·es et des nouveaux·elles venu·es pour les guider, à travers plusieurs types d'actions. Les journées d'intégration des L1, juste avant la rentrée universitaire,

sont un bel exemple d'accueil et d'accompagnement par les pairs. Ce dispositif se consolide davantage à chaque rentrée et a pu s'appuyer, pour l'année 2022-2023, sur des supports numériques repensés, afin de faciliter l'accès aux informations essentielles des nouveaux·elles étudiant·es. Les étudiant·es ambassadeur·rices sont également mobilisé·es lors des journées portes ouvertes, des journées d'immersion, des salons et forums, ou bien pour participer à des conférences-témoignages avec des lycéen·nes ou leurs familles.



Étudiant.es ambassadeur.rices 2022 – © Service communication UT2J

Si l'accueil et l'accompagnement font l'objet d'une forte attention en temps ordinaire, la présidence a souhaité, durant les longs mois de pandémie, **déployer un vaste dispositif d'aides renforcées en direction des étudiant·es** confiné·es ou subissant des conséquences directes ou indirectes du confinement. Plusieurs types d'aides ont ainsi été mises sur pied, parfois dans l'urgence.

La priorité a été de **veiller à la santé des étudiant·es et des personnels de l'établissement**. Très rapidement, en complément des dispositions prises pour lutter contre l'épidémie de covid-19 (fourniture de masques et de gel, rappel régulier des consignes sanitaires, etc.), une « cellule de traçage » interne à l'établissement a été créée pour limiter les risques de propagation du virus, protéger les personnels et étudiant·es et informer sur les conduites à

tenir. Cette cellule de traçage a été un dispositif précieux pour suivre l'évolution des contaminations au sein de notre communauté et, surtout, pour prendre les mesures nécessaires afin de limiter le risque de constitution de clusters. Par la suite, de façon plus globale, il convient ici de souligner le rôle joué par le Fonctionnaire sécurité défense (FSD). Nommé par le Haut fonctionnaire de défense et de sécurité (HFDS) sur proposition de la présidente, dès le début du mandat, il a été un acteur important dans la gestion de la crise sanitaire.

En outre, pour **accompagner celles et ceux qui se trouvaient particulièrement affecté-es par les effets de la crise sanitaire** et des confinements, des aides financières et alimentaires ont été créées ou renforcées, avec des modalités d'attribution simplifiées, pour répondre au caractère d'urgence de certaines situations. Dans un contexte où les déplacements ont été empêchés ou impossibles, nous avons porté la proposition de créer une **aide sociale exceptionnelle pour les étudiant-es en rupture de mobilité**. Parfois précarisé-es économiquement, certain-es étudiant-es pouvaient également se trouver fragilisé-es psychologiquement. Là encore, l'établissement a souhaité accompagner les étudiant-es, en étroite



Visite du SIMPPS avec Mme la Rectrice, mai 2021 – © Service communication UT2J

collaboration avec le CROUS et le Service interuniversitaire de médecine préventive et de promotion de la santé (SIMPPS), mais aussi à travers des dispositifs exceptionnels pris à son initiative, tels qu'une permanence d'écoute pendant les périodes où l'isolement pouvait être particulièrement mal vécu (fêtes de fin d'année 2020 en particulier).

Il importait d'assurer la **continuité pédagogique**, de permettre à chacune et chacun de poursuivre son parcours de formation pendant la période pandémique. C'est pourquoi toute une série de solutions ont été élaborées et déployées en direction des étudiant-es. Une aide massive à **l'équipement numérique** a été apportée suite à quatre enquêtes en ligne (avril 2020, mai 2020, octobre 2020 et février 2021) qui ont permis d'organiser, à réception du matériel, la livraison à domicile de **679 ordinateurs portables** fournis par la région Occitanie dans le cadre de sa politique sociale (978 ordinateurs au total cédés à l'UT2J). Ce matériel permet aujourd'hui de décupler notre système de prêt aux étudiant-es géré par la DSI. En outre, **1250 abonnements internet** (cartes SIM Data) ont été mis à disposition de tout étudiant-e signalant une absence de box Internet ou un forfait téléphone limité. Ce dispositif garantissait une connexion Internet à hauteur de 50 Go de

données mensuelles pour le suivi des cours dématérialisés et le passage des examens, il a fonctionné de mai 2020 à décembre 2021. Par ailleurs, la mise en place d'un système « clic et collecte » permettait l'emprunt sanitaire sécurisé d'ouvrages et revues.

Par ailleurs, consécutivement aux dispositions prises au niveau national, un **important plan de tutorat pédagogique** a été déployé, dans lequel de nombreux-ses étudiant-es se sont investi-es au bénéfice de tou-ttes, pour éviter le décrochage et accompagner la continuité pédagogique durant et après le confinement.



Séance de tutorat, février 2021 - © Service communication UT2J

Parallèlement, afin de réguler les flux au niveau des transports et de la restauration sur le campus du Mirail en particulier, à un moment où la distanciation sociale demeurait recommandée, il a été proposé un **échelonnement des horaires de cours**. Ces horaires échelonnés ayant démontré leur efficacité, ils ont été conservés lorsque l'université a pu retrouver son fonctionnement ordinaire (décision validée en mai 2022 par les instances compétentes).

Durant toute la mandature, un effort particulier a été déployé afin que les aides sociales proposées par notre établissement soient plus robustes et mieux connues des étudiant-es. Il est en effet apparu, notamment à la faveur de la crise pandémique, que les bénéficiaires potentiels des aides méconnaissent souvent leurs droits. Ainsi, outre un **renforcement de la diffusion de l'information**, nous avons proposé à la validation de la CFVU un **renforcement de l'accompagnement social, médical et psychologique des étudiant-es** en difficulté, en finançant trois recrutements au SIMPPS de personnels dédiés à l'UT2J (assistance sociale, aide psychologique, promotion de la santé). Ce renforcement a été effectif dès juillet 2020

Afin d'alléger les charges qui pèsent fortement sur les étudiant-es, au risque d'obérer leur projet d'étude et d'insertion professionnelle, **plusieurs dispositifs ont été conçus** : une aide à l'obtention du permis de conduire a été créée en juillet 2020 ; des opérations « petits déjeuners gratuits » ont été déployées, avec la mise à disposition de 500 petits déjeuners pour les étudiant-es ; des distributeurs

de protections périodiques gratuites sont en cours d'achat pour participer à la lutte contre la précarité menstruelle.

Enfin, une mesure validée en octobre 2020 propose désormais aux **étudiant-es vacataires** (hors contrats doctoraux) effectuant plus de 48 heures à l'UT2J de pouvoir être **exonéré-es de leurs droits d'inscription** s'ils-elles en font la demande.

Une structuration de la politique CVEC

La création de la Contribution de vie étudiante et de campus (CVEC) a conduit à réorganiser nos politiques d'accueil, de vie culturelle, de santé, sociales et des sports, domaines réglementairement couverts par cette contribution.

La mise en place en avril 2019 d'une **commission CVEC**, qui comprend les élu-es étudiant-es des conseils centraux et l'ensemble des acteurs concernés, a été le premier pas dans cette dynamique.

Au fil des années, grâce à l'implication des services et des élu-es étudiant-es, **des politiques solides et stables ont été développées dans ces cinq domaines**. Un travail de clarification mené par le vice-président de la CFVU avec les services a permis de regrouper les projets dans des « opérations » (par exemple aide alimentaire) et celles-ci dans ces cinq domaines et ouvre la voie à un développement accru de ces politiques dans les mois et les années à venir.

Dynamiser la vie universitaire malgré la crise

Pour les personnels comme pour les étudiant-es, les campus ne sont pas seulement des lieux de travail ou d'études, ils sont aussi des **lieux de vie** qui permettent des rencontres, des échanges et des activités de différentes natures. Les étudiant-es sont des protagonistes majeurs de cette vie universitaire qui anime les campus. Quelle que soit la forme qu'elle prend, nous avons souhaité **accompagner, encourager, favoriser, faciliter la participation des étudiant-es à la vie universitaire**, convaincu-es que celle-ci non seulement contribue au mieux-être des étudiant-es mais aussi valorise leur parcours à l'université.

Au sein des campus, les **bibliothèques et les centres des ressources** sont des carrefours privilégiés, où se croisent les dimensions de formation, de recherche, de culture, etc. Pendant le mandat, nous avons veillé à accompagner, visibiliser et valoriser leurs actions, sur le campus du Mirail comme sur les autres campus, convaincu-es de leur rôle majeur dans la dynamisation de la vie universitaire.

Pour les étudiant-es qui contribuent directement à l'exercice démocratique, en étant élu-es dans les instances, nous avons proposé des **dispositifs pour encourager cet engagement**. Ainsi, des dispenses d'assiduité sont désormais possibles pour les étudiant-es dont les cours sont

concomitants à la tenue des instances. Par ailleurs, nous avons œuvré pour que des locaux soient mis à disposition des organisations ayant des représentant-es dans les conseils centraux. Nous avons également consolidé le principe du versement d'une subvention à ces associations, indexée sur le nombre de leur représentant-es aux conseils centraux. L'ensemble de ces dispositifs a été adopté en conseil académique le 29 novembre 2021.

Parmi les élu-es étudiant-es, **le vice-président occupe une place particulière**, en proximité avec l'équipe de la présidence. C'est pourquoi le vice-président étudiant, élu en 2018 et réélu en 2021 lors du renouvellement des représentant-es du collège des usager-ères, a été étroitement associé aux nombreuses décisions relevant directement de son périmètre d'intervention. Ses contributions ont été précieuses et ses initiatives ont été encouragées et accompagnées. Acteur majeur de la vie universitaire, il souhaitait organiser des états généraux de la vie étudiante, projet qui a été interrompu en raison de la crise sanitaire mais qui pourra utilement trouver sa place lors d'un éventuel prochain mandat. En tant que vice-président, il a également joué pleinement son rôle de représentation de notre université lors de différents événements.

L'engagement étudiant, vecteur de dynamisme de la vie universitaire, concerne des sphères plus larges que la participation à la vie institutionnelle. Au quotidien, dans **les nombreuses associations et les foyers de l'établissement**, les étudiant-es organisent des activités, animent des lieux de vie et, à travers leur action, proposent à leur pair-es de « **mieux vivre** » leur expérience étudiante. Afin d'accompagner ces initiatives, nous avons doublé l'aide financière aux foyers et associations et mis en place des actions de formation à destination des acteurs associatifs.



Foires des associations, octobre 2022
© Service communication UT2J



Chœur étudiante - Toulouse, mars 2022
© Service communication UT2J

Lors de nos échanges avec nos partenaires, notamment avec la région Occitanie, dans le cadre de l'élaboration du Schéma régional de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation (SRESRI), nous avons porté avec force la position visant à **mieux reconnaître et valoriser l'engagement étudiant dans sa dimension de formation et de préparation à l'insertion professionnelle**, prolongeant ainsi l'esprit des UE d'ouverture déjà mises en place au sein de notre université.

Pour la dernière année du mandat, sur suggestion du vice-président étudiant, nous avons également proposé la **création des délégations de promotion** (juin 2022) de façon à faciliter les échanges de proximité entre étudiant-es mais aussi entre étudiant-es et équipes pédagogiques et/ou administratives.

Si nous nous sommes employé-es à accompagner le dynamisme de la vie universitaire, nous ne pouvons ignorer les effets préjudiciables de la crise sanitaire. Vidés de leurs étudiant-es, nos campus ont été privés de leur principale énergie et des efforts doivent encore être produits pour que nos campus, dans leur ensemble, retrouvent leur pleine vitalité.

La culture, pilier de la vie universitaire

Au début du mandat, plusieurs enjeux ont été identifiés pour donner à la culture toute la place politique qu'elle mérite dans un établissement comme le nôtre.

Il s'agissait tout d'abord de **réinstaller l'action culturelle comme une mission centrale** dans l'établissement en promouvant la visibilité de la vice-présidence dédiée et de son champ d'action. Pour ce faire, des rencontres avec l'ensemble des acteurs-trices de l'action culturelle à l'UT2J ont eu lieu et un accompagnement des projets émanant des enseignant-e-s-chercheur-es, des doctorant-e-s ou des composantes a été proposé. Il s'est agi notamment d'un accompagnement financier, grâce à la réactivation de l'Appel à projets Culture dès 2020. Enfin, la commission Culture est désormais pleinement installée dans le paysage universitaire, ce qui n'était pas le cas auparavant.

Par ailleurs, il était nécessaire de **réaffirmer au niveau local** (municipalité, département, région, institutions du domaine de la culture...) le rôle de l'UT2J comme un acteur culturel à part entière. Ainsi, les collaborations avec différentes institutions culturelles de la ville ont été poursuivies et renforcées : Musée des Abattoirs (avec notamment des œuvres en dépôt dans la Salle du conseil), Théâtre Garonne, Cinémathèque, Cave Poésie, Théâtre de la Cité, principalement.

Un autre enjeu consistait à **rendre plus cohérente et plus visible l'offre culturelle existante** sur les campus. Pour cela, différents dispositifs d'information et de communication ont été déployés : création du site web Culture de l'UT2J ;

création du webmedia *Miroir* et mise en ligne de ressources Culture.



En outre, il était nécessaire de **mieux articuler les échanges entre, d'une part, la vice-présidence et la commission Culture et, d'autre part, le CIAM**. Un dialogue étroit et des coopérations de terrain, autour d'actions concrètes menées par la commission Culture et/ou le CIAM, ont permis d'installer dans les habitudes les échanges fréquents et les collaborations entre la vice-présidence, des membres de la commission et les responsables de secteurs artistiques au CIAM.

Enfin, un dernier objectif visait à **créer des ponts entre « culture artistique » et « culture scientifique »**. Même si la convergence des cultures pourrait encore être renforcée, des projets communs au CIAM et au CPRS ont vu le jour (webmedia, festival Grands Espaces, Virées culturelles) et ont permis de nourrir les coopérations entre les services et de rapprocher ces domaines d'activité complémentaires.



Festival Grands espaces, La Fabrique, février 2022
© Service communication UT2J

La fermeture du campus et, surtout, la fermeture des locaux dédiés à la culture, de mars à août 2020, puis de novembre à juin 2021, ont conduit à l'annulation, au report ou à la mise en place à huis clos (pas de public) de la programmation culturelle du CIAM et des autres acteurs (bibliothèques,

CPRS, etc.). **Malgré ces empêchements liés à la pandémie et à ses effets, des actions ont tout de même pu être conduites :**

- mise en place de l'appel à projet « Création en temps de confinement » (au printemps 2020) ;
- transformation, lorsque cela était possible, des spectacles programmés en temps de résidence (de mars 2020 à juin 2021) ;
- captation de spectacles ou interviews d'artistes dans le cadre des expositions pour leur mise en ligne sur le webmedia ;
- utilisation des temps de confinement pour la conception et la réalisation du webmedia *Miroir*, mis en ligne en mars 2021 ;

- utilisation des temps de confinement pour la conception et la réalisation du site web Culture, mis en ligne en septembre 2021.

Enfin, l'un des objectifs identifiés au début du mandat était de **développer la vie culturelle des campus dans les villes universitaires d'équilibre**. Malgré les freins liés à la pandémie, plusieurs initiatives ont pu voir le jour dès la rentrée 2021 et, notamment, la mise en place d'ateliers de pratique artistique sur les campus d'Albi, de Foix et de Rodez. La diversification de l'action culturelle sur ces campus reste encore à consolider dans les mois et années à venir.

ZOOM SUR...

Le Tiers-Lieu : un nouvel espace de vie universitaire

Situé au rez-de-chaussée du bâtiment Olympes de Gouges (campus Mirail), le Tiers-lieu a ouvert ses portes en décembre 2021. Lieu de repos, de travail, de restauration et de culture, cet espace a été pensé – comme son nom l'indique – comme **une bulle** en dehors des circulations animées de la canopée et des halls d'UFR.

Grâce à un appel à projets mensuel auquel peut répondre l'ensemble de la communauté universitaire (étudiant-es, personnels BIATSS, enseignant-es et enseignant-es-chercheur-es), le lieu s'anime régulièrement avec **des spectacles, des concerts, des conférences-débats ou des expositions**. Le Tiers-Lieu a accueilli, par exemple, une conférence-débat dans le cadre du festival *L'histoire à venir* (mai 2022), une exposition « Micro-agressions linguistiques » (avril 2022), un spectacle de théâtre forum *À votre disposition*, par la compagnie La Pariétaire (octobre 2022).

En dehors des temps de formation et des temps de recherche, bien que souvent en lien avec eux, les activités proposées au Tiers-lieu participent donc de **l'animation de la vie de campus** et favorisent **l'expression créative** de nos étudiant-es et de nos collègues.

C'est un lieu plein de potentiel, capable d'accueillir des initiatives encore plus nombreuses et plus variées. Carrefour entre étudiant-es et personnels, entre arts et sciences, entre formation et culture, le Tiers-lieu reflète le dynamisme de l'UT2J.



Tiers-Lieu – © Service communication UT2J



Tiers-Lieu – © Service communication UT2J

5. Une politique des ressources humaines qui évolue

Au moment où l'équipe de la présidence s'est mise en place en 2018, elle a dû faire face à différentes problématiques liées aux ressources humaines. D'une part, **la communauté des personnels sortait fragilisée** de la crise institutionnelle qu'avait traversée l'établissement. D'autre part, **l'encadrement administratif était affaibli**, particulièrement par l'absence d'une direction des ressources humaines.

Par ailleurs, **des campagnes d'emploi étaient à instruire** rapidement. Si une campagne d'emploi BIATSS avait bien été menée en 2018, il n'y avait pas eu, en revanche, de campagne d'emploi enseignant-es-chercheur-es. Dès la prise de fonction, ce sont donc deux campagnes d'emploi qu'il a fallu instruire conjointement (2018 et 2019).

Enfin, **des chantiers majeurs** devaient être ouverts, sur lesquels notre établissement avait pris du retard et qui figuraient dans les propositions que nous avons inscrites dans notre programme de campagne de 2018.

Au regard de ces différentes problématiques, un premier enjeu consistait à retrouver les modalités d'un dialogue social apaisé, comme préalable aux autres actions qui devaient être conduites.

Un dialogue social restauré

L'une de nos priorités, affichée dans la campagne, était en effet de **retrouver les conditions du dialogue social** dans l'établissement. La crise institutionnelle de 2018 avait raidi les positions, exacerbé les clivages autour du projet UNITI et, finalement, conduit à creuser des fractures au sein de la communauté des personnels.

Les **élections professionnelles de décembre 2018** ont donc eu lieu à un moment où, au sein de l'établissement, des antagonismes importants demeuraient, suite au blocage institutionnel et physique de l'université, à la dissolution des conseils et à la période d'administration provisoire.

Elles ont toutefois permis d'installer des instances du dialogue social et de lancer les travaux. Si, au départ, les relations entre les organisations syndicales et la direction de l'université ont parfois été pu être âpres, pour ne pas dire conflictuelles, chercher à contourner **les instances du dialogue social** aurait été une erreur car **elles ont tout leur**

rôle à jouer dans le fonctionnement collégial de l'université.

Tout au long du mandat, le comité technique (CT) et le comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT) ont été **très fortement sollicités et mobilisés**. Le CHSCT a été réuni sur un rythme très soutenu en raison des situations individuelles délicates rencontrées par certains collègues dans leur activité professionnelle mais aussi du fait de la crise sanitaire et des dispositions qu'il convenait de prendre pour garantir la sécurité des personnels de l'université. Le CT a lui aussi suivi un agenda de travail très dense, autour de chantiers majeurs de la politique RH de l'établissement, tels que l'installation du télétravail ou la mise en œuvre du RIFSEEP (voir *infra*). Ce ne sont pas moins de **78 réunions du CT et 71 réunions du CHSCT** qui se sont tenues pendant le mandat. Il convient ici de saluer l'ensemble des collègues qui, élu-es ou mandaté-es, ont siégé dans ces instances et ont ainsi contribué, avec un fort engagement, à la politique des ressources humaines de l'établissement.

Outre les instances qui lui sont dédiées, le **dialogue social a été rendu possible en continu** entre la direction et l'ensemble des organisations syndicales, le vice-président du conseil d'administration ayant proposé des rencontres régulières pour répondre aux questions plus ponctuelles des organisations syndicales.

Installation du télétravail

Nous avons commencé à réfléchir au télétravail dès le début du mandat, dans la mesure où il s'agissait d'un **engagement pris lors de la campagne électorale**. Toutefois, comme la DRH n'a été recrutée à temps plein qu'à partir de septembre 2019, la démarche d'instruction a été différée. À ce moment-là, les organisations syndicales n'étaient pas unanimement favorables à l'installation du télétravail.

Tout a changé dès le mois de mars 2020, avec **la pandémie et l'instauration du « travail à distance »**, qui a fait prendre conscience qu'il était nécessaire de se doter d'un cadre de référence. Celui-ci a été formalisé au travers d'une **« Charte du télétravail »** élaborée en collaboration avec le CT au terme de très nombreuses séances de travail. La Charte a

été adoptée en octobre 2020, pour une phase expérimentale. Cette phase expérimentale s'est arrêtée en mai 2022. Entre temps, le Pôle environnement professionnel (PEP) a réalisé une enquête sur sa mise en œuvre et sur le ressenti des personnels, qui a mis en évidence une très large adhésion. Après la phase expérimentale, a débuté une « phase transitoire » devant prendre fin avec la publication de l'accord-cadre encore en cours de négociation au sein de notre ministère.



Le télétravail est aujourd'hui fermement installé dans

l'établissement. Plus de 30 % des personnels BIATSS en bénéficient et il semble que l'évolution aille dans le sens d'un élargissement de cette population. Toutefois, il convient de **prendre en compte les éventuels effets secondaires indésirables** de ce recours croissant au télétravail et de les prévenir.

Parmi ces effets indésirables, les plus

évidents sont les risques d'isolement des agent-es en télétravail et la fragilisation des collectifs de travail. Installer le télétravail ne suffit donc pas, il a été nécessaire **d'accompagner ce changement** dans l'organisation du travail par de la formation interne mais aussi par l'appui de deux services référents (le Pôle environnement professionnel et la Maison de l'image et du numérique) afin qu'agent-es et encadrant-es puissent s'adapter à ces nouvelles modalités tout en préservant le sens du travail collectif. Par ailleurs, il convient de rappeler que **le droit au télétravail ne saurait supplanter la nécessité d'honorer nos missions de service public d'enseignement supérieur et de recherche, ni l'exigence du présentiel pour les fonctions d'accueil et d'accompagnement des usager-ères**. Il en va de la vision de l'université que nous partageons, qui n'est pas celle d'une plateforme de services dématérialisés mais celle d'un lieu de vie pour la communauté universitaire.

Le RIFSEEP

Parmi les principaux chantiers à conduire dans le domaine des ressources humaines, celui relatif au Régime indemnitaire tenant compte des fonctions, des sujétions, de l'expertise et de l'engagement professionnel (RIFSEEP) introduit une **étape importante pour la valorisation de l'implication professionnelle des personnels BIATSS** de l'établissement. Nous avons affirmé notre volonté que le RIFSEEP traduise une amélioration du régime indemnitaire sans qu'aucun-e agent-e ne voie son indemnité diminuer. Les objectifs que nous avons assignés au RIFSEEP dans notre établissement sont :

- redonner du sens et de la motivation au travail ;
- reconnaître la variété des parcours professionnels et les acquis de l'expérience ;
- favoriser les mobilités par une comparabilité accrue entre les fonctions ;
- déverrouiller le régime indemnitaire des personnels BIATSS, pour ainsi permettre une reconnaissance de l'expertise, des fonctions d'encadrement et offrir un cadre pour la prise de responsabilités ;
- assurer des conditions de modulations indemnitaires transparentes et lisibles ;
- renforcer l'attractivité de l'établissement.

Au terme d'un travail très conséquent de **cartographie des métiers** dans l'établissement, mené par la Direction des ressources humaines et notamment par le Pôle gestion des compétences ; après la **réécriture de la quasi-totalité des fiches de postes** des agent-es titulaires ; après de très nombreuses séances de travail avec des comités d'expert-es pour la **cotation de chacun de ces postes et son attribution à un groupe RIFSEEP**, le nouveau régime indemnitaire a été adopté par le conseil d'administration, à la suite à l'avis du comité technique.

Si la mise en œuvre du RIFSEEP constitue un **réel franchissement** pour notre université, elle ne peut, pour autant, répondre à toutes les attentes exprimées par les personnels BIATSS et satisfaire l'ensemble des agent-es. Certain-es peuvent, par exemple, être mécontent-es de l'affectation de leur poste à un groupe RIFSEEP qui ne soit pas le groupe le plus valorisé. C'est pourquoi il convient de ne pas figer le dispositif, de prévoir des temps de réactualisation, voire de révision de la cotation des postes. Il est essentiel, par ailleurs, de **prolonger la réflexion sur la revalorisation des personnels BIATSS** de sorte que notre université demeure attractive.

Le RIFSEEP ne s'applique qu'aux seul-es agent-es titulaires. Nous avons donc décidé de procéder, parallèlement, à une **revalorisation salariale des agent-es non titulaires (ANT)**, quelles que soient les catégories A, B ou C. Nous avons consacré, pour cela, une somme légèrement supérieure en proportion à ce que nous avons consacré au RIFSEEP. Pour ces ANT, un avantage tient au fait que la revalorisation touche le salaire et non l'indemnitaire.

La carrière des ANT constitue un vaste chantier qui reste à poursuivre. Il s'agira en particulier de penser des mécanismes d'avancement et de promotion pour ces personnels.

Enfin, en octobre 2022, la vice-présidence du conseil d'administration et la Direction des ressources humaines ont proposé aux élu-es du comité technique de travailler sur le dossier de la **NBI (Nouvelle bonification indiciaire)**. Le premier volet, qui consistait à corriger des anomalies, a pu être adopté. En revanche, le deuxième, qui réclamera une remise à plat de l'ensemble du dispositif, sera transmis au Comité social d'administration (CSA) qui s'installera à partir du 1^{er} janvier 2023 et attendra, pour être instruit, que la nouvelle équipe présidentielle soit installée.

Les Lignes Directrices de Gestion – BIATSS

Dans le cadre de l'application de la **loi de transformation de la fonction publique (2019)**, l'établissement a dû mettre en place les lignes directrices de gestion (LDG) pour les personnels BIATSS. Elles portaient sur deux questions : les promotions et les mobilités. **Le changement essentiel introduit par cette réforme réside dans la restriction des compétences de la commission paritaire d'établissement (CPE) et, corrélativement, dans l'accroissement des pouvoirs de décision des directions des établissements.** Les LDG ont été présentées pour avis au comité technique le 2 et le 9 mars 2021.

Concernant les LDG Promotions, il revient à la direction de déterminer la liste des agent-es à promouvoir et leur classement dans celle-ci. Afin de **conserver une collégialité dans les décisions**, nous avons installé un collège d'expert-es, constitué de personnels de l'établissement, qui ont eu pour tâche de participer, aux côtés des représentant-es de la direction, à l'évaluation des dossiers. Nous avons également fait appel aux personnels qui, dans l'établissement, disposaient du statut d'expert-es (liste des expert-es nationaux-ales dans le cadre des concours).

Concernant les LDG Mobilités, il revient désormais à la direction d'opérer un choix parmi les agent-es qui souhaitent changer d'affectation. Or, les Lignes directrices de gestion du Ministère mettent en avant et prioritairement l'adéquation entre le profil du-de la candidat-e et les attendus du poste. Si cela n'induit aucun changement dans les mobilités externes (entrantes comme sortantes), **les modifications sur les mobilités internes sont substantielles.** Dans le même esprit que les évolutions induites par le RIFSEEP, la prise en compte de **l'ancienneté n'est plus le seul critère, ni le critère prépondérant.** Désormais, chaque agent-e ayant transmis une intention de mutation doit produire un CV ainsi qu'une lettre de motivation. En parallèle, les agent-es doivent également avoir rencontré le-la responsable du service dans lequel un poste qui les intéresse est ouvert à la mutation. Enfin, dernière phase de la procédure, une commission de sélection composée de membres de la direction (vice-président du conseil d'administration, DGS, DRH), des services de la Direction des ressources humaines et de la structure d'accueil est réunie afin de statuer sur la décision d'affectation.

La LPR et ses dispositions : le CAC restreint fortement mobilisé

Outre les dossiers que le CAC restreint avait déjà en responsabilité, touchant à la carrière des enseignant-es et enseignant-es-chercheur-es (avancement grade au choix, demandes de CRCT, demandes de décharge d'enseignement pour recherche, avis sur les demandes de délégation, reclassement des nouveaux EC, etc.) ainsi qu'à leur

recrutement (validation des fiches de poste et des comités de sélection), **la loi de programmation de la recherche (LPR) lui a dévolu de nouvelles responsabilités dont l'attribution de la prime individuelle du nouveau régime de primes (RIPEC) pour les enseignant-es-chercheur-es, la gestion de la voie de promotion interne des maître-sses de conférence HDR ou encore l'attribution des congés pour projets pédagogiques (CPP).** Ces nouvelles tâches, opérées dans des temporalités particulièrement resserrées, ont notablement accru la charge de travail des élu-es.

Pour mener à bien l'instruction de ces dossiers qui concernent, pour l'essentiel, des situations personnelles, le CAC restreint a veillé, dans son fonctionnement, au respect des **règles déontologiques et éthiques** : confidentialité des débats, non partialité, retrait de la séance et du vote lorsque l'on est soi-même candidat-e,...

Il a été amené à réviser ou à définir des procédures et des critères répondant au double souci de leur **lisibilité** (qu'ils puissent être compris par l'ensemble des collègues concerné-es) et d'une **équité de traitement**, garantie due à la communauté des enseignant-es et enseignant-es-chercheur-es. Il l'a fait en **concertation** avec les directions de composantes pédagogiques lorsque ces procédures les concernaient, et également dans un cercle plus large : présidences des CSQ ou des comités de sélection (COS), par exemple. Il a également mené un travail d'**information** et d'explicitation pour permettre aux enseignant-es-chercheur-es de candidater « en connaissance de cause ». Il s'est attaché à ce que les composantes recherche soient associées au dispositif de recrutement des nouveaux-elles maître-esses de conférence.

En raison même des tâches qui sont les siennes, qui touchent à la carrière des enseignant-es-chercheur-es et, pour partie, aux conditions d'exercice de leur activité, le CAC restreint s'est donné, pour règle de fonctionnement, **d'élaborer les dispositions nécessaires de manière consensuelle**, en recherchant l'unanimité des votes afin d'asseoir ses avis et décisions sur une légitimité renforcée.

Enfin, il a assumé, face à des situations de tension ou des risques de conflit, un rôle de régulation ou de tiers.

Si l'on peut espérer une simplification d'un certain nombre des procédures qui le mobilisent, le CAC restreint livrera, à la fin de sa mandature, un **vade-mecum** de ce qu'il a élaboré afin de faciliter le travail de l'assemblée qui lui succédera.

Installer des médiations équilibrées, consolider la prévention.

Nous avons souhaité voir évoluer une tradition qui voulait que la médiation pour les BIATSS soit assurée par la DRH tandis que la médiation pour les personnels enseignant-es et enseignant-es-chercheur-es soit assurée par le vice-président du conseil d'administration. Nous avons ainsi travaillé strictement de la même façon, quel que soit le

statut du personnel, en **tandem entre DRH et VP CA** et en utilisant toutes les ressources disponibles de l'établissement (de la mobilisation du Pôle environnement professionnel à des médiations externes, jusqu'aux sections disciplinaires).

Au début de notre mandat, le dispositif de prévention était fragile et lacunaire. Dans les deux premières années du mandat, les séances du CHSCT ont été particulièrement délicates. Afin de traiter chaque situation, **de nombreuses séances ont été convoquées et des ressources humaines nouvelles ont été mobilisées**. En 2020, une conseillère de prévention a été recrutée pour prendre en charge le volume important de travail à réaliser dans ce domaine : consolidation du réseau des assistant-es de prévention, mise en place de procédures d'évaluations des risques, ouverture de formations à la prévention dans le Plan de formation de l'établissement, création d'un Registre virtuel Santé et Sécurité au Travail, etc.

Outre ces éléments, il est apparu essentiel de **doter l'établissement d'un dispositif spécifiquement dédié aux questions de d'éthique, de déontologie et d'intégrité scientifique (EDIS)**. Afin que ce dispositif soit adapté à la réalité de notre université, une mission de préfiguration est lancée dès janvier 2021. Pendant plusieurs mois, les chargé-es de mission ont ainsi rencontré les membres de notre communauté pour **réaliser une cartographie des risques et proposer des scénarios d'organisation du dispositif EDIS** dans notre établissement. Un rapport de mission a été présenté dans les différentes instances (CT, CHSCT, CR) avant d'être discuté en conseil d'administration le 18 octobre 2022. Ce rapport de mission met à disposition de notre université des **éléments précieux de description et de recommandation** autour des questions fondamentales que sont la déontologie, l'éthique et l'intégrité scientifique, qui doivent échapper aux considérations strictement politiques pour être considérées comme des enjeux institutionnels partagés par toutes et tous.

Le SCASC : une action sociale, sportive et culturelle revigorée à l'attention des personnels

C'est notamment à l'occasion de la pandémie que l'action de notre SCASC a pu innover de façon tout à fait significative. Il aura été, durant toute cette période compliquée, un **acteur essentiel du maintien du lien social** en dépit des confinements.

Rappelons que le **budget** du SCASC a été récemment porté par le conseil d'administration de l'université à un montant qui dépasse 300 000 €, ce qui, conjugué avec le dynamisme et la compétence de l'équipe, en fait un outil de première importance au service du bien-être des personnels de l'université.

Les principales mesures issues de la gestion de crise :



- relèvement du montant maximal de l'aide financière exceptionnelle (accordée après examen d'un dossier par la commission sociale du SCASC) de 500 € à 1 500 €, avec un relèvement du plafond d'aide de 12 000 € à 20 000 € par an ;

- participation à la réalisation de deux ateliers de dessin pour les enfants des

personnels durant la période des confinements successifs. Ces ateliers ont débouché sur un bel album des dessins des enfants réalisés pendant le confinement de la Covid 19 (mars-mai 2020) ;

- passage du présentiel au distanciel pour la majorité des enseignements par les intervenant-es au SCASC à destination des personnels, soit 11 activités de remise en forme physique hebdomadaires sur 17 ;
- hausse du budget (de 40 000 € à 42 500 €) de l'importante ASIU (Action Sociale à l'Initiative Universitaire) « Aides aux études », en raison du contexte sanitaire difficile pour les parents d'enfants scolarisés ;
- collaboration accrue avec la Maison de l'image et du numérique (MIN) pour une dématérialisation des dossiers d'inscription aux activités, des dossiers ASIU et pour le choix des livres de Noël. La première mise en œuvre s'est faite en septembre-octobre 2020 avec les commandes des livres de Noël 2020 en ligne ;
- convention signée avec le CROUS pour une subvention sur les repas à emporter pour les personnels ne pouvant prendre un repas en salle ;
- suite à l'annulation des activités conviviales traditionnelles autour de Noël 2020, maintien de la commande pour les enfants de 684 livres comme cadeaux de Noël, accompagnés de ballotins de chocolat, le tout distribué aux parents selon un protocole sanitaire bien précis ;
- usage de la liste de diffusion générale de l'université une fois tous les deux mois pour une diffusion à la communauté des rappels d'informations utiles (offres d'activités, offres d'ateliers, guide d'action sociale, prestations interministérielles, informations de la MGEN, de la CASDEN) accompagnés d'un fichier bulletin contenant de nombreux liens orientés vers la détente et l'ouverture culturelle (théâtre/danse, lecture, balades et randonnées, (re)découvertes musicales, recettes culinaires, ateliers décoration...);
- mise en place d'une collaboration suivie avec la commission culture de l'université et avec le CIAM, sous forme d'échanges d'informations et de collaboration

possible sur la reprise de sorties culturelles et de participation des personnels à des ateliers culturels du CIAM ;

- mise en place d'une ASIU exceptionnelle (à hauteur de 20 000 €), en novembre 2022, au bénéfice des personnels (sous conditions de ressources) pour compenser l'augmentation des prix de l'énergie (en particulier pour les déplacements domicile/travail) ;

- établissement d'une convention avec la MGEN (fin 2022) permettant au personnel de l'établissement d'avoir accès gratuitement à 3 rendez-vous par an avec un-e psychologue.

ZOOM SUR...

Les chargées d'enseignement vacataires : des avancées notables !

Depuis 2018, la gestion du service des vacataires d'enseignement a connu des avancées majeures :

- ✓ La dématérialisation du recrutement, avec conservation de certaines pièces d'une année sur l'autre et envoi de notifications relatives à l'état d'avancement du dossier administratif.
- ✓ La création rapide du compte numérique UT2J et d'un environnement numérique individuel permettant de suivre l'avancement du dossier de recrutement, la saisie du service d'enseignement, les paiements tout au long de l'année, etc.
- ✓ La validation du dossier pédagogique pour une période de 4 ans.
- ✓ L'augmentation du nombre de paiements sur service fait dans le calendrier annuel.
- ✓ La possibilité d'opter pour un paiement mensualisé sur la base du prévisionnel.

Ces nouveaux services ont été précieux durant la crise sanitaire du covid-19 et répondent à de fortes et légitimes attentes du public concerné, particulièrement de celles et ceux dont la situation est la plus précaire.

6. Sécuriser le budget, optimiser les moyens

Les moyens financiers dont disposent les universités sont principalement issus de la **subvention pour charges de service public (SCSP)** qui leur est allouée par l'État. Celle-ci est le fruit d'un système d'allocation de moyens qui n'a pas été révisé depuis de nombreuses années, et ce malgré une hausse des effectifs étudiants et une augmentation des responsabilités qui incombent aux établissements. D'**autres sources de financement** peuvent également venir abonder le budget de l'établissement et donner des moyens complémentaires pour conduire les actions. Qu'il s'agisse de partenariats, de subventions ou de « financements sur projet », par exemple, il existe des **possibilités d'augmenter les marges de manœuvre financières et donc d'accroître la capacité à agir de l'établissement**. Il ne s'agit ici pas de valider ce modèle de financement, notamment sur projet, dont chacun-e sait qu'il mobilise de l'énergie et génère le risque de déséquilibres entre les établissements, mais bien de prendre acte de sa réalité pour établir une stratégie financière efficiente, tout en continuant d'interpeller fortement la tutelle quant à l'urgence de le réviser.

Pendant le mandat, nous avons ainsi instruit la question des crédits dont dispose l'université en agissant sur des leviers en termes d'**optimisation des crédits alloués dans le cadre de la SCSP, de gestion consolidée des financements liés à des partenariats et à des subventions, ou encore de développement maîtrisé des financements sur projet**.

Des marges de manœuvre peuvent ainsi être dégagées mais la **maîtrise du budget** demeure un enjeu fort et constitue une responsabilité majeure dans la mesure où la loi relative aux libertés et responsabilités des universités – LRU (2007) – fait peser la possible mise sous tutelle de l'établissement en cas de déficit avéré.

Tous les choix ont donc été opérés en veillant à l'équilibre budgétaire. Cet **objectif d'équilibre budgétaire** nécessite de contrôler les dépenses, bien sûr, mais il a conduit également à explorer des opportunités pour accroître les crédits et/ou mieux les mobiliser.

Enfin, la situation de crise qui s'est imposée à partir de 2020 a eu des effets importants sur les budgets, en remettant en cause les prévisions initiales.

Clarifier les questions budgétaires et améliorer les prévisions

Dès le début du mandat, nous avons souhaité travailler à une « **désopacification** » du budget.

Si la compréhension en finesse des mécanismes budgétaires de l'établissement demeure difficile, une démarche d'explication et de clarification a été proposée dans la présentation des données macro, au conseil d'administration ou en commission des moyens, mais aussi à l'occasion des très nombreuses réunions techniques organisées avec les composantes. L'objectif était de pouvoir **contextualiser pour ensuite expliquer les choix**. Cette démarche a permis des échanges éclairés et constructifs en conseil d'administration, lors des présentations des budgets initiaux et rectificatifs.

Par ailleurs, un enjeu impérieux résidait dans l'**application de règles de fonctionnement communes** à tout l'établissement et, parfois, dans le retour à des pratiques qui respectent mieux les cadres imposés par la loi. Pour cela un travail d'exégèse des usages a été initié, avec la mise en évidence de quelques dossiers complexes, dont beaucoup ont pu être traités grâce à la très forte implication des services, sous la houlette du vice-président délégué aux Moyens et à la prospective.

Clarifier les questions budgétaires, en plus d'en faciliter l'appropriation par la communauté, doit aussi permettre d'**améliorer la capacité de l'établissement à établir des prévisions budgétaires**. Dès le début du mandat, nous avons constaté une faiblesse de l'établissement à cet endroit, particulièrement pour la maîtrise de sa masse salariale. Ce problème était un frein évident ; la masse salariale correspond à 80 % du budget de l'établissement. À titre d'illustration, cela signifie qu'une erreur de seulement 1 % correspond à un montant supérieur à l'ensemble du budget de fonctionnement de la recherche alloué sur ressources communes ! Si des améliorations ont été ébauchées, le **déploiement à l'horizon 2023 d'un nouveau système d'information dédié** devrait nous permettre d'ajuster notre budget et, de ce fait, de dégager une réelle **marge de manœuvre**, plutôt que d'alimenter le fonds de roulement de l'établissement.

Malgré ces entraves structurelles, nous avons pu accompagner fortement des dossiers liés aux ressources humaines, avec des impacts budgétaires parfois très importants. La mise en place du RIFSEEP, par exemple, a été rendue possible par une réelle coordination des services, du vice-président du conseil d'administration et du vice-président délégué aux Moyens et à la prospective. Le montage financier ayant permis la mise en œuvre du RIFSEEP est un exemple de **ce qui peut être fait si l'on s'attelle à identifier les difficultés et à y apporter des solutions.**

Traiter les dossiers budgétaires pour libérer des marges de manœuvre

La Loi relative aux libertés et responsabilités des universités (LRU) a octroyé aux universités une autonomie assez forte en termes de gestion budgétaire, sans pour autant fournir les outils techniques permettant de bien en maîtriser l'évolution.

Très rapidement après le début du mandat, nous avons identifié certains dossiers financiers qui méritaient d'être pris en charge avec détermination. Ont été très vite repérés des conventions avec d'autres établissements, des dossiers de montage de subventions FSE (Fonds social européen), des dossiers relatifs aux ressources humaines, etc., dont le suivi était dysfonctionnel. À cela s'ajoutent des problèmes plus structurels, comme la mauvaise gestion du recouvrement auprès de la CPAM du coût des arrêts maladie, ou les difficultés de gestion de la TVA. **Il y avait là autant de recettes et donc de marges de manœuvre financière à dégager.**

ARE : un exemple de meilleur usage de nos ressources

L'usage dans notre établissement était d'avoir conservé en interne la charge de l'indemnisation du chômage pour nos agent-es contractuel-les sortant d'un contrat. Cela se traduisait par un surcoût de masse salariale liée à l'obligation de réserver des fonds pour des indemnisations parfois plusieurs années après le départ de l'agent-e. Par ailleurs, ce dispositif était administrativement compliqué à suivre et se traduisait souvent par un service dégradé pour les agent-es concerné-es.

Une rapide analyse a montré que le basculement vers un régime commun de prise en charge par Pôle Emploi aurait très vite des effets positifs. La première année du basculement (2021) aurait un coût pour l'établissement mais, dès la fin de la seconde année, les charges des allocations chômages diminuant régulièrement, le solde devient positif.

Au terme de 4 ans, l'avantage financier s'élève à plusieurs centaines de milliers d'euros. C'est sur cette base que le financement du RIFSEEP a pu se faire. Par ailleurs, le service aux agent-es (délai d'indemnisation) se trouve amélioré.

Il est également possible d'associer à ce volet des dossiers plus ponctuels comme le **financement du PPP (partenariat public-privé)**, dont la renégociation a été conduite conjointement par le vice-président délégué aux moyens, le vice-président délégué au patrimoine et le directeur de la Direction du patrimoine immobilier et de la gestion des campus (DPIGC), ou encore la **gestion en interne des allocations chômage.**

La mise en place du service Gestion appui aux projets (GAP), au sein de la Direction des affaires financières, constitue un bel exemple d'une évolution organisationnelle qui nous permet de répondre avec efficacité aux enjeux liés aux financements par contrat.

Un budget pour porter l'action politique

Un budget, rappelons-le, est un **outil au service d'une ligne politique** impulsée par la direction et décidée, *in fine*, par les représentant-es de la communauté élu-es au conseil d'administration. Il était donc important de toujours garantir la possibilité de mettre en œuvre financièrement ces lignes politiques, elles-mêmes présentées chaque année lors du débat d'orientation budgétaire et consignées dans la lettre de cadrage budgétaire partagée avec les composantes et les services de l'établissement. L'ensemble des actions décrites dans ce bilan s'inscrivent dans une trajectoire budgétaire que nous avons souhaité raisonnée et ambitieuse.

Dans le domaine des ressources humaines, par exemple, la **mise en œuvre du RIFSEEP** a constitué une action politique majeure pour laquelle des choix budgétaires ont dû être opérés (voir *infra*). Le coût lié à la mise en œuvre du RIFSEEP a d'abord été couvert par un financement obtenu dans le cadre du DSG (année 1), puis par une refonte de la gestion des allocations chômage qui dégage une économie substantielle permettant le financement à long terme du nouveau dispositif.

Parmi les priorités politiques concernant les **composantes pédagogiques**, l'adaptation des attributions de moyens à l'évolution des effectifs et des offres de formation a été un des objectifs forts. Nous avons souhaité que le budget alloué aux composantes soit renforcé, notamment par une prise en charge d'un certain nombre de dépenses sur le budget établissement (en particulier ce qui relève du référentiel, voir *infra*), libérant ainsi de la marge d'action pour les équipes pédagogiques et administratives. L'appui aux composantes ou aux services en difficulté nous a conduit-es à intervenir financièrement de façon directe le temps de travailler avec les équipes pour agir structurellement et être en capacité de construire un nouveau modèle, plus robuste dans le temps.

Une autre priorité a visé à consolider l'appui à la **mission recherche** de notre université, qui voyait son budget stagner, voire reculer depuis plusieurs années. L'enveloppe allouée au nouveau référentiel, la hausse de l'enveloppe

globale de fonctionnement, ainsi que l'ensemble des fonds que nous avons pu obtenir dans le cadre du dialogue stratégique et de gestion et dans celui de la loi de programmation de la recherche, auront constitué une avancée notable, qu'il s'agira de poursuivre dans les années à venir.

Dès le budget 2019, nous avons souhaité attribuer un financement dédié à plusieurs autres **domaines d'importance dans la politique** que nous souhaitons porter. D'une part, pour accompagner le renforcement de l'engagement de notre université en direction des personnes en situation de handicap, les budgets successifs ont dégagé une enveloppe (fonctionnement et masse salariale) mise à disposition de la chargée de mission pour dynamiser la mise en œuvre du schéma directeur du handicap (ancien et nouveau). D'autre part, la politique de l'égalité femmes-hommes a été fortement soutenue, avec un budget dédié, destiné au développement du plan égalité, piloté par la chargée de mission, appuyée par un renfort en masse salariale. Parallèlement, l'année 2020 a été celle du lancement d'une politique active de développement durable, avec la création d'une charge de mission, qui s'est accompagnée, elle aussi, d'une enveloppe budgétaire dédiée, comportant un volet masse salariale et un volet fonctionnement. L'expertise acquise grâce à ces trois renforcements financiers place désormais notre établissement au seuil d'un modèle organisationnel dédié à la transition écologique et sociétale, et qui appellera une seconde phase d'efforts financiers et structurels à la hauteur des enjeux.

Nous avons souhaité, par ailleurs, intégrer au budget, dans une perspective pluriannuelle, une capacité à **équiper l'ensemble des personnels en matériel informatique portable**. Si cette volonté a constitué un fil rouge du mandat, l'enjeu a connu un coup d'accélérateur avec la crise sanitaire et la systématisation, dans l'urgence, du travail à distance, puis l'installation du télétravail. Une action de fond a été conduite, sous l'égide du vice-président délégué au Développement des usages du numérique et du système d'information, particulièrement pour assurer un équipement informatique personnel à l'ensemble des agent-es (enseignant-es, enseignant-es-chercheur-es et BIATSS).

De façon plus large, la crise sanitaire a invité l'établissement à accélérer son action en termes de **dispositifs numériques**. L'établissement est ainsi partenaire du projet THE Campus (Toulouse Hybridation Education Campus) qui a bénéficié d'un financement spécifique. Les 450 000 € de ressources apportées par THE Campus ont été complétées par un important chantier de remise à niveau de l'infrastructure Wi-Fi du campus principal (+ 400 000 €) initié sur le budget de l'établissement en 2021. Autorisant à terme près de 4 000 connexions simultanées en Wi-Fi haut-débit, le chantier est fortement ralenti dans son déploiement en raison de la pénurie de composants qui retarde des livraisons attendues depuis de longs mois.

Concernant plus spécifiquement le développement des ressources propres de l'établissement grâce à des financements sur projets, nous avons agi de façon maîtrisée en identifiant les appels à projets les plus pertinents au regard des actions d'envergure que nous souhaitons déployer. À titre d'exemple, nous portons le projet **d'améliorer la gestion des contrats étudiants** (plusieurs centaines sont signés chaque année) en allégeant les procédures administratives liées au recrutement, à la contractualisation et à la rémunération des étudiant-es contractuel-les (traitement plus rapide des dossiers, délais raccourcis pour les paiements et automatisation des tâches transactionnelles). Pour ce faire, nous avons choisi de nous appuyer sur nos expériences réussies de développement et de déploiement de l'outil Saghe. **Pour disposer des moyens nécessaires à ce projet, notre établissement a obtenu une enveloppe de 552 448 € du fonds « Innovation et transformation numériques » de France relance.**

Afin de favoriser le développement des ressources propres, un service de soutien dans le portage et le suivi des programmes a été mis en place au sein de la Direction des affaires financières.

Refonte du référentiel

Le référentiel des tâches est une notion basée sur un arrêté de 2009 mais qui, dans l'usage, englobait une part croissante de l'activité des enseignant-es et enseignant-es-chercheur-es. Dans notre établissement, son fonctionnement reposait sur un vote du conseil d'administration de 2010. Depuis, les ajustements avaient été strictement conjoncturels. C'est pourquoi, dès 2019, **un travail de refonte du référentiel a été entrepris, avec un triple objectif :**

- identifier l'ensemble des moyens assimilables à du référentiel (état des lieux) ;
- établir des règles d'attribution de moyens pour tous les dispositifs en les intégrant aux règles nationales ;
- viser une plus grande équité dans la ventilation des moyens disponibles, tout en évitant de désorganiser le fonctionnement des composantes.

Le travail d'instruction de ce dossier s'est fait à travers plusieurs dizaines de réunions, soit au sein de la commission des Moyens et de la prospective, soit lors de rencontres entre les composantes et le vice-président délégué aux Moyens et à la prospective. Le résultat de ce travail collectif est la présentation et le vote en CA (en trois étapes, de février à septembre 2022) de l'ensemble des **97 dispositifs de référentiels identifiés**. Chaque dispositif a donné lieu à une fiche détaillée établissant les règles d'attribution des moyens. Un manuel d'accompagnement est en cours de rédaction.

Quatre grands ensembles de référentiels ont été votés :

- le référentiel administratif ;
- le référentiel pédagogique ;
- le référentiel recherche ;
- les autres référentiels (activités sportives et culturelles, en particulier).

D'un point de vue général, **les moyens alloués au dispositif ont été augmentés de manière significative**. Le référentiel porté par le budget central de l'université a été accru notamment parce qu'il intègre désormais les montants fixes liés à certaines fonctions (directions de département, charges thématiques). Par ailleurs, un ajustement a permis de **mieux valoriser certaines responsabilités**, en établissant des critères clairs d'attribution de moyens. Le référentiel correspondant à des fonctions transverses a ainsi été revalorisé (RUN) ou créé (Handicap), selon des grilles précises susceptibles d'être amendées.

Les principales composantes pédagogiques voient leurs moyens en termes de référentiel augmenter d'environ 30%. Elles pourront, en s'appuyant sur les fiches techniques votées, déployer ou réorienter leurs référentiels propres. Chaque composante pourra donc adapter le cadre commun à ses spécificités. Un cadrage fin a été établi pour les activités de gestion administrative ou de gestion de la pédagogie (responsabilité de mention, d'UE...).

Le référentiel pédagogique a été considérablement précisé. Il prend désormais en compte la réalité de l'activité avec les évolutions entraînées par l'augmentation des effectifs, les réformes ou les transformations pédagogiques. Certaines tâches (encadrement de mémoires de master, de stages longs, de projets tutorés) ont donné lieu à la mise en place d'un socle minimum de référentiel commun.

Le référentiel de la recherche a lui aussi été étendu et précisé. Des tâches jusqu'alors ignorées du référentiel ont été intégrées dans le dispositif (directions de revue ou de collection, plateformes...).

Enfin, le dernier chapitre a permis **d'établir des règles de référentiels dans des secteurs qui n'en disposaient pas** (activités sportives et culturelles, en particulier).

Cette refonte du référentiel, au-delà des décisions prises, a aussi pour finalité de mettre en place un **dispositif vivant et évolutif**. La clarification des principes ne vise pas à figer ce dispositif mais bien à le rendre adaptable à l'évolution de notre établissement. Une révision annuelle du référentiel en commission des Moyens et de la prospective, puis en conseil d'administration permettra utilement de procéder aux ajustements nécessaires.

ZOOM SUR...

Le dialogue stratégique et de gestion (DSG)

En 2020, est apparu un nouveau format d'allocation de moyens par le ministère, en complément de la subvention pour charges de service public (SCSP), dans le cadre d'un dialogue stratégique et de gestion (DSG) entre les universités et les rectorats. Chaque année, selon des modalités qui ont un peu évolué au fil du temps, des projets spécifiques sont soumis dans le cadre du DSG et peuvent ainsi bénéficier de crédits.

Dès la première année de mise en œuvre du DSG, nous avons souhaité nous saisir de ces opportunités de financement qui, bien qu'elles demeurent très en deçà de ce dont notre université aurait besoin pour fonctionner sereinement, permettent d'impulser des actions substantielles pour déployer le projet d'établissement. Plusieurs projets ont ainsi été financés, dans différents domaines d'activités (formation, recherche, administration, etc.) pour un total de moyens obtenus qui s'élève, sur les trois années du DSG (2020, 2021, 2022), à plus de 1,8 million d'euros. Si certaines de ces sommes allouées sont ponctuelles, d'autres sont pérennisées et permettent d'inscrire l'action dans la durée.

La qualité des projets déposés, leur cohérence avec le projet d'établissement mais aussi la capacité de l'établissement à les mener à bien sont des critères pour l'obtention des crédits dans le cadre du dialogue stratégique et de gestion.

7. Un développement immobilier maîtrisé

Pendant le mandat, de nombreux projets immobiliers ont été suivis, finalisés et/ou élaborés. Pour ce faire, eu égard aux dimensions plurielles qui sont en jeu (politique, institutionnelle, technique, etc.), la coopération étroite entre le vice-président délégué au Patrimoine et la Direction du patrimoine immobilier et de la gestion des campus (DPIGC) était indispensable. Pendant quatre ans, cette coopération a été exemplaire, permettant ainsi à l'établissement de **mettre en œuvre des chantiers d'envergure et de bénéficier, pour cela, de financements importants.**

Parmi les enjeux liés à la politique immobilière, il s'agissait également d'assurer une programmation du Gros entretien renouvellement (GER), série d'opérations nécessaires au maintien, voire à l'optimisation des technicités du patrimoine immobilier. Une **attention particulière devait également être prêtée aux campus hors Mirail**, notamment ceux situés en villes universitaires dites « d'équilibre » puisque, rappelons-le, notre université est présente sur quinze campus situés à Toulouse, sur le territoire de la région Occitanie Ouest (ex-Midi-Pyrénées) ainsi qu'à l'international.

Les contrats de plan État-Région (CPER) : conception, suivi et mise en œuvre

Le contrat de plan État-Région (CPER) est un dispositif de financement essentiel pour envisager de gros travaux immobiliers dans des établissements comme le nôtre. L'UT2J a toujours souhaité se saisir de ce dispositif pour **moderniser ses bâtiments, voire en créer de nouveaux.** Pendant le mandat, plusieurs temporalités de CPER se sont croisées, exigeant un suivi quotidien rigoureux tout autant qu'une capacité à projeter notre établissement dans l'avenir.

Dès le début du mandat, la nouvelle équipe a pris en charge le **suivi du projet de construction d'un nouveau bâtiment sur le campus du Mirail, bénéficiaire d'un financement au titre du CPER 2007-2013 : le bâtiment Université Ouverte.** Ce dernier devait permettre d'accueillir les services jusqu'alors encore hébergés dans les bâtiments dits Candilis, à savoir le Service de la formation continue et de

l'apprentissage (SFCA), la Maison de l'image et du numérique (MIN, ex-DTICE) ainsi que le Service commun universitaire d'information, d'orientation et d'insertion professionnelle (SCUIO-IP). Dès février 2019, quelques semaines donc après le début du mandat, le jury de sélection s'est prononcé et le projet retenu a pu être présenté en conseil d'administration. Les travaux de construction ont commencé en juillet 2020 et le déménagement des services s'est effectué entre décembre 2021 et janvier 2022, pour une ouverture au public le 24 janvier 2022. Le bâtiment Université Ouverte est aujourd'hui pleinement fonctionnel et constitue un **équipement de grande qualité pour les services qui y sont accueillis, mais aussi pour l'ensemble des usagers.**

Au titre du CPER 2014-2020, ce sont des bâtiments situés en dehors de Toulouse qui ont fait l'objet de travaux. Tout d'abord, le projet de reconstruction du bâtiment central du campus de Foix a pu être mis en œuvre grâce à une solide relation de confiance avec les collectivités territoriales : région Occitanie, département de l'Ariège et Ville de Foix. Le bâtiment, actuellement en cours de travaux, permettra d'améliorer très significativement les conditions d'études et de vie des étudiant-es. Il a vocation à accueillir un nouvel espace de restauration, des salles de cours, des bureaux et des espaces dédiés à la vie étudiante. **À l'issue de ces importants travaux, l'ensemble du campus de Foix aura été rénové.**



Chantier campus de Foix, novembre 2022 – © ADUA

Dans le cadre du CPER 2014-2020 toujours, des travaux de **rénovation du campus de Montauban** ont été réalisés de manière à adapter les locaux aux besoins des composantes pédagogiques de notre établissement présentes sur place (INSPÉ et ISCID) mais aussi à accompagner le développement d'une activité scientifique, à travers l'installation d'une plateforme expérimentale dans le domaine du design (plateforme d'innovation Couleur Design & Matière - PI-CDM). La multiplicité des acteurs internes (notamment composante pédagogique, unité de recherche, vice-présidente déléguée à la Valorisation, vice-président délégué au Patrimoine et au développement durable) et externes à l'établissement (Université Toulouse - Capitole, Conseil départemental de Tarn-et-Garonne, Grand Montauban) a requis un travail continu de coordination.



Visite du campus de Montauban, sept. 2022
© Cabinet de la présidence

Pendant le mandat, un nouveau CPER a été lancé, au titre de la période **2021-2027**. Au nom de l'UT2J, plusieurs projets ont été présentés et mis en priorité, tant sur le volet des équipements technologiques que sur le volet immobilier. Dans ce cadre, l'une des priorités était de finaliser le chantier de reconstruction du campus du Mirail, en concevant un projet pour **remplacer le bâtiment Épicure**, ancien restaurant universitaire qui, depuis quelques années, accueille les activités de l'ISTHIA. Ce bâtiment se trouve dans un état dégradé et devait pouvoir être reconstruit pour offrir de meilleures conditions d'études aux usager-ères et de meilleures conditions de travail au personnel enseignant et administratif. L'autre projet immobilier prioritaire pour l'établissement dans le cadre du CPER 2021-2027 concerne la **Maison intelligente de Blagnac**. La plateforme étant hébergée jusqu'à ce jour dans des locaux provisoires, elle a besoin de se doter de locaux adaptés, permettant d'accompagner et développer ses activités de formation, de recherche et de valorisation dans le domaine du maintien à domicile. L'apport du CPER contribuera à la construction « en dur » d'un bâtiment, avec le concours de fonds complémentaires actuellement négociés. **Nous avons obtenu que ces deux projets immobiliers prioritaires soient financés par le CPER 2021-2027 pour un total de 12 millions d'euros.**

Pilotage des campus et du PPP

Dans le cadre d'une **politique de responsabilité sociétale volontariste**, de nombreuses actions ont été menées afin de réduire la consommation d'énergie de notre établissement et d'adopter des mesures plus vertueuses du point de vue environnemental.

Dans le courant de l'année 2020, plusieurs bâtiments du campus Mirail ont ainsi été reliés, pour leur chauffage, au **réseau de chaleur** de Toulouse Métropole (optimisation des déchets urbains) et les négociations ont été menées pour que le site de Blagnac soit bientôt alimenté par **géothermie**. Dans le même temps, l'État diffusait son **Plan de relance**, dans lequel notre université a pu déposer une demande de financement pour plusieurs projets d'amélioration de la performance énergétique de ses bâtiments les moins récents. L'Arche, la première tranche de la Maison de la recherche, l'INSPÉ de Ranguel et l'IUT de Figeac ont ainsi pu bénéficier, dans un délai très court, d'une enveloppe de **plus de 6 millions d'euros pour renforcer leur isolation.**



Bâtiment INSPÉ Ranguel, travaux de rénovation énergétique - © G. Girard

L'année 2020 marque aussi une étape importante dans l'avènement de ce qui, deux ans plus tard, allait devenir le **Tiers-lieu du bâtiment Olympe de Gougès**. Après de nombreuses années d'indécision quant au devenir de cet espace, le choix s'est porté sur un espace ouvert, mis à disposition des étudiant-es et des personnels, dont la conception et le design de l'espace ont été réalisés en interne et la programmation culturelle du lieu est aujourd'hui effective.

Sur le campus Mirail, toujours, un important chantier de refinancement du Partenariat public-privé (PPP) a été engagé, à la faveur d'un contexte mondial favorable. Grâce à l'obtention d'une enveloppe pour financer une assistance juridique à la maîtrise d'ouvrage (AMO), une solide négociation s'est ouverte afin de pouvoir bénéficier de taux bancaires à des prix plus avantageux que ceux auxquels notre établissement avait préalablement été soumis. L'opération, qui a reçu l'aval du conseil d'administration le 7 juin 2022, s'est déroulée dans de bonnes conditions. Elle **permet désormais à notre établissement de réduire son remboursement de 400 000 € par an** jusqu'à la fin du PPP (2042), ce qui représente une économie totale de 8 millions d'euros.

Sécuriser les voies d'accès et de circulation sur le campus du Mirail

Récemment, sur le campus du Mirail, une expérimentation visant la sécurisation des accès piétons dans les coursives et notamment sous la Canopée a été mise en place.

Cette sécurisation s'inscrit dans l'important chantier coordonné par le Fonctionnaire sécurité défense (FSD) pour mettre notre établissement en conformité avec les recommandations du plan Vigipirate.

Les aménagements effectués visent à empêcher les intrusions intempestives et potentiellement dangereuses (voiture-bélier, rodéos) tout en permettant la circulation des usager-ères du campus et des habitant-es du quartier. Bien sûr, l'accès en fauteuil des personnes à mobilité réduite est préservé.



Un fort ancrage territorial – SPSI / SRESRI – SLESRI / PDU

Dès la prise de fonction de la nouvelle équipe en 2018, est apparue la nécessité d'actualiser le **Schéma pluriannuel de stratégie immobilière (SPSI) 2017-2021** de notre établissement (schéma concerté avec l'État), afin de permettre la constitution des derniers dossiers du CPER

2014-2020 restés en souffrance, et notamment concernant les villes universitaires dites d'équilibre. De nombreuses conventions ont ainsi pu être révisées (Cahors, Foix, Albi, Auch...), qui précisent le rôle de chacun des partenaires, particulièrement dans le domaine de la politique patrimoniale et de la gestion immobilière. Sur cette base assainie, **l'élaboration de notre SPSI 2022-2027** a pu être menée efficacement, en dialogue avec les services de l'université. Sa méthodologie a été présentée devant les instances (Congrès, CHCST) et dans plusieurs réunions de composantes et de services, avec l'installation de plusieurs groupes de travail thématiques permettant de recenser efficacement les besoins de la communauté. La coordination au sein du département Réseau des sites universitaires de l'Université fédérale de Toulouse Midi-Pyrénées s'est avérée ici précieuse.

L'UT2J a ainsi pu faire intégrer ses lignes de politique immobilière dans celles des collectivités territoriales, notamment dans le **SRESRI 2022-2027 (schéma régional de l'enseignement supérieur, la recherche et l'innovation)** de la région Occitanie et les **SLESRI (schémas locaux portés par les départements et autres collectivités infrarégionales)** de l'Ariège et de Tarn et Garonne, dans l'immédiat.

De la même manière, nos projets d'aménagement ont pu trouver leur place dans le **Plan de développement urbain toulousain**, avec, entre autres actions, leur intégration dans le réseau express vélos (prise en compte de nos besoins dans le cadre de l'aménagement des accès cyclables de l'université) et dans le plan arbres de Toulouse Métropole (avec une participation au groupement d'achats qui permettra le reboisement du parc et des patios).

ZOOM SUR...

Le bâtiment Université Ouverte sort de terre



Le financement (**10,3 millions d'€**) de ce bâtiment de 3000 m² destiné à accueillir trois services de l'UT2J (SFCA, MIN et SCUIO-IP), a été acquis dans le cadre du Contrat de plan État-Région 2007-2013. Il aura fallu attendre février 2019 pour présenter devant le conseil d'administration le projet lauréat du marché public : le **constructeur GBMP** et l'agence toulousaine d'architectes **Espagno Milani Architectes Associés**, déjà choisis auparavant pour la construction du bâtiment Philippe Malrieu (UFR de Psychologie).

Sous maîtrise d'ouvrage UT2J, le chantier a démarré concrètement en juillet 2020 avec la **pose des fondations** puis le **gros œuvre**. Les **commandes d'équipements et de mobilier** ont ensuite pu être passées. L'aboutissement **du chantier** était programmé pour fin 2021. Or, un important dégât des eaux en a retardé la livraison. Le déménagement et l'emménagement des trois services n'ont pu être réalisés qu'au début de l'année 2022, pour une **ouverture au public en janvier 2022** après le passage de la commission de sécurité.

Comme pour ses autres bâtiment neufs, notre université était soumise à l'obligation de décoration des constructions publiques, communément appelée « **1 % artistique** ». Dans l'appel à participation clôturé fin 2020, elle a prolongé l'idée que les œuvres proposées soient appropriables par les usager-ères du campus. L'œuvre retenue par le comité artistique (vice-président délégué au Patrimoine et au développement durable, vice-présidente déléguée à la Culture, DRAC, architecte et personnalités qualifiées) est une œuvre de Sébastien Wierinck ; elle a été installée sur le parvis du bâtiment en janvier 2022.



8. Une responsabilité sociétale qui s'affirme

Le concept de « responsabilité sociétale » s'est imposé au cours des dernières années dans le domaine des entreprises (RSE) mais les universités, comme d'autres types d'entités publiques actives dans le tissu social et économique, ont souhaité, elles aussi, s'inscrire dans cette dynamique vertueuse. Cette responsabilité, désormais nommée RSU (responsabilité sociétale des universités), comporte de nombreuses questions qui, jusqu'ici, n'étaient pas considérées de façon unifiée. Durant notre mandature, nous avons posé d'emblée l'objectif de parvenir, à court terme, à **créer un nouveau champ RSU dans notre établissement**, avec sa politique propre (mais en transversalité avec tous les domaines), son pilotage et son appui gestionnaire.

Un tel projet requérait de mettre en place des étapes : tout d'abord, faire émerger formellement le domaine « développement durable » à l'UT2J, ce qui a été réalisé avec une vice-présidence déléguée au Patrimoine et au développement durable, puis avec l'**installation d'une charge de mission Développement durable (DD)** ayant pour objectif de préfigurer une vice-présidence déléguée, tout en conduisant un programme d'actions spécifiques. Dans le même temps, nous avons renforcé substantiellement (en doublant les référentiels associés, en augmentant les budgets dédiés et en les rendant plus lisibles, ou encore en recrutant du personnel en appui) les deux autres charges de mission concernées par cette responsabilité sociétale : celle tournée vers la résorption des difficultés liées aux handicaps et celle tournée vers la promotion de l'égalité femmes-hommes. Avec ces trois piliers consolidés, notre établissement a été en mesure de revendiquer un **engagement fort dans la promotion d'actions sociales et solidaires**, porteuses de valeurs pour le territoire et de conduire efficacement une politique de responsabilité sociétale, tout en préparant la prochaine étape d'installation du dispositif stratégique RSU de l'UT2J pour la mandature suivante.

Une politique Égalité qui se structure autour d'ambitions concrètes

L'université Toulouse Jean - Jaurès a adopté en mars 2021, par le vote de son conseil d'administration, son **plan égalité professionnelle femmes-hommes** qui vient ainsi marquer

une nouvelle étape dans la prise en charge institutionnelle d'une politique égalité déjà bien engagée depuis 2016 et qui n'a cessé de monter en puissance, en particulier depuis 2018. Ce plan égalité, s'il constitue une obligation nationale, a été l'occasion de déployer une **politique volontariste**, pour mettre en mouvement l'ensemble de l'établissement autour des questions d'égalité.

Parmi les différentes actions significatives qui ont été ou seront mises en œuvre au sein de l'établissement pour corriger les inégalités de genre tout au long de la carrière des personnels, mais aussi pour contribuer à la lutte contre les violences sexistes et sexuelles, en voici quelques-unes :

- **la sensibilisation des jurys de recrutement aux inégalités de genre**, avec une lettre adressée à la fois aux président·es des comités de sélection (COS) pour le recrutement des enseignant·es-chercheur·es et des jurys de recrutement pour les personnels BIATSS rappelant la volonté de l'établissement, à compétences égales, de privilégier le recrutement des femmes dans les secteurs ou filières où elles sont minoritaires ;
- **le soutien des parentalités**, avec l'ouverture de deux salles de lactation, l'accompagnement du retour de congé maternité par la mise en place de rendez-vous avec le médecin du travail ou le pôle gestion de compétences, à la demande des femmes qui le souhaitent ;
- **la formations aux violences sexistes et sexuelles (VSS)**, avec plusieurs formations mises en place à destination de publics spécifiques comme le PC sécurité, les sections disciplinaires et les personnels encadrants. Une formation générale aux VSS est maintenant inscrite dans le plan de formation accessible à tout personnel qui en fait la demande ;
- **le recrutement d'un personnel dédié** en appui à la mission égalité à 33% ;
- **l'organisation d'événements scientifiques ou culturels pour sensibiliser aux discriminations**. Parmi tous les événements ayant eu lieu au cours des quatre dernières années, citons l'exposition « Les droits humains et



minorités sexuelles », du 29 octobre au 12 novembre 2022, la projection du documentaire « Briser le silence des amphis » le 22 mars 2022, ou encore, la semaine de l'Égalité du 9 au 13 mars 2020 (avec des conférences, des ateliers sexo, des débats avec des associations, etc.) ;

- **des outils de sensibilisation, d'information et de communication**, tels que flyers de la CLIPHAS, élaboration de quatre guides (guide VSS paru, guide transidentités paru, guides écriture inclusive et parentalité à paraître), document « Sept recommandations pour une communication sans stéréotype de genre », etc. ;



- **de nombreuses interventions de sensibilisation**, dont la journée pour les nouveaux-elles arrivant-es, dans les composantes, les écoles doctorales, d'autres établissements, dans les médias. La mission égalité de l'UT2J est devenue, dans le paysage toulousain, une ressource dont l'expertise est de plus en plus sollicitée ;
- **la réalisation de supports de présentation et de communication** de la mission dont une page internet sur le site UT2J où l'on retrouve informations, documents et une capsule vidéo.

La première action du Plan Égalité a été la réalisation d'une **enquête auprès du personnel** pour élaborer une cartographie de la prise en charge des questions d'égalité (au sens large, incluant les VSS) à l'UT2J. Une nouvelle enquête devra être réalisée au bout des trois ans du plan afin de mesurer l'impact des actions menées. 35 actions sont en cours (dont 27 ont déjà été réalisées) et il paraît fondamental de pouvoir **évaluer la réussite des actions afin de réorienter, si nécessaire**, certaines d'entre elles, pour améliorer toujours plus la politique égalité à UT2J.

Au-delà du plan égalité professionnelle, l'établissement a souhaité, pendant ce mandat, apporter des **réponses concrètes pour le traitement des violences sexistes et sexuelles (VSS)**. Dès juin 2019, la proposition de création d'un dispositif dédié, portée par la présidence, a été adoptée à l'unanimité des membres du conseil d'administration. La cellule de lutte, d'information et de prévention du harcèlement sexuel (CLIPHAS) a ainsi été une des premières cellules d'écoute à voir le jour sur le site toulousain. Tout au long du mandat, son fonctionnement s'est professionnalisé (archivage sécurisé, ouverture d'une salle d'écoute, formation continue du personnel, communication améliorée, etc.) grâce à l'implication de la chargée de mission Égalité.

Une politique Handicap toujours plus engagée

Dans le domaine du handicap, la ligne tenue par notre université est exigeante et les efforts doivent être constants afin d'accompagner efficacement les personnes en situation de handicap.

Durant notre mandature, le **schéma directeur du handicap (2016-2020)**, conduit par la chargée de mission, a déployé ses actions telles qu'initialement prévues, bousculé tout de même par la situation pandémique. Parmi ces actions, citons par exemple l'organisation annuelle de l'événement « **Études supérieures et handicap, c'est possible** », adressé aux lycéen·nes de l'académie et à leur famille, en partenariat avec le rectorat et l'UFTMiP. Par ailleurs, dans le cadre de l'agrément obtenu en 2017 par le Ministère de la Culture, nous avons ouvert un service « **Édition adaptée** » dans les bibliothèques, et désormais le Service commun de documentation (SCD) propose un allongement de la durée du prêt selon les besoins. En 2019, nous avons rejoint le dispositif **Aspie-friendly** (27 universités en France) qui accompagne des étudiant·es autistes dans leur cursus. Un chantier de **réfection/extension des bandes pododactiles** à destination des personnes non ou mal voyantes a été mené sur le campus du Mirail, ainsi que **l'installation de portes automatiques** pour faciliter l'accès à plusieurs bâtiments. Dans le domaine de la restauration, en dialogue avec le Crous, un système de coupe-file a récemment été installé (juin 2022) dans le restaurant universitaire, au bénéfice des étudiant·es en situation de handicap.

Afin de renforcer également l'accompagnement des personnels de notre établissement, les semaines de sensibilisation « **HandiFac** » ont continué à sensibiliser les chef·fes de service au **recrutement des personnels en situation de handicap** (vidéos diffusées en 2019) et les personnels dont la situation de handicap survient au cours de leur carrière. Ainsi, en 2022, notre taux d'emploi de personnes bénéficiaires de l'obligation d'emploi (BOE) a atteint les 6% réglementaires.

Depuis la rentrée 2022, un nouveau **référentiel** permet désormais une revalorisation et une harmonisation du paiement des référent·es handicap des UFR, écoles et instituts. Enfin, concernant l'insertion professionnelle de nos diplômé·es en situation de handicap, notre université a signé la convention « **Atouts pour tous** », en tant qu'employeur, aux côtés d'autres établissements publics et de grandes entreprises de la région toulousaine, pour permettre aux personnes en situation de handicap ayant la reconnaissance de la qualité de travailleur handicapé (RQTH) un accès adapté à des stages, des contrats d'alternance et des emplois.

Un axe « **Culture et Handicap** » a été créé en lien avec la Commission Culture et la vice-présidente déléguée, permettant de penser l'accessibilité de l'offre culturelle de l'établissement mais aussi de sensibiliser notre communauté à diverses problématiques liées au handicap par le vecteur de l'art.

Parallèlement aux actions concrètes qui ont été mises en œuvre, un **nouveau schéma directeur pluriannuel** a été élaboré, prévoyant un plan d'action sur six ans (2021-2026). Pour ce faire, un comité de suivi handicap a été installé en septembre 2020, qui aura permis la bonne conduite du projet, sous la responsabilité de la chargée de mission, avec l'appui des services (dont le PEP, la DIVE et la DEEP). Ce schéma, conçu en même temps que notre contrat quinquennal 2021-2026 de site, comporte **six thématiques** : l'accueil et l'accompagnement des étudiant·es en situation de handicap ; l'accueil et l'accompagnement des personnels en situation de handicap ; la communication, la sensibilisation et la formation ; la vie culturelle et sportive ; l'accessibilité numérique ; l'accessibilité des locaux. Parmi les actions prévues dans le schéma directeur, se trouvent la nécessité d'accompagner les stagiaires et les alternant·es de la formation continue en situation de handicap (depuis la rentrée 2022, ils-elles sont accompagnés par la DIVE) ; l'incitation des enseignant·es à concevoir des cours accessibles universellement, grâce à la mise en place de formations *ad hoc* (une formation innovante intitulée « Concevoir un cours universellement accessible : comment, pourquoi ? » est proposée aux doctorant·es depuis 2021) ; le déploiement de référent·es handicap dans les départements ; et toujours la communication et la sensibilisation autour des questions liées au handicap.



Ce schéma directeur pluriannuel du handicap 2021-2026 a été adopté en conseil académique le 23 mars 2022 puis validé à l'unanimité en conseil d'administration le 12 avril 2022.

Une politique de développement durable qui se construit solidement

En nommant, en 2020, une chargée de mission Développement durable, notre objectif était, au-delà des actions ponctuelles mises en œuvre dans le cadre de la vice-présidence déléguée au Patrimoine et au développement durable, d'intégrer les contraintes écologiques dans l'ensemble des actions de notre établissement et de concevoir un plan pluriannuel capable de transformer durablement nos habitudes. Ainsi, dans le même temps, ont été portées deux dynamiques : l'une, concrète ; l'autre, prospective.

Parmi **les actions concrètes**, notamment sur le campus du Mirail, mentionnons, à titre d'exemples, l'installation de panneaux photovoltaïques sur les toits plats, la création de garages à vélos sécurisés favorisant les mobilités douces

(également sur le site de Blagnac et à l'étude sur les autres sites), la mise en chantier du reboisement participatif du parc et du patio central (projet Arbres), la suppression de nombreuses imprimantes individuelles et l'incitation à l'utilisation du papier recyclé ; le lancement des « mardis engagés » ; la création d'un blog Développement durable et responsabilité sociétale DDRS participatif, où une boîte à idées est ouverte à tou·tes ; etc. **Plusieurs projets**



d'accompagnement à la démarche de transition environnementale sont à l'étude, comme l'intégration du tri sélectif et la réduction de déchets, l'installation d'une borne de rechargement pour voitures électriques, la création de modules de formation optionnels dédiés à la transformation écologique, la

sensibilisation et la formation des personnels aux éco-gestes... La crise énergétique de 2022 et la nécessité de réguler notre consommation ont également impliqué l'élaboration d'un **plan de sobriété énergétique** pour notre université (voir encadré). Celui-ci agit comme un accélérateur grâce à la définition d'un agenda d'actions concrètes dans les domaines de la formation, de la recherche, de la mobilité des personnels et des étudiant·es, de la performance des bâtiments, de la communication, etc.

De façon plus prospective, **nous avons souhaité cibler l'obtention du label DDRS** pour notre établissement, label dont le cahier des charges exigeant guidera notre trajectoire éco-responsable. Cette labellisation dépasse le seul domaine environnemental pour embrasser l'ensemble des questions liées à la responsabilité écologique et sociétale des universités. La démarche est aujourd'hui initiée, avec un comité de pilotage, plusieurs chantiers en cours, un état des lieux à consolider et un agenda précis. Elle pourra se déployer pleinement après l'installation de la prochaine équipe présidentielle.

Notre établissement a également été très actif dans le réseau des référent·es DDRS des établissements membres de **l'Université fédérale de Toulouse Midi-Pyrénées**, notamment dans la réflexion portée sur la réduction et le tri sélectif des déchets ; dans le label « Agir Ensemble » qui a pu financer plusieurs actions concrètes, avec le soutien de la Caisse des dépôts, la région Occitanie et d'autres partenaires ; dans le projet SEEDS visant notamment la sensibilisation-formation des tou·te.s les étudiant·es aux enjeux des transitions.

L'ensemble de ces actions éco-responsables (concrètes ou en gestation) vise à faire de tous nos campus des lieux durablement plus respectueux de l'environnement et à rendre toutes nos activités plus soutenables. Nos actions en termes de responsabilité écologique et sociétale font et feront de l'UT2J une université à la fois inclusive et ouverte et consciente des enjeux actuels.

Enfin, nous avons été très actifs-ives au niveau national et international, avec une participation régulière de la chargée de mission au comité de transition socio-écologique de France Universités et dans le réseau CIRSES (plateforme nationale d'échange de bonnes pratiques en matière de développement durable et de responsabilité sociétale dans les établissements d'enseignement supérieur et de recherche). En outre, nous sommes partie prenante, depuis sa création en 2022, du réseau national des vice-président-es Transition écologique et sociétale. Signalons également la participation de notre université à plusieurs événements liés à la question environnementale en 2021

tels que le Transatlantic Symposium ; la rencontre à Milan de France Universités et de ses homologues italiens de la Conférence des recteur-trices d'universités italiennes dans le cadre de la pré-COP 26 ; la rencontre franco-allemande de Bonn intitulée « Deutsch - Französischer Nachhaltigkeitsdialog ». Cette même année, nous avons également été auditionné-es, en tant qu'université engagée dans la question de la transition écologique, par la Commission européenne dans le cadre d'une enquête sur les bonnes pratiques environnementales dans l'enseignement supérieur et la recherche.

ZOOM SUR...

Un plan de sobriété énergétique qui s'inscrit dans une trajectoire vertueuse

Face à la crise énergétique consécutive notamment au conflit en Ukraine, les universités ont été invitées, dès la rentrée universitaire 2022-2023, à élaborer un plan de sobriété énergétique visant à réduire de 10% leur consommation d'énergie à l'horizon 2024.

Pour notre établissement, ce plan s'inscrit dans la politique de développement durable et de responsabilité sociétale (DDRS), dont les principaux objectifs sont énoncés dans le projet d'établissement 2021-2026. Rédigé de façon formalisée à la demande et selon les recommandations du ministère, le plan de sobriété constitue en effet un levier supplémentaire dont l'université entend se saisir pour consolider et développer les actions prévues dans son plan d'action DDRS.

Ainsi, le plan de sobriété vise la réduction de la consommation énergétique de l'établissement par des investissements à plus long terme (2023-2027) dans la performance des bâtiments et le Gros entretien renouvellement (GER). Par ailleurs, il prévoit une évaluation de l'empreinte carbone de nos activités de formation et de recherche afin, ensuite, d'engager l'établissement dans une décarbonation progressive des énergies. Il se déclinera également dans les options de mobilité proposées aux personnels et aux étudiant-es et se traduira par une prise en compte du facteur écologique dans la stratégie d'achats. Enfin, il intègrera des actions de formation et de sensibilisation de toute la communauté universitaire aux enjeux de la transition écologique et du développement soutenable.

Ambitieux dans ses actions, le plan de sobriété énergétique permettra également de satisfaire à certains critères de la labellisation DDRS dans laquelle s'est engagée l'UT2J et qui, positionnée en priorité par l'établissement, a été financée dans le cadre de la phase 1 du dialogue stratégique et de gestion (DSG).

Le plan de sobriété énergétique de l'UT2J n'est donc pas envisagé comme une réponse conjoncturelle mais bien comme un élément d'une trajectoire de transition écologique qui, pour être pleinement efficace, doit pouvoir contribuer à l'effort national d'économies d'énergie et accompagner l'évolution de nos habitudes face à l'urgence climatique, sans pour autant dégrader les conditions de travail et d'études.

9. Notre université au cœur de ses écosystèmes

La mandature qui s'achève aura permis de **repenser fortement la place de notre établissement dans son écosystème**, ou plutôt ses écosystèmes, tant il est vrai qu'il s'inscrit dans un tissu dense d'interactions et de relations : le quartier du Mirail et les villes universitaires dites « d'équilibre », avec leurs politiques respectives ; le maillage de l'enseignement supérieur dans l'académie de Toulouse, notamment à travers la politique de site portée par l'Université fédérale de Toulouse Midi-Pyrénées avec nos partenaires de l'enseignement supérieur et de la recherche ; le maillage des politiques de l'enseignement supérieur et de la recherche portées par les différentes entités territoriales, au premier chef desquelles la région Occitanie, dont l'intervention, combinée aux stratégies de l'État, vise à renforcer la visibilité et l'attractivité de son territoire face aux enjeux sociaux des grandes mutations actuelles et à venir ; ou encore le vaste tissu dans lequel se déploie notre politique de mobilité et nos très nombreuses actions à l'international.

À quelque échelle que ce soit, il s'est agi, pour notre établissement, de **construire sa trajectoire propre en symbiose fonctionnelle avec ses multiples partenaires et/ou interlocuteurs**. Pour cela, une forte dynamique a été enclenchée afin d'inscrire les intérêts de notre université dans les programmes de nos partenaires territoriaux et internationaux et, *in fine*, de gagner en crédibilité en revalorisant l'image – trop souvent faussée – de notre université. Des chantiers majeurs ont ainsi été conduits, portés par une réflexion sur l'évolution historique que connaissent actuellement l'enseignement supérieur et la recherche en France et dans le monde.

La nécessaire évolution du site toulousain

L'évolution du site toulousain a constitué un **chantier majeur** du mandat, à la hauteur des enjeux qu'il représentait pour l'avenir de notre établissement, à la hauteur aussi des attentes exprimées par notre communauté universitaire pour que des voies nouvelles soient tracées avec nos partenaires. L'enjeu était triple :

- impulser une vision humaniste au fondement de la création de tout savoir, quel que soit le champ disciplinaire, particulièrement dans un contexte de

nécessaire adhésion à l'impératif écologique et solidaire qui doit désormais guider nos sociétés ;

- ne pas laisser enfermer les sciences humaines et sociales dans un rôle marginal face à l'ensemble des projets portés par le site et, pour cela, devenir force de proposition dans tous les projets de transversalité disciplinaire ;
- gagner en capacité à financer ces projets dans le cadre de la forte évolution du modèle de financement public de l'ESR.

Notre université a été fortement représentée et active dans les négociations ayant démarré en 2020 afin de donner un nouvel élan au site toulousain et, avec lui, aux établissements membres de l'UFTMiP. Profitant de l'inflexion de la politique nationale en matière de remodelage de la carte française des universités, les partenaires ont collectivement répondu à l'appel à projet « Excellence sous toutes ses formes », qui nous permettait de nous tenir éloignés des grands modèles de regroupement – dont l'histoire avait montré combien ils n'étaient pas adaptés au site toulousain –, tout en poursuivant une trajectoire commune autour de nouveaux « objets » partagés, qui font désormais la part belle aux sciences humaines et sociales et aux valeurs d'inclusion, de solidarité et d'humanisme qui nous guident. Un tel positionnement aura également permis à notre établissement d'agir pour consolider concrètement sa propre trajectoire politique.

Le **programme TIRIS** (*Toulouse Initiative for Research Impact on Society*) a ainsi pu être élaboré collectivement au niveau de l'UFTMiP et obtenir un financement de presque 40 millions d'euros sur dix ans, pour accompagner la mise en œuvre d'un vaste projet pluridisciplinaire, tourné vers les grands enjeux qui traversent aujourd'hui notre société, notamment en matière de transport durable, de santé et bien-être, et plus généralement en ce qui concerne les grandes mutations sociétales actuellement en cours. La région Occitanie s'étant engagée à mettre 1 euro pour chaque euro obtenu dans le cadre de l'appel « ExcellencES », le site toulousain dispose aujourd'hui d'une enveloppe de près de 80 millions d'euros pour accompagner son évolution. Les mois à venir verront la mise en place de quatre programmes financés : recherche, formation, innovation, sciences et société. **La présence de l'UT2J est aujourd'hui fortement attendue dans l'ensemble de ces programmes, dans la suggestion et la rédaction des appels**

internes et, bien sûr, dans les réponses à ces appels. Comme cela a été le cas pour son élaboration, le déroulé de TIRIS requiert une forte information des communautés, le plus en amont possible. Un travail a été récemment entrepris dans ce sens avec les directions des unités de recherche et des composantes pédagogiques de l'UT2J, ainsi que dans les instances.

Enfin, l'évolution institutionnelle de l'UFTMiP a été l'objet de toutes les attentions durant les deux dernières années du mandat. Le choix de **passer d'une Comue à une Comue expérimentale** va permettre au site toulousain de mettre sous observation un ensemble d'éléments jusqu'ici restés en seconde ligne, en particulier un Sénat académique issu des conseils académiques des établissements membres, afin de mieux coordonner les politiques menées sur le site toulousain, et un Parlement étudiant, qui permettra d'enrichir le regard porté sur les grandes questions liées à la formation et à l'expérience étudiante. Les statuts de ce nouvel établissement, existant à compter du 1^{er} janvier 2023, ont été amenés au vote de notre université après de nombreuses séances en groupes de travail qui auront permis à notre communauté, et particulièrement aux représentant-es des corps intermédiaires représentatifs de notre collectif (syndicats, directions et autres entités constituées) d'être informé-es et de débattre en profondeur chacun des éléments présents dans le projet de statuts, au fur et à mesure de son élaboration.



Réunion projet Université de Toulouse, sept. 2021 – © UFTMiP

Il s'agit désormais pour notre université d'être extrêmement présente dans la mise en œuvre de cette nouvelle Université de Toulouse, pour en être la co-pilote attentive, tout à la fois ambitieuse et précautionneuse, afin de **garder le cap inclusif, transversal et équilibré** que nous nous sommes fixé. La sortie de l'expérimentation doit être conforme à cette ligne et devra faire l'objet de toutes les attentions dans les années à venir.

Une forte présence sur les scènes régionale et nationale

Au-delà du site toulousain à proprement parler, notre université a fortement **consolidé sa présence dans les villes universitaires d'équilibre** au cours des dernières années. D'une part, des conventions avec les collectivités territoriales en région ont été renouvelées, et parfois créées, afin de clarifier les engagements de chacune des parties prenantes et de permettre ainsi de construire une

trajectoire fiable pour chaque site. D'autre part, les schémas locaux de l'enseignement supérieur et de la recherche (SLESRI) ont offert un cadre approprié pour, au-delà de la stricte question immobilière, permettre de penser, sur l'ensemble des villes concernées, le développement des activités de formation et de recherche, ainsi que la question des conditions de vie étudiante. Un effort particulier, portant sur l'équité de traitement de nos étudiant-es où qu'ils-elles se situent en Occitanie ouest, a été réalisé dans le domaine de la santé et du social, notamment. La politique CVEC (contribution vie étudiante et de campus) portée par notre CFVU, sous la responsabilité de son vice-président, a permis, via le soutien apporté au Service interuniversitaire de médecine préventive et de promotion de la santé (SIMPPS), de rééquilibrer les forces d'appui social sur le territoire.



Visite du campus de Cahors, sept. 2021 – © Cabinet de la présidence

Certaines villes universitaires d'équilibre ont également choisi de candidater au format des « **campus connectés** » promus et financés par notre ministère. C'est le cas de Foix et de Cahors, qui ont ainsi ouvert la possibilité à des jeunes empêché-es de se rendre dans les métropoles, de pouvoir suivre un cursus à distance tout en bénéficiant d'un-e tuteur-trice et d'un lieu d'étude. Dans les deux cas, nous avons choisi de proposer que l'UT2J soit considérée comme « l'université de proximité » de ces dispositifs expérimentaux, affirmant ainsi notre engagement pour un enseignement supérieur accessible à tou-ttes et renforçant notre présence sur les sites universitaires en région.

Au niveau national, le rayonnement de notre université a principalement consisté à participer activement à la défense des sciences humaines et sociales dans les politiques de recherche et de formation. Il s'est également nourri de notre contribution à la définition d'un nouveau modèle d'allocation des moyens aux universités (co-pilotage du GT dédié au niveau national), et de l'engagement de notre établissement en faveur d'une politique concertée des universités françaises, trop souvent invisibilisées par les pouvoirs publics dès lors qu'il s'agit de valoriser l'ESR français à l'international. C'est ainsi que **notre université est aujourd'hui représentée dans plusieurs cercles où se construisent les politiques nationales des SHS** : bureau élargi de l'Alliance Athéna, groupe de travail SHS de la commission recherche de France Universités, entre autres. Au fondement de cet engagement, se trouve la conviction que les SHS-ALL doivent aujourd'hui quitter la position de

victime à laquelle les politiques antérieures les ont acculées et prendre au sérieux le virage entamé au niveau mondial, qui remet en cause les fondements d'une évaluation excessivement basée sur le quantitatif (cf. la déclaration DORA – Déclaration sur l'évaluation de la recherche – et désormais la coalition COARA – Coalition on *Advancing Research Assessment*). Un tel mouvement réhabilitera nécessairement nos disciplines, dont l'utilité sociale a trop souvent été minorée face à celle d'autres domaines disciplinaires. L'UT2J, comme importante contributrice à la recherche française dans ce domaine, a un rôle majeur à jouer dans la période inédite qui s'ouvre.

Une stratégie numérique qui s'inscrit dans l'écosystème régional : le DROcc

Dans le cadre de la construction d'un réseau national de « datacenters » pour rationaliser, sécuriser et accompagner la transformation numérique de l'ESR, l'Université fédérale de Toulouse Midi-Pyrénées et l'Université de Montpellier ont porté conjointement le projet de Datacenter régional Occitanie (DROcc). Sa récente labellisation par l'État permettra de mieux structurer l'écosystème régional en termes de formation, de recherche et de liens avec les entreprises.

Le conseil d'administration de l'UT2J a voté unanimement l'inscription de sa stratégie de développement du numérique dans le DROcc. Celui-ci offrira des services d'hébergement physique de serveurs et permettra de louer des serveurs virtuels accessibles depuis Internet, des logiciels et bases de données qui fonctionnent sur ces serveurs. Pour l'enseignement, le DROcc donnera la possibilité d'accéder à des logiciels professionnels de façon sécurisée via un navigateur. Ainsi, les étudiant-es qui ont des travaux à réaliser en dehors des séances et n'ont aujourd'hui pas accès ces logiciels pourront les utiliser le soir, le week-end et hors périodes d'enseignement. Les enseignant-es disposeront d'une flexibilité pour l'accès aux logiciels pour leurs cours, que l'attribution des seules salles physiques ne permet pas d'avoir. Pour la recherche, plutôt que d'acquérir de nouveaux serveurs pour remplacer les serveurs vieillissants, nous louerons des serveurs virtuels, en ajustant les capacités aux usages des équipes.

Le DROcc offrira également un service de Calcul haute performance et un service de Stockage de données (ou service Data) : accès à des disques durs virtuels et à du stockage sécurisé de volumes importants, à des moyens de mise en qualité des données, et possiblement l'accès à une zone de stockage habilitée pour des données de santé qui sera utile pour inciter à la protection des données et des droits des personnes dans les recherches en sciences humaines et sociales.

Cette nouvelle stratégie, qui fera prochainement l'objet d'une diffusion détaillée en direction de la communauté universitaire, procurera des avantages en termes de sécurité, de performance et d'efficacité de la consommation énergétique (-20%).

Une dimension internationale consolidée

L'UT2J est très active dans le domaine de l'action universitaire internationale, ceci étant facilité par le fait que notre présidente a été élue à la **présidence de la Commission des relations internationales et européennes de France Universités (ex-CPU)** en février 2020. Elle représente à ce titre notre établissement à Campus France en présidant son Forum (c'est-à-dire la voix portée par les établissements devant les ministères représentés au conseil d'administration) ainsi qu'au conseil d'administration de l'Agence universitaire de la francophonie (AUF), comme élue de la zone Europe de l'Ouest.



Forum Campus France 2022, juillet 2022 - © Arthur Perset

La politique des relations européennes et internationales de notre université a consisté, en premier lieu, à donner une **meilleure lisibilité de l'ensemble des actions internationales** menées en matière de recherche, de formation, de culture, de partenariats administratifs, etc. Face à la grande variété de nos actions, il s'agissait de pouvoir disposer d'une cartographie permettant de mieux mettre en valeur ce formidable rayonnement international que nul-le n'était en capacité de circonscrire pleinement. Dans le cadre du dialogue stratégique et de gestion (DSG) avec l'État, nous avons obtenu le financement nécessaire à l'élaboration d'une **cartographie automatisée des actions à l'international**, dont les premiers résultats seront accessibles d'ici peu. Il s'agit essentiellement de générer une interopérabilité entre les outils de données dont nous disposons et, bien sûr, de créer les outils lorsque ceux-ci n'existent pas, comme c'est le cas particulièrement dans le domaine de nos activités de recherche. Ce travail de cartographie se prolongera donc dans les mois à venir afin que notre université puisse disposer d'un tableau de bord suffisamment précis pour lui permettre d'**éclairer ses choix stratégiques** en matière de relations internationales.

Un second objectif général a consisté à **renforcer la visibilité de l'action internationale de notre communauté dans son ensemble**, notamment en valorisant nos coopérations et la promotion de la diversité, géographique, linguistique et culturelle, ainsi que le soutien à la francophonie. Durant la



Journée d'accueil des étudiant.es internationaux.ales, septembre 2022
© Service communication UT2J

Financements Erasmus :

2019 : 721 991 €

2020 : 443 105 €

2021 : 484 550 €

2022 : 812 640 €

mandature, l'UT2J a ainsi adhéré ou renouvelé son adhésion à plusieurs associations internationales, telles que l'EUA (Association des universités européennes), l'UFA (Université franco-allemande) ou l'AUF (Agence universitaire de la francophonie). Elle a également renouvelé l'accord de coopération universitaire et scientifique entre l'Isthia/Certop et la Taylor's University, à Kuala Lumpur (Malaisie) pour la période 2020-2026, accord cadre qui porte sur la diplomation (400 étudiant-es de licence et 100 étudiant-es de master par an), un ambitieux programme de Validation des acquis de l'expérience (VAE), et la chaire d'études sur l'alimentation (*Chair of food studies, food, cultures and health*) ainsi que la plateforme Ovalie.



Conseil d'administration TTUC, octobre 2019

Dans ce même esprit, nous avons souhaité être une **force motrice dans l'élaboration des universités européennes** telles que promues et financées par l'Union européenne sous la présidence française. C'est ainsi que, au côté de quatre autres universités d'Europe (Université du Luxembourg, Université Heinrich Heine de Düsseldorf, Université technologique de Luleå, Université AGH des sciences et technologies de Cracovie), nous avons construit une alliance thématique autour du spatial, intitulée **Universeh** (voir encadré), très ouverte aux sciences humaines et sociales. Un programme concret de modules de formation a d'ores et déjà été mis sur pied, financé sur l'enveloppe européenne, et le volet recherche (Beyond Universeh) est en cours d'élaboration entre les partenaires actuels et ceux qui devraient rejoindre prochainement le consortium, à la suite de la politique actuelle d'élargissement.

Parallèlement, nous avons mené une **politique d'ouverture en direction des étudiant-es internationaux-ales et de la mobilité sortante**. Parmi les actions entreprises, citons :

- de nouvelles bourses de mobilité pour les doctorant-es, à la faveur de possibilités offertes par la programmation Erasmus+ 2021-2027 ;
- la création d'un contrat doctoral unique (CDU) pérenne fléché « relations internationales » : le premier CDU RI a été réservé à l'accueil, pour trois ans, d'une doctorante afghane ;
- la demande d'un subventionnement de la région Occitanie pour financer les bourses de mobilité des étudiant-es qui ne sont pas boursier-ères de l'État.

Dans le cadre du programme national « **Bienvenue en France** », nous avons engagé notre université dans l'obtention du label, afin de valoriser et d'améliorer la qualité de notre dispositif d'accueil, tout en maintenant fermement notre politique de **droits indifférenciés** en direction des étudiant-es extra-communautaires.

Droits d'inscription des étudiant-es extracommunautaires

« L'arrêté du 19 avril 2019 publié au Journal Officiel le 21 avril 2019 fixe les droits d'inscription qui s'appliqueront aux étudiant-es extracommunautaires inscrite.s dans un établissement d'enseignement supérieur public.

En vertu des principes d'égalité et d'universalité du droit à l'enseignement supérieur, et conformément aux engagements pris par sa direction, l'Université Toulouse - Jean Jaurès aura recours aux modalités d'exonérations partielles permises par le décret 2019-344 du 19 avril pour que les étudiant-es extracommunautaires s'acquittent des mêmes droits d'inscription que les étudiant-es français-es et européen-nes à la rentrée 2019-2020.

Les services de l'établissement travaillent actuellement à l'élaboration du dispositif et à la rédaction des actes réglementaires qui, après validation par le conseil d'administration du 4 juin, permettront de rendre cette décision effective. »

Communication de la Présidence, 21 mai 2019

Concernant les **professeur-es visiteur-euses**, le principe d'une avance de frais a été instauré lorsqu'ils-elles provenaient de pays à faibles revenus. Parallèlement, face à la situation en Ukraine, une campagne spécifique a été lancée pour accueillir des professeur-es visiteur-euses en provenance de ce pays sur fonds Erasmus.

Nous avons par ailleurs consolidé la participation de l'UT2J au **programme PAUSE**, qui soutient les chercheur-es et artistes contraint-es à l'exil. Une post-doctorante turque a ainsi pu être accueillie au sein d'une unité de recherche, à compter de septembre 2021.

Enfin, dernier chantier ouvert dans le domaine international : celui de la **révision en profondeur de l'évaluation de la recherche au niveau mondial**. Notre équipe a fortement soutenu l'engagement de France Universités dans la COARA (*Coalition for Advancing Research Assessment*), et proposera prochainement aux instances de notre établissement de signer l'adhésion à cette coalition, après la signature de l'Université fédérale de Toulouse Midi-Pyrénées.

ZOOM SUR...

Lancement de l'alliance européenne Universeh

(*European space university for earth and humanity / Université spatiale européenne pour la terre et l'humanité*)

Lauréate du second appel de l'Union européenne (novembre 2020) pour la constitution d'un réseau d'universités européennes, **l'alliance Universeh regroupe cinq universités** : l'Université fédérale de Toulouse Midi-Pyrénées – agissant sur le site toulousain pour le compte de l'UT2J, l'UPS, l'INP, l'ISAE et TBS –, l'Université du Luxembourg, l'Université de technologie de Luleå (Suède), l'Université AGH des sciences et technologies de Cracovie (Pologne) et l'Université Heinrich Heine de Düsseldorf (Allemagne).

Il s'agit d'une **alliance thématique autour du spatial**, entendu dans un sens large, c'est-à-dire allant **depuis la technicité de l'ingénierie jusqu'aux humanités spatiales**, dans lesquelles notre université peut jouer un rôle de premier plan.

Universeh, pour sa phase de lancement, a été dotée de **5 millions d'euros** (financements de l'Europe et du plan France 2030), dont **1,25 million pour le seul site de Toulouse**. Ainsi un ensemble de cours ont pu être mis sur pied pour les étudiant-es en mobilité au sein du consortium, dont l'objectif est de contribuer à **former un vivier de personnes, hétérogènes dans leur formation, mais réunies pour faire l'expérience d'un objet commun, l'espace, et des défis pluridisciplinaires que celui-ci implique**. La distance (géographique, culturelle, linguistique...) sera l'occasion d'expérimenter des approches de pédagogie innovante et, bien sûr, d'élaborer des manières inédites de construire une culture européenne commune. L'UT2J est fortement impliquée sur les thématiques transversales comme le multilinguisme, l'équité et l'inclusion.

Un volet recherche est actuellement en cours de construction avec nos partenaires. Appelé « **Beyond Universeh** », ce projet a obtenu en 2021 un financement de 2 millions d'euros du programme européen Horizon 2020 « Sciences pour et avec la société ».

A la faveur du 3^e appel de l'Union européenne pour consolider le réseau des universités européennes, Universeh entend **élargir son périmètre vers une ou plusieurs universités du sud de l'Europe**. L'université de Rome - Tor Vergata devrait ainsi rejoindre le consortium prochainement.



Quelques mots de conclusion...



Les quatre dernières années auront été denses et exigeantes pour chacune et chacun d'entre nous. Les crises que nous avons traversées et qui, aujourd'hui encore, pèsent sur notre quotidien, nous ont secoués tant sur le plan professionnel que personnel. Pourtant, grâce à notre effort collectif, nous avons su faire face pour que notre université maintienne sans relâche ses activités et se projette avec

confiance dans l'avenir. Pendant ces quatre années, l'équipe de la présidence élue en 2018 s'est engagée avec vigueur au service de la communauté universitaire, animée par la conviction qu'un projet politique n'a de sens que s'il vise à renforcer l'université dans ses missions de service public, au bénéfice du plus grand nombre. **Favoriser l'émergence et le partage des savoirs dans le respect du principe de liberté académique pour tout·e enseignant·e et tout·e enseignant·e-chercheur·e, accompagner les étudiant·es dans leurs parcours de réussites et leur devenir de citoyen·nes, avoir une réelle considération pour celles et ceux qui œuvrent au quotidien en veillant à l'épanouissement professionnel de chacun·e, ce sont là quelques-uns des principes primordiaux qui ont guidé notre action.**

Durant ce mandat, l'équipe de la présidence n'a pas œuvré seule. C'est avec l'ensemble des membres de notre communauté que nous sommes parvenu·es à consolider le fonctionnement de notre université, mais aussi à avancer sur une trajectoire d'ambitions, dans le respect des valeurs qui nous rassemblent et avec une grande confiance dans les forces de nos formations, de notre recherche et de notre vie universitaire. Une grande confiance surtout dans notre intelligence collective. S'il n'y avait qu'un enseignement à tirer de ces quatre années de gouvernance, ce serait celui-là : que **notre communauté, quand elle est rassemblée, est capable de surmonter les difficultés, de relever les défis** auxquels elle doit faire face, d'occuper pleinement sa place et de rayonner comme la grande et belle université qu'elle est.

C'est ainsi que, durant ces quatre années, avec l'appui de l'administration, **nous avons pu mener des chantiers majeurs de transformation pour notre université.** Certains répondaient à une urgence manifeste, d'autres à une temporalité nationale, d'autres encore à des

problématiques moins apparentes quoique névralgiques. En interne, tout d'abord : l'évaluation du Hcéres et l'accréditation des formations ; l'élaboration et la signature avec l'État du volet établissement du contrat de site 2021-2026, qui fixe la trajectoire de l'UT2J pour les années à venir avec des plans importants associés : plan égalité, schéma directeur du handicap, schéma d'amélioration de la vie étudiante ; l'accompagnement du projet de l'administration et la rénovation de nombreux outils d'aide au pilotage ; l'installation du télétravail, impliquant des changements profonds dans les habitudes de travail qu'il faut encore accompagner ; l'adoption d'un nouveau régime indemnitaire (Rifseep) qui permettra, à terme, de mieux prendre en compte les différents niveaux de responsabilité des personnels BIATSS ; la mise en œuvre des promotions de personnels rendues possibles par la loi de programmation de la recherche ; l'amélioration de l'accompagnement des chargé·es d'enseignement vacataires à travers notamment la possibilité d'un paiement mensualisé ; la consolidation du dialogue social avec un agenda intense de concertation dans les instances dédiées ; la résolution de situations conflictuelles enkystées dans l'établissement ; etc.

Au niveau du site toulousain, ensuite, dont le projet d'évolution a occupé une place à la hauteur des enjeux majeurs pour l'avenir de nos établissements. Pour aborder ce chantier, dont personne ne méconnaît la sensibilité, **nous avons voulu remettre les communautés universitaires au cœur de la réflexion.** J'ai plaidé avec force pour que l'Université de Toulouse ne s'impose pas aux communautés mais qu'elle en soit le projet partagé. La réussite du projet TIRIS et l'adoption à des majorités fortes des statuts de l'Université de Toulouse démontrent que la méthode était la bonne. Beaucoup reste encore à faire et notre établissement devra demeurer le partenaire solide et respecté qu'il a su être ces dernières années, avec la garantie que les disciplines des arts, lettres, langues, sciences humaines et sociales ne seront ni marginalisées ni secondarisées.

Tous ces chantiers, dont vous avez trouvé le détail dans les pages de ce bilan de mandature, auront permis de donner **un nouvel élan à notre université**, d'en améliorer considérablement le fonctionnement, d'en rénover l'image auprès de notre propre communauté et de nos partenaires, et de la placer sur une trajectoire ambitieuse et plus sereine.

L'ensemble de notre action a été accompagnée par une analyse constante des **grandes questions de l'actualité nationale** qui ont jalonné la mandature. La profonde

transformation de l'enseignement supérieur et de la recherche en France appelle une réflexion constante sur la manière dont notre université peut, dans une vision stratégique pluriannuelle, déployer ses efforts pour renforcer ses moyens, pour accroître sa masse salariale et obtenir le relèvement de son plafond d'emploi, pour résister à la mise en compétition des établissements et **proposer un autre modèle universitaire, plus inclusif, plus transversal et solidaire**. C'est pourquoi, au-delà de la mandature qui s'achève, il sera nécessaire de poursuivre les réformes engagées et d'en initier de nouvelles, à court et moyen termes. L'annonce de l'installation prochaine de contrats pluriannuels d'objectifs, de moyens et de performance, comme nouveau mode de financement partiel des universités, implique, de notre part, du discernement pour accompagner leur mise en application ainsi qu'une capacité à anticiper notre pilotage pour en tirer le meilleur parti et, une fois encore, nous permettre de nous engager dans une voie conforme à notre conception de l'Université.

Durant les quatre années de la mandature qui s'achève, le travail des instances de notre établissement a été intense.

Que tous les membres de ces instances soient ici remerciés pour leur implication et leur contribution aux débats qui ont permis la réalisation concrètes des actions décrites dans les pages qui précèdent.

Enfin, je ne saurais remercier ce bilan sans mentionner que, durant ces quatre années de mandature, j'ai eu à cœur, comme présidente, de coordonner le travail d'**une équipe de vice-président-es et de chargé-es de mission** à la fois passionnée, entreprenante et engagée, qui a mené un incessant travail avec la communauté universitaire, plaçant la concertation et le dialogue au fondement des propositions soumises au débat puis à la validation des instances élues. Parallèlement, nous avons tou-tes pu nous appuyer sur **un cabinet** robuste, sagace et efficace. À tou-tes, je veux adresser ici **mes remerciements appuyés** et leur dire ma fierté d'avoir pu compter sur ce collectif en convergence de principes et de visions, œuvrant dans un esprit de construction et de solidarité.

Les équipes sont tout aussi précieuses que les causes qui les rassemblent et les chantiers qu'elles mettent en œuvre.

Emmanuelle Garnier

Présidente de l'université (30 novembre 2018 - 29 novembre 2022)



