

CONCLUSION : LA TRAJECTOIRE DE L'UFTMiP

Riche de l'expérience décrite dans ce rapport d'auto-évaluation, l'UFTMiP porte actuellement une profonde réflexion sur son évolution. Plutôt que la décrire dans un texte séparé définissant ses axes stratégiques pour le prochaine Contrat, et ainsi sembler précipiter le choix d'un schéma alors même que les communautés académiques n'ont pas encore pu en débattre en profondeur, il semble plus adéquat de présenter l'état de l'analyse collective quant aux objectifs et aux modalités possibles pour les atteindre. La trajectoire ici décrite constitue donc une hypothèse de travail qui demande encore à être débattue au sein des différents établissements, précisée dans sa configuration en fonction des engagements qui seront exprimés dans une prochaine étape de réflexion. Plus que la transformation institutionnelle, c'est l'évolution du contenu du projet qui est majeure, en ce qu'elle vise à construire un horizon commun solide et ambitieux au bénéfice de l'ensemble des partenaires concernés.

L'Université de Toulouse à l'horizon 2025

Un an après le refus d'accorder l'IDEX au site toulousain, dans un contexte de rapide et profonde restructuration de la carte des universités, la visibilité nationale et internationale des établissements est désormais mise à mal. Il est donc indispensable de réagir en portant une nouvelle ambition collective qui permette d'amener la **reconnaissance institutionnelle du site à la hauteur de celle de son exceptionnel potentiel académique et scientifique**. Cette reconnaissance est une nécessité pour préserver une capacité d'accès à certains financements, tels ceux du PIA, généralement conditionnés à la valorisation de transversalités disciplinaires et institutionnelles au sein des sites, et dont les labels sont porteurs d'une plus forte visibilité.

Dans cette perspective, maintenant que les contraintes de gouvernance institutionnelle du jury international de l'IDEX ne s'imposent plus, il convient de (re)mettre en place l'Université de Toulouse (UT), avec une **projection et une structuration fédérales et ambitieuses, originales et adaptées à notre site**. A ce titre, la valorisation de la pluridisciplinarité, qui se trouve au cœur de l'identité de l'UT, constitue aujourd'hui la priorité majeure.

Une stratégie fondée sur l'identité pluridisciplinaire et le rayonnement de l'UT

L'UT est **d'abord construite sur sa pluridisciplinarité** née du large spectre disciplinaire de ses fondateurs (sciences, technologie, ingénierie, santé, arts, humanités et sciences sociales). Elle doit donc permettre de **développer, en formation comme en recherche, l'inter/transdisciplinarité** pour tirer pleinement parti de la présence au sein de l'académie de Toulouse de la quasi-totalité des disciplines, qui constitue un potentiel académique unique parfois sous-exploité du fait d'un cadre institutionnel limitant leurs interactions. Il s'agit donc de soutenir, de porter et d'animer des initiatives susceptibles de générer de nouvelles formations ou des recherches originales, mais également d'accompagner toute forme de valorisation issue de ces innovations vers le monde socio-économique. Cette identité pluridisciplinaire se double d'une identité pluriculturelle incarnée par des cultures d'établissement fortes. Dans ce contexte, l'UT représente une forte valeur ajoutée pour l'animation d'un dialogue transversal nécessaire à la réussite du défi transdisciplinaire que se lance le collectif.

L'UT doit également placer parmi ses priorités **l'accroissement du rayonnement national et international du site**, en facilitant le déploiement d'une **politique de « marque identitaire**

académique » concrète et réaliste (signature unique des publications scientifiques et politique d'incitations en vue d'orienter les publications pour accroître la visibilité, notamment dans les classements internationaux; Charte qualité pour les diplômés; passeport d'insertion professionnelle par une meilleure lisibilité des diplômés délivrés sur le site; politique de promotion internationale commune; démarche pour développer le sentiment d'appartenance des personnels et des étudiants) ayant pour effet de porter collectivement une véritable stratégie d'intégration et/ou de progression dans les classements internationaux, en particulier dans les disciplines où ils sont une référence.

Ces actions doivent aboutir à **renforcer l'attractivité nationale et internationale** de notre site vis-à-vis des partenaires académiques étrangers (accroissement quantitatif et qualitatif des accords, renforcement des mobilités entrantes et sortantes...). Cette ambition induit de renforcer les efforts pour améliorer la qualité de l'accueil à l'égard des chercheurs et des étudiants, mais aussi des personnels administratifs. Plus globalement, elle conduit à mettre l'accent sur la **qualité des campus et de la vie étudiante**, en agissant pour le bien-être étudiant (santé, sport, culture et accompagnement social), la création de parcours d'autonomisation et en encourageant l'engagement citoyen, notamment à travers l'encouragement d'expériences interculturelles.

Vecteurs forts d'innovations, la vocation interdisciplinaire de l'UT et son ouverture à l'international la conduisent à **bâtir une stratégie scientifique commune partagée avec les organismes nationaux de recherche** et lisible par les partenaires du territoire. L'objectif consiste à promouvoir les domaines d'excellence et définir des axes de développement potentiel où l'émergence de thématiques nouvelles pourrait être suscitée, en lien avec les organismes de recherche et en tenant compte des atouts de l'environnement socio-économique. Sur le fondement de cette « carte d'identité scientifique » du site, seront proposés des **axes de politique scientifique** permettant :

- l'identification et la priorisation des équipements scientifiques ;
- la mise en place de conférences RH communes avec les organismes de recherche, espaces de dialogue instaurant une totale transparence sur les recrutements, les délégations et les congés pour recherche thématiques, avec une réelle coordination des moyens humains et financiers, lorsque des enjeux partagés le nécessitent.
- la transparence inter-établissements et organismes quant aux modèles d'allocation des moyens des laboratoires ;
- la délivrance du doctorat par l'Université de Toulouse, fondée sur un renforcement de l'École des Docteurs et, à terme, le repérimétrage de certaines écoles doctorales ;
- la gestion commune de plateformes et de nouveaux moyens de support : service Europe, organisation de colloques internationaux... ;
- la définition d'une politique d'innovation et de valorisation commune, fondée sur les axes stratégiques et s'appuyant sur les structures existantes (SATT, IRT...)
- la coordination des réponses aux appels à projets de grande envergure.

L'identité pluridisciplinaire de l'Université de Toulouse se traduit également à travers **l'élaboration d'une stratégie de formation**, établie en lien avec la « carte d'identité scientifique » du site pour

répondre aux besoins de compétences nouvelles. Elle implique une politique de formation ambitieuse conduisant à :

- la création de formations pluridisciplinaires expérimentales, favorisée par la mise en place d'une pépinière de formations innovantes, dont l'objectif est de créer les conditions d'un croisement fécond de disciplines jusqu'ici difficile à stabiliser sur le site d'un point de vue organisationnel ;
- l'identification des critères d'éligibilité objectifs permettant la délivrance par l'UT de certains diplômes de Master opérés par les établissements (appartenance à une EUR, ouverture à l'international, caractère interdisciplinaire, taux de réussite de leurs étudiants, qualité de l'insertion de leurs diplômés ou mise en œuvre de modalités pédagogiques innovantes...), pour leur offrir une meilleure visibilité nationale et internationale ;
- la coordination des formations du site et la construction d'une démarche qualité pour une amélioration continue des formations délivrées ;
- le développement d'une stratégie partagée en matière de transformations pédagogiques ;
- la sensibilisation et l'accompagnement des usagers à l'entrepreneuriat, l'insertion professionnelle et à la formation tout au long de la vie (FTLV) ;
- la définition d'une politique *alumni* pour fédérer les diplômés de l'UT et les étudiants actuels autour d'une communauté et d'un réseau.

Pour accompagner et accélérer l'innovation en matière de recherche et de formation, l'UT se dotera d'un **environnement numérique pour la performance et la visibilité**. D'une part, le développement des **services numériques** permet d'être un support actif à l'orientation, d'enrichir les expériences d'apprentissage, de se placer dans la perspective de la science ouverte et des partages de la donnée, de proposer de nouveaux moyens de valorisation des productions scientifiques. D'autre part, le **développement d'infrastructures** soutient la transformation de la science (systèmes de stockage et de gestion des données, calculateurs haute performance...) et facilite l'émergence de nouvelles maquettes numériques et algorithmes de traitement de données, notamment d'Intelligence Artificielle. L'UT se place donc comme un vecteur d'innovations et d'accompagnement des établissements et des personnels pour faire face à la transition digitale.

Valeur ajoutée de ces ambitions

Ces orientations visent d'abord à **répondre aux enjeux scientifiques** auxquels la société est confrontée (changement climatique et global, mobilité et villes du futur, vieillissement et qualité de vie, révolution numérique et intelligence artificielle, transitions énergétiques et défis environnementaux...), **dont la nature pluridisciplinaire est évidente**. A ce titre, la volonté de renforcer l'interdisciplinarité et de déployer une stratégie scientifique commune permet **d'amplifier les progrès de la science** et d'accélérer leur incubation en **formations innovantes**, pour **préparer aux métiers de demain**.

Le portage collectif d'une stratégie et d'initiatives pour renforcer la pluridisciplinarité révèle une dynamique territoriale qui génère de plus en plus une **capacité à mobiliser plus facilement des financements extérieurs**, dans le dialogue avec les organismes de recherche nationaux ou les collectivités territoriales, mais également dans le cadre d'appels à projets nationaux ou européens. L'agrégation des forces permet également d'instituer ou de renforcer des dispositifs de veille, de

soutien et d'accompagnement des porteurs de projets, sur le fondement des expériences récentes (3IA, EUR...) qui témoignent de l'efficacité de ce type d'organisation.

Enfin et surtout, ces ambitions traduisent **une vision commune de l'avenir et une volonté partagée de faire face aux défis de l'enseignement supérieur et de la recherche**, pour accroître la reconnaissance de l'Université de Toulouse. Pour autant, elles n'impliquent pas une uniformisation du fonctionnement des établissements qui demeurent avec leur personnalité juridique au cœur de ce dispositif, des modalités différenciées pouvant concourir à atteindre nos objectifs communs.

Missions de coopération inter-établissements et de coordination territoriale

Les nouvelles ambitions déclinées ci-dessus, viendraient **approfondir les coopérations déployées ces dernières années**, lesquelles ont permis de belles réalisations tant au plan de la coordination des établissements (Plan Campus, service Europe, Ecole des Docteurs...) que du service direct aux usagers (Accueil *Welcome Desk*, Toul'box).

La volonté d'être fidèles aux **valeurs du service public** de l'enseignement supérieur et de la recherche conduit également à poursuivre les **actions de démocratisation de l'accès à l'enseignement supérieur** (continuum Bac-3/+3 ; animation des campus universitaires en région ; coordination des Cordées de la réussite...) **et de solidarité** (accueil et accompagnement des étudiants migrants, politique pour l'inclusion des étudiants en situation de handicap...).

Enfin, il paraît indispensable de continuer à **s'appuyer sur les services interuniversitaires** qui offrent des prestations au bénéfice des établissements et des usagers - Service Inter établissements de Coopération Documentaire (SICD), Service Inter Universitaire de Pédagogie (SIUP), Service Interuniversitaire de Médecine Préventive et de Promotion de la Santé (SIMPPS) – ou objets communs tels la Société d'Accélération et de Transfert de Technologie (SATT) pour **améliorer l'efficacité des services rendus à l'ensemble des communautés**.

La spécificité du site réside aussi dans sa **structuration par des villes universitaires en région** où les collaborations entre les établissements ont des formes et des avancées différentes. La proximité des acteurs est un atout de ces territoires qu'il est nécessaire de renforcer grâce aux axes définis précédemment. En outre, la dynamique instituée avec la Région doit être confortée au travers de la co-construction de schémas locaux permettant d'explicitier les projets communs entre les acteurs de l'enseignement supérieur et de la recherche et les collectivités territoriales pour replacer l'université au cœur de la cité. Enfin, dans un objectif de structuration et de coordination, l'UT peut apporter de la cohérence dans les différents dispositifs (Territoires d'industrie, Campus Connectés, SRESRI, Campus des Métiers et des Qualifications) dont bénéficient les villes universitaires en région.

Sur ces fondements et expériences, il est envisageable d'**enrichir les prestations offertes** (par exemple en matière numérique, sanitaire et sociale ou culturelle) et de **proposer de nouveaux services** (détection des porteurs et accompagnement au montage de projets européens, démarche commune de valorisation de la recherche, politique culturelle et sportive, labellisation développement durable et responsabilité sociétale...).

Une gouvernance différenciée selon les missions

Les contraintes de gouvernance institutionnelle du jury international de l'IDEX ne s'imposant plus, une **structuration fédérale et ambitieuse, originale et adaptée à notre site** est souhaitable. Les possibilités d'expérimentation ouvertes par la loi d'habilitation du 10 août 2018 et l'ordonnance du 12 décembre 2018 instituant de nouveaux instruments juridiques pour faciliter les regroupements d'établissements permettent en effet de maintenir la personnalité juridique des établissements membres et de respecter ainsi leur autonomie, tout en offrant un cadre institutionnel souple pour développer des ambitions fortes au bénéfice des étudiants, des enseignants, des enseignants-chercheurs et des personnels administratifs, sans redondance ou alourdissement inutile des circuits de décision.

Dans ce cadre juridique rénové, les **ambitions stratégiques nouvelles** pourraient être les **attributions prioritaires de la future Université de Toulouse**, à créer sous le statut de ComUE expérimentale, se substituant à l'actuelle UFTMiP. Ce statut permet en effet le maintien de la personnalité juridique de ses établissements membres et confère une grande marge de liberté quant aux compétences mises en commun.

Il rend donc possible un **pilotage collectif de ces compétences stratégiques** dans un cadre institutionnel rénové, simplifié et différencié de celui des instances de gouvernance actuelles de l'UFTMiP. Les compétences stratégiques seraient en effet exercées par le **Conseil de l'UT, d'une vingtaine de membres**, élus représentants des personnels et des étudiants des conseils d'administration des établissements impliqués (délivrance du doctorat et de certains masters, signature scientifique unique...), de représentants des partenaires (organismes de recherche, collectivités, monde socio-économique...) et des personnels de l'UT. Un **Directoire**, organe d'instruction et de suivi, resserré aux chefs d'établissements concernés pourrait également être institué. Un **Comité d'Orient Stratégique**, organe d'évaluation des stratégies, constitué de personnalités extérieures nationales et internationales, aiderait à la définition et l'évaluation des stratégies de l'UT. Ces **nouvelles compétences** seraient donc **confiées à des instances représentatives des seuls établissements partageant une ambition collective**, en vertu d'une séparation claire entre d'une part les fonctions stratégiques et d'autre part, des fonctions de coordination ou de gestion de services interuniversitaires.

Les **missions** plus classiques de **coordination territoriale**, qui demeurent une priorité du MESRI, pourraient, elles aussi, être **exercées par la ComUE expérimentale**, mais dans le cadre d'**instances d'instruction et de suivi à définir** dans le cadre du processus de rédaction des statuts, **permettant d'associer plus largement l'ensemble des établissements ou organismes concernés par ces fonctions de coordination et de services**. Certains COPIL thématiques (Conseil du SICD, du SIMPPS) peuvent d'ores et déjà constituer des modèles, dont il conviendrait simplement d'articuler les prérogatives avec l'instance décisionnelle que constitue le Conseil de l'UT (processus d'avis conforme par exemple).

Ainsi, au sein de la ComUE expérimentale, une **gouvernance originale, ajustée aux fonctions spécifiques** de cet établissement et évitant les doublons avec les instances des établissements membres pourrait être instituée. Cette **gouvernance de site** serait **différenciée en fonction des compétences**, pour permettre d'**ajuster la participation des établissements selon leur implication au projet collectif**. Elle doit également être facteur d'**allègement et de simplification du dispositif global** pour gagner en **efficacité collective, en limitant les coûts de coordination**.

La ComUE expérimentale bénéficierait pour cette activité du **transfert de l'ensemble des moyens de l'UFTMiP** à laquelle elle se substituerait, soit environ 190 ETP (dont 85 titulaires) et un budget annuel, hors Plan Campus, de 15 M€. L'expérience acquise par ses équipes, récemment reconnue

par l'octroi des responsabilités et compétences élargies, dont seulement 4 ComUE en France disposent, serait également un atout important pour développer de nouvelles fonctions.

Cette nouvelle organisation permettrait de **consolider un établissement disposant des prérogatives d'une université** en termes de délivrance de diplômes, de stratégie et de gouvernance **porteur de la visibilité internationale** et susceptible de constituer l'interlocuteur attendu par les organismes de recherche et les partenaires institutionnels et socio-économiques.

Cette évolution institutionnelle et l'accroissement des coopérations qui en résulterait, doivent encore être précisés et discutés dans le cadre de concertations à venir afin de pouvoir, à court terme, **procéder à la rédaction de nouveaux statuts**. Ces changements permettraient de repositionner rapidement le site toulousain à la juste place résultant de l'agrégation des forces scientifiques et académiques qui le composent, et d'améliorer encore cette position en bénéficiant d'un cadre propice à leur valorisation transversale. Le renforcement de la dynamique collective permettrait également de tenir compte des restructurations de site intervenues dans la plupart des grands pôles universitaires et de ne pas s'isoler dans le paysage national. Elle conduirait enfin et surtout à **mieux satisfaire les besoins des étudiants et des personnels pour répondre aux évolutions de nos missions de service public**, en intégrant plus facilement les exigences nouvelles