

RÉINVENTONS UNE DYNAMIQUE COLLECTIVE POUR L'UNIVERSITÉ DE TOULOUSE

Au moment où s'ouvrent les campagnes électorales dans plusieurs établissements universitaires toulousains, il me semble indispensable de verser aux débats une contribution sur l'évolution de la politique de site. Ce texte présente donc la trajectoire que j'estime à la fois souhaitable, ambitieuse et réaliste pour permettre le développement et le rayonnement du site universitaire de Toulouse. Cette démarche ne présente évidemment pas un projet abouti, mais invite les équipes candidates à se positionner et/ou à générer des débats et des propositions sur ce sujet essentiel.

Le contexte : un risque de décrochage du site

Il faut d'abord rappeler que le **site toulousain a définitivement perdu le label et les financements « IDEX »** (un capital de 750 M€ produisant environ 12,5M€ annuels, hors Labex) dont il a disposé entre 2013 et 2016. La tentative de reconquête menée en 2017/18 a échoué, principalement en raison du prisme fusionnel inadapté à notre site imposé par le jury international. Cette absence de label de reconnaissance constitue **une anomalie dans le paysage national**, au regard des forces académiques présentes à Toulouse.

Cette situation est aujourd'hui dommageable à plusieurs titres :

- D'une part, parce que **quasiment toutes les grandes villes universitaires** françaises connaissent des **transformations importantes**, à travers des fusions (Aix-Marseille, Bordeaux, Grenoble, Lille...) ou la création d'établissements expérimentaux (Clermont, Lyon, Montpellier, Nice, université de Paris, PSL, Saclay...). Elles gagnent ainsi en visibilité et surtout **accèdent à des moyens complémentaires** essentiels auxquels nous ne pouvons aujourd'hui et ne pourrons demain prétendre en l'absence d'une ambition collective.
- D'autre part, parce que les **enjeux sociétaux** – transition écologique, économique et énergétique ; accroissement et vieillissement des populations ; transformation numérique et intelligence artificielle... - qui s'imposent à la recherche et à la formation et irriguent les appels à projets à différentes échelles sont **d'essence pluridisciplinaire**. Ils nécessitent de ce fait une réelle transversalité pour les traiter de manière complète. C'est d'ailleurs la logique même des derniers appels à projet nationaux (3IA, EUR...) que de faire émerger des collectifs structurés traversant les disciplines et les frontières des établissements qui les portent.
- Enfin parce que **l'internationalisation de l'enseignement supérieur et de la recherche**, de plus en plus **marquée**, nous conduit à proposer certains standards de qualité pour garantir un accueil, des conditions d'études et de recherche susceptibles de retenir nos talents et de contribuer à la réussite de tous, tout en concourant à notre attractivité.

Le **risque de décrochage est donc réel** et s'opérera au détriment de nos personnels et de nos étudiants. C'est pourquoi il nous appartient d'évoluer pour dessiner une ambition collective tant qu'il n'est pas trop tard.

Les enjeux : faire reconnaître le site comme une « Grande Université de Recherche »

Dans un contexte de raréfaction des ressources publiques, il est **urgent, malgré la perte de l'IDEX, de faire reconnaître notre site comme une « Grande Université de Recherche »** (GUR) pour pouvoir bénéficier des financements qui leur sont dédiés. En effet, la 3^{ème} phase du Programme d'Investissements d'Avenir (PIA) focalise déjà les moyens nouveaux sur ces GUR - actuellement entendues comme celles bénéficiant d'un label « IDEX » ou « ISITE » - et cette logique de financement va encore se renforcer à travers la future Loi de Programmation Pour la Recherche et un probable PIA 4. L'enjeu est d'autant plus important que les organismes nationaux de recherche accompagnent cette évolution, le CNRS assumant d'être « *un partenaire privilégié des grandes universités de recherche* » (Communiqué de presse du 12 septembre 2019). Préserver et amplifier la place de l'université et des grandes écoles publiques à Toulouse et dans l'académie impose donc d'abord une prise de conscience et une volonté partagée

d'obtenir cette reconnaissance. A défaut, nous serions exclus de ressourcements dont bénéficient d'autres sites, ce qui ferait courir un risque de perte d'attractivité.

Cet **objectif est parfaitement réalisable car l'excellence des forces académiques présentes est patente et connue**. Avec plus de 105000 étudiants dont 4500 doctorants, environ 17000 personnels, 145 laboratoires de recherche, nos établissements et organismes représentent un potentiel majeur dans le paysage national. Avec 7 Labex, 8 Ecoles Universitaires de Recherche, le 3IA ANITI, 2 IDEFI, le projet PIA 3 Territoire d'Innovation Pédagogique « ACORDA », un Nouveau Coursus Universitaire « Aspie Friendly », 2 Equipex, Toulouse White Biotechnology, 3 infrastructures nationales en biologie et santé, une SATT, un Institut de Recherche Technologique, le site cumule un nombre de « forces PIA » très significatif et supérieur à plusieurs universités bénéficiant des labels « IDEX » ou « ISITE ». Avec, depuis 2008, un Prix Nobel, deux professeurs au Collège de France, 53 médaillés du CNRS (11 d'argent, 22 de bronze, 20 de cristal), 69 ERC, 83 IUF, 27 membres élus des académies (sciences, médecine et technologie), et une concentration de « *Highly Cited Researchers* » importante par rapport aux sites de taille comparable, Toulouse dispose également d'incarnations fortes qui illustrent l'exceptionnel vivier de talents de notre recherche et de nos formations.

L'accélération, depuis début 2019, des succès aux appels à projets du PIA est venue confirmer ce potentiel et apporter des moyens conséquents pour nos établissements et organismes : l'Institut Interdisciplinaire d'Intelligence Artificielle (3IA) ANITI (18,5M€ de dotations PIA), le projet Territoire d'Innovation Pédagogique « ACORDA » pour l'information et l'orientation (6,5M€ de dotation PIA), 5 nouvelles Ecoles Universitaires de Recherche (19,85 M€ de dotation PIA). Ces réussites témoignent de nos atouts scientifiques, de l'importance de ces financements complémentaires qui génèrent en sus des effets de levier majeurs. Ils démontrent enfin toute la **pertinence du travail collectif** : lorsque nos établissements et organismes travaillent de concert, des projets enthousiasmants émergent, qui suscitent la confiance et génèrent l'engagement des partenaires institutionnels et économiques locaux.

Tous ces indices attestent la **vocation évidente du site à être reconnu comme « Grande Université de Recherche »**, objectif qu'aucun de nos établissements ne pourra atteindre isolément, du fait de leur périmètre disciplinaire trop restreint. Que nous manque-t-il aujourd'hui pour prétendre à une telle reconnaissance ? De nouvelles ambitions partagées, traduites dans une évolution institutionnelle – bien moins contraignante que celle à laquelle nous devons faire face précédemment - incarnant notre destin commun et notre capacité à travailler collectivement et efficacement. Une stratégie académique faite de transversalités encore non explorées, du point de vue scientifique et pédagogique.

En les développant, nous pourrons peser ensemble au niveau national pour éviter le risque de graver dans le marbre une limitation de la reconnaissance « GUR » aux seuls sites étant parvenus à répondre aux injonctions fusionnelles. Nous pourrons alors montrer à nos tutelles que **l'attractivité et le rayonnement des sites reposent avant tout sur des projets scientifiques et pédagogiques ambitieux et fédérateurs**, construits avec une gouvernance souple traduisant des rapports de confiance et des valeurs partagées, qui existent déjà.

Un socle solide de collaborations, facteur de confiance

L'expérience partagée dans le cadre du PRES, puis de l'UFTMiP permet d'identifier un socle d'actions communes, développées sous forme de coordination, de portage de projets collectifs ou de services interuniversitaires. Dépassant largement les compétences obligatoires d'une ComUE, elles constituent une valeur ajoutée reconnue par nos établissements et méritent à ce titre pérennisation, notamment parce qu'elles incarnent nos valeurs de service public.

Illustrations les plus significatives de notre socle d'actions communes

- En matière de formation, des actions de coordination pour la **démocratisation de l'enseignement supérieur** (continuum Bac -3/+3 ; Cordées de la réussite ; animation des campus universitaires en région) et le développement d'une **politique de qualité** en matière de formation (soutien à l'innovation pédagogique, Ecole des Docteurs, sensibilisation et accompagnement à l'entrepreneuriat étudiant, valorisation et promotion des offres de Formation Tout au Long de la Vie...).
- Des **actions de solidarité** (accueil et accompagnement des étudiants migrants, politique pour l'inclusion des étudiants en situation de handicap, lutte contre les discriminations...), des prestations de services (240 000 visiteurs à l'*Accueil Welcome Desk* en 4 ans) et des offres spécifiques à destination des étudiants internationaux (packs d'accueil, formation en langues, *Summer Schools*...).
- L'animation par l'UF^{TMiP} d'une **Mission pour l'interdisciplinarité** qui se déploie en recherche comme en formation, sa contribution à des plateformes communes et la mise à disposition de moyens support (service Europe, organisation de colloques internationaux...), la diffusion de la connaissance et de la culture scientifique et technique, l'élaboration d'une politique commune d'innovation et de valorisation s'appuyant sur les structures existantes (SATT, IRT...).

Ces actions pourraient être étendues si les établissements l'estiment utile, en envisageant par exemple des initiatives originales dans le domaine de la collaboration entre Arts et Sciences. De même, le travail de **structuration du déploiement de l'enseignement supérieur et de la recherche dans les territoires** de l'académie pourrait être prolongé par 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 afin de replacer l'université au cœur du développement des villes dites d'équilibre.

- Plusieurs **services interuniversitaires** offrent enfin des **prestations mutualisées** au bénéfice des établissements et/ou 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) ; Service de pilotage du Plan Campus. L'accompagnement des établissements et des personnels pourrait être encore développé, notamment pour faire face à la transition digitale (expertise RGPD, e-administration, formations...) ou à des défis comme ceux du développement durable.

Ce socle solide de travail collectif, facteur de confiance et de meilleure connaissance réciproque, rend donc possible le franchissement d'un nouveau pas permettant d'aller au-delà du réflexe, désormais acquis, de portage des projets transversaux par l'UF^{TMiP} pour construire en commun des ambitions stratégiques partagées.

Des ambitions stratégiques au service d'un avenir commun

Dans cette perspective, maintenant que les contraintes de gouvernance institutionnelle du jury international de l>IDEX ne s'imposent plus, le **projet académique partagé redevient premier**. Pour porter haut, ensemble, les valeurs de l'Université de Toulouse (UT), une structure doit incarner ce collectif et prendre en charge des missions et compétences traduisant et accompagnant l'existence de stratégies de développement partagées et d'un avenir commun.

Ainsi, pour renforcer nos capacités de recherche et notre rayonnement scientifique, il convient de **bâtir une stratégie scientifique commune partagée avec les organismes nationaux de recherche** et lisible par les partenaires du territoire : animation des axes thématiques définis afin de promouvoir les domaines d'excellence,

d'identifier des axes de développement potentiels et de mettre en œuvre une labellisation des réponses aux appels à projets nationaux.

Axes de politique scientifique à déployer sur le fondement de cette « carte d'identité scientifique » du site :

- L'identification et la priorisation des équipements scientifiques pour le Contrat de Plan Etat Région ou d'autres financements dédiés ;
- la mise en place de conférences RH communes avec les organismes de recherche, espaces de dialogue instaurant une totale transparence sur les orientations et modalités des recrutements, les délégations et les congés pour recherche thématiques, avec une réelle coordination des moyens humains et financiers, lorsque des enjeux partagés le nécessitent ;
- l'information réciproque entre les établissements et les organismes quant aux modèles d'allocation des moyens des laboratoires et leur convergence progressive ;
- la délivrance – totale ou partielle – du doctorat par l'Université de Toulouse, fondée sur un renforcement de l'École des docteurs et des écoles doctorales, le périmètre de certaines d'entre elles étant, à terme, repensé ;
- la mise en œuvre d'une signature unique des publications et d'une stratégie commune d'intégration et de progression dans les classements internationaux ;
- l'accroissement des actions de diffusion des connaissances et la promotion de la science ouverte ;
- le montage de chaires d'attractivité avec partenaires locaux et nationaux.

L'identité pluridisciplinaire du site doit également se traduire 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 et aux transformations des métiers. A côté des formations disciplinaires, évidemment toujours indispensables et qui restent de la responsabilité des établissements, il existe en effet une importante plus-value à développer ensemble des formes « radicales » et innovantes d'interdisciplinarité (ingénierie et SHS ; arts et sciences ; droit et santé...), permettant le dépassement de verrous scientifiques et méthodologiques et de nouvelles approches pour la formation des professionnels de demain.

Axes de politique de formation à déployer

- L'identification de critères d'éligibilité objectifs permettant la délivrance par l'UT de certains diplômes de Master opérés par les établissements pour leur offrir une meilleure visibilité nationale et internationale ;
- L'amélioration de la lisibilité de l'offre de formation, en particulier en matière de Formation Tout au Long de la Vie (FTLV) ;
- La création de formations internationales et de formations pluridisciplinaires expérimentales, notamment dans le cadre de graduate schools, au-delà de celles relevant des EUR ou d'ANITI ;
- L'adoption d'une stratégie partagée en matière de transformation pédagogique (formation des enseignants, ressources numériques...).

Ces stratégies scientifiques et pédagogiques doivent en outre **orienter la stratégie de développement international**, qui génère à son tour des opportunités et alimente, par l'ouverture à l'interculturalité et à la différence qu'elle développe, des nouveautés tant en recherche qu'en formation.

Axes de politique internationale à déployer au service des stratégies de recherche et de formation

- Déploiement d'une politique de « marque académique » concrète et réaliste ayant pour effet de porter collectivement une véritable stratégie d'intégration et/ou de progression dans les classements internationaux, principalement dans les disciplines où ils sont une référence ;
- Création d'un réseau d'universités partenaires privilégiées permettant d'initier des projets de recherche structurants d'envergure et sur la durée, ainsi que des formations innovantes élargissant la culture internationale des étudiants ;
- Exploration commune des opportunités qu'offrent des pays ou aires géographiques actuellement sous-investis, notamment en Afrique ou en Inde ;
- Définitions d'objectifs ambitieux en termes de mobilités entrante et sortante, en exploitant nos labels de qualité pour mieux accueillir les étudiants étrangers.

Ces objectifs pourront enfin s'appuyer sur un **schéma directeur du numérique partagé**. Une politique globale d'urbanisation du numérique permettrait en effet la création d'une **offre complète de services mutualisés à destination de nos communautés**. Plus précisément, il s'agit de doter la formation et la recherche académiques d'un ensemble de services numériques performants, qui permettraient :

- d'accompagner l'urgente transition environnementale par réduction de l'empreinte écologique du numérique ;
- de doter la recherche d'environnements performants de calcul et de manipulation transverse des données, permettant l'accélération des projets de recherche en silo ;
- d'accélérer la fertilisation croisée entre les disciplines, nécessaires pour relever les défis scientifiques actuels.

Ainsi s'opèrerait une déclinaison locale des politiques européennes et nationales portant à la fois sur la labellisation des DataCenters (INFRANUM-DGRI), des très grandes infrastructures de recherche (TGIR) et les évolutions autour de la science ouverte (EOSC). Cette **transition numérique** disruptive doit s'accompagner d'une réflexion éthique et déontologique sur ses enjeux et d'un plan ambitieux d'évolution des compétences des personnels impliqués afin de pouvoir relever à la fois le défi de la mutualisation et de la sécurisation, et celui d'un meilleur service et d'un accompagnement réaffirmé à destination de toute la communauté.

Pour préciser et faire vivre ces orientations stratégiques, un cadre de gouvernance adapté aux ambitions et aux spécificités du site est nécessaire, conçu comme une conséquence du projet partagé plutôt que comme un préalable.

Une gouvernance renouvelée, adaptée aux enjeux stratégiques

N'étant plus soumis aux contraintes institutionnelles imposées par le jury de l'IDEX, **le site peut désormais conforter son choix fédéral** et pleinement l'assumer, faisant ainsi émerger un modèle original et adapté à sa diversité : des universités au spectre disciplinaire clairement identifié, un tissu d'écoles d'ingénieurs très dense et riche, des grandes écoles spécialisées relevant de six ministères de tutelle différents, sept organismes nationaux de recherche très engagés dans le territoire.

À ce titre, les possibilités d'expérimentation ouvertes par l'ordonnance du 12 décembre 2018 instituant de nouveaux instruments juridiques pour faciliter les regroupements d'établissements permettent d'imaginer une structuration fédérale et ambitieuse, correspondant à notre identité. La nouvelle catégorie des « établissements expérimentaux » impliquant la perte de personnalité juridique des universités qui s'y intègrent, elle ne saurait être la solution adéquate pour Toulouse. **La fusion n'est en effet pas appropriée à la taille et à la diversité du site.**

C'est pourquoi les ambitions communes pourraient plutôt être portées dans le cadre d'une **ComUE rénovée, dite « expérimentale »**, catégorie différente qui permet pour sa part la préservation de toutes les personnalités morales des établissements, tout en offrant la possibilité de concevoir des instances de gouvernance adaptées aux missions spécifiques portées collectivement, et non pas nécessairement calquées sur celles des universités. Cette construction n'implique donc pas une uniformisation du fonctionnement des établissements qui conservent leurs propres conditions de travail, leurs spécificités et leur culture, des modalités différenciées de fonctionnement pouvant parfaitement concourir à la réalisation d'objectifs communs. **Cette construction pourrait en revanche nous permettre de prétendre au label « Grande Université de Recherche » et aux moyens qui y sont dédiés.**

Cette nouvelle ComUE expérimentale « Université de Toulouse » se substituant à l'UFTMiP, **une gouvernance simplifiée et adaptée** au caractère stratégique ou opérationnel des missions à exercer serait à déployer :

- Les ambitions stratégiques – déclinées ci-dessus – seraient les attributions prioritaires d'un Conseil constitué de représentants élus au scrutin indirect par et parmi les administrateurs des établissements et de personnalités extérieures dans un équilibre à définir. Adossée à une instance constituée des présidents et directeurs des principaux établissements, **la logique fédérale serait ainsi poussée à son terme** pour garantir une pleine appropriation de l'Université de Toulouse par ses étudiants et personnels. Ces deux instances permettraient un pilotage collectif des compétences stratégiques dans un cadre institutionnel simplifié par rapport à celui des instances de gouvernance actuelles de l'UFTMiP. Une attention particulière devra alors être portée à l'articulation entre les compétences spécifiques de la nouvelle Université de Toulouse et celles des instances des établissements.
- Le **pilotage des fonctions de coordination ou de gestion de services interuniversitaires** serait confié à des instances spécifiques plus larges. Ainsi, les missions plus classiques de coordination territoriale, qui demeurent une priorité de notre Ministère, seraient, elles aussi, exercées par la ComUE rénovée, mais dans le cadre d'**instances de suivi dédiées**. Ces dernières restent à définir lors du processus de rédaction des statuts, leur but étant d'associer plus largement l'ensemble des établissements ou organismes concernés. Certaines instances de pilotage thématiques (Conseil du SICD, du SIMPPS) existent déjà au sein de l'UFTMiP : ayant montré leur efficacité, elles pourraient constituer des modèles, dont il conviendrait simplement d'articuler les prérogatives avec le conseil décisionnel évoqué plus haut.

Une nouvelle organisation pour construire l'avenir de l'Université de Toulouse

La nouvelle Université de Toulouse constituerait ainsi l'institution qui, grâce à ses prérogatives en termes de délivrance de diplômes, de stratégie et de gouvernance, pourrait porter la visibilité internationale et constituer l'interlocuteur attendu par les organismes de recherche et les partenaires institutionnels et socio-économiques. Cette vitrine, construite par les établissements, dans le respect de leur diversité, leur permettrait de gagner en visibilité et d'accéder à des moyens complémentaires essentiels. Bien entendu, 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 relativement court terme, procéder à la rédaction de nouveaux statuts.

Ces changements, attendus par beaucoup au sein de nos communautés, 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. Ils conduiraient à mieux satisfaire les besoins des étudiants et des personnels et permettraient de faire face aux évolutions de nos missions de service public. Ces stratégies collectives sont à mes yeux seules susceptibles de répondre aux enjeux de l'enseignement supérieur et de la recherche, de s'avérer efficaces pour préparer l'avenir et incarner le destin commun que l'Université de Toulouse partage depuis 1229 et qu'elle doit aujourd'hui réinventer.

Philippe RAIMBAULT
Président de l'Université fédérale Toulouse Midi-Pyrénées