

RAPPORT D'AUTOÉVALUATION DE LA COORDINATION TERRITORIALE

UNIVERSITÉ FÉDÉRALE
TOULOUSE MIDI-PYRÉNÉES



Sommaire

INTRODUCTION	4
QUELQUES ÉLÉMENTS DE CARACTÉRISATION DU SITE	4
MÉTHODE D'ÉLABORATION DU PRÉSENT RAPPORT	7
1 LE POSITIONNEMENT ET LA STRATÉGIE INSTITUTIONNELS DE L'UFTMIP.....	8
1.1 UNE CONSTRUCTION COLLECTIVE ORIGINALE, FONDÉE SUR L'HISTOIRE ET LES SPÉCIFICITÉS DU SITE .	8
1.2 UNE CAPACITÉ D'ADAPTATION À UN CONTEXTE EN ÉVOLUTION	12
1.3 UN TISSU PARTENARIAL DE PLUS EN PLUS DENSE.....	14
2 LA GOUVERNANCE ET LE PILOTAGE DE L'UFTMIP	16
2.1 LA GOUVERNANCE AU SERVICE DE L'ÉLABORATION ET DE LA CONDUITE DE LA STRATÉGIE DU SITE...	16
2.2 L'ORGANISATION INTERNE DE L'UFTMIP, UNE STRUCTURATION DÉSORMAIS ABOUTIE	18
2.3 UN PILOTAGE CONFORTÉ PAR LE PASSAGE AUX RESPONSABILITÉS ET COMPÉTENCES ÉLARGIES	21
3 LES COMPÉTENCES ET ACTIVITÉS DE L'UFTMIP.....	25
3.1 LE DÉPARTEMENT RECHERCHE DOCTORAT ET VALORISATION.....	25
3.1.1 <i>Recherche et animation scientifique</i>	25
3.1.2 <i>École des docteurs de Toulouse</i>	30
3.1.3 <i>Valorisation – relations entreprises</i>	31
3.1.4 <i>Diffusion de la Culture des Sciences et des Techniques</i>	33
3.2 LE DÉPARTEMENT FORMATION ET VIE ÉTUDIANTE	35
3.2.1 <i>Bilan d'activités</i>	36
3.2.2 <i>Évaluation et analyse</i>	44
3.2.3 <i>Opportunités et enjeux à adresser collectivement</i>	46
3.3 LE DÉPARTEMENT RELATIONS EUROPÉENNES ET INTERNATIONALES	48
3.3.1 <i>Stratégie d'internationalisation</i>	48
3.3.2 <i>Service Europe</i>	50
3.3.3 <i>Mobilité internationale</i>	52
3.3.4 <i>Langues</i>	55
3.4 LE DÉPARTEMENT RÉSEAU DES SITES UNIVERSITAIRES	57
3.5 LE NUMÉRIQUE	59
3.6 LES SERVICES INTER-ÉTABLISSEMENTS	61
3.6.1 <i>Coopération documentaire, réseau des bibliothèques (SICD)</i>	61
3.6.2 <i>Immobilier – Aménagement : l'Opération Toulouse Campus</i>	63
3.6.3 <i>Santé, médecine de prévention des étudiants (SIMPPS)</i>	65
3.7 LES SERVICES SUPPORTS	65
3.7.1 <i>Le service des Affaires Financières</i>	65
3.7.2 <i>L'agence comptable</i>	66
3.7.3 <i>Le service des ressources humaines</i>	67
3.7.4 <i>Le service des affaires juridiques et institutionnelles</i>	68
3.7.5 <i>La logistique et les moyens généraux</i>	69
3.7.6 <i>Service informatique – Snut</i>	70
3.7.7 <i>Le service communication</i>	70
4 CONCLUSION : LA TRAJECTOIRE DE L'UFTMIP	71

INTRODUCTION

L'Université de Toulouse, créée en 1229, est l'une des plus anciennes du monde. Lentement développée sur le modèle facultaire dominant en France jusqu'au milieu du XX^{ème} siècle, elle est profondément transformée par la Loi Faure en 1968, qui la décompose en trois universités, un Institut National Polytechnique, à l'époque où se multiplient les écoles d'ingénieurs (Institut National des Sciences Appliquées de Toulouse - INSA Toulouse en 1963, ENSICA et SUPAERO, qui ont donné naissance à l'ISAE-SUPAERO, délocalisées à Toulouse en 1968...) et écoles spécialisées (École Nationale Vétérinaire de Toulouse - ENVT, École Nationale Supérieure d'Architecture de Toulouse – ENSAT en 1969, Sciences Po Toulouse en 1948) sur le site.

L'implantation forte de nombreux organismes de recherche nationaux (CNRS, Inra, Inserm et IRD) vient également progressivement alimenter la richesse scientifique du site et en affirmer certaines spécificités, grâce à la présence différenciante du CNES, de Météo-France et de l'ONERA.

Il résulte de cette sédimentation historique un grand nombre d'acteurs (22 établissements d'enseignement supérieur publics relevant de 7 ministères de tutelles différents ; 7 organismes de recherche aux statuts variés) constituant un paysage particulièrement riche. Il découle de cette présence un potentiel académique et scientifique exceptionnel, avec plus de 100 000 étudiants et 17 000 personnels, faisant de l'académie de Toulouse le 4^e site pour le nombre d'étudiants, hors Ile-de-France (5% du poids national), avec de surcroît un solde d'entrée dans l'académie très largement positif (le tiers des étudiants est originaire d'une académie française différente et 4,5% sont étrangers). À titre d'exemples particulièrement significatifs, 7% des effectifs nationaux de la filière ingénieurs et 6% des docteurs français sont diplômés d'un établissement de l'académie. Ces atouts alimentent un écosystème de recherche et d'innovation particulièrement dynamique avec 4,7% du PIB régional consacrée à ces domaines.

Cette puissance académique peut notamment s'illustrer par le positionnement dans le classement de Shanghai (ARWU) 2018 de plusieurs établissements du site : Toulouse III - Paul Sabatier (201-300), Toulouse Capitole (201-300) et Toulouse INP (801-900). La simulation réalisée par Daniel Egret (PSL) sur les rangs possibles des ComUE dans ce même classement place quant à elle l'UFTMiP au 101^{ème} rang de ARWU 2018¹ et laisse augurer plus d'une douzaine de positionnements dans le top 100 mondial des classements thématiques.

La nécessité de réguler ce foisonnement a conduit dès 1995, à instituer des coopérations fortes entre les établissements du site, d'abord au sein d'un groupement d'intérêt public (GIP), puis dans le cadre du Réseau universitaire européen, et à partir de 2007, dans le Pôle de Recherche et d'Enseignement Supérieur (PRES). Encouragées et renforcées par les nombreux appels à projets du Programme d'Investissements d'Avenir (PIA), celles-ci se sont progressivement structurées au sein du PRES, porteur des projets collectifs, et notamment des Initiatives d'Excellence (IDEX, voir Partie 1 encadré dédié) jusqu'à son remplacement par l'Université fédérale Toulouse Midi-Pyrénées (UFTMiP), créée sous forme de Communauté d'Universités et d'Établissements (ComUE) par le décret n° 2015-663 du 10 juin 2015.

QUELQUES ÉLÉMENTS DE CARACTÉRISATION DU SITE

L'UFTMiP regroupe tous les établissements d'enseignement supérieur public et quelques établissements privés de l'académie de Toulouse (les universités Toulouse 1 Capitole (UT Capitole), Toulouse – Jean Jaurès (UTJ) et Toulouse III - Paul Sabatier (UT3), Toulouse INP, INSA Toulouse, ISAE-SUPAERO et le CNRS comme membres ; ENAC, Toulouse INP - ENIT, Toulouse INP - ENSAT, ENSFEA, ENVT, IMT Mines Albi, INU Champollion, Sciences Po Toulouse comme associés renforcés ; CREPS, ICAM de Toulouse, isdaT et TBS en tant qu'associés simples), les 7 organismes de recherche présents sur le territoire (CNES, Inra, Inserm, IRD, Météo-France et ONERA) et le Centre Hospitalier Universitaire de Toulouse.

Les établissements de l'UFTMiP comptent 144 laboratoires et près de 7 000 enseignants-chercheurs et chercheurs. Globalement, les forces académiques du site reposent sur plus de 17 000 personnels (enseignants, chercheurs, personnels administratifs et techniques, doctorants...).

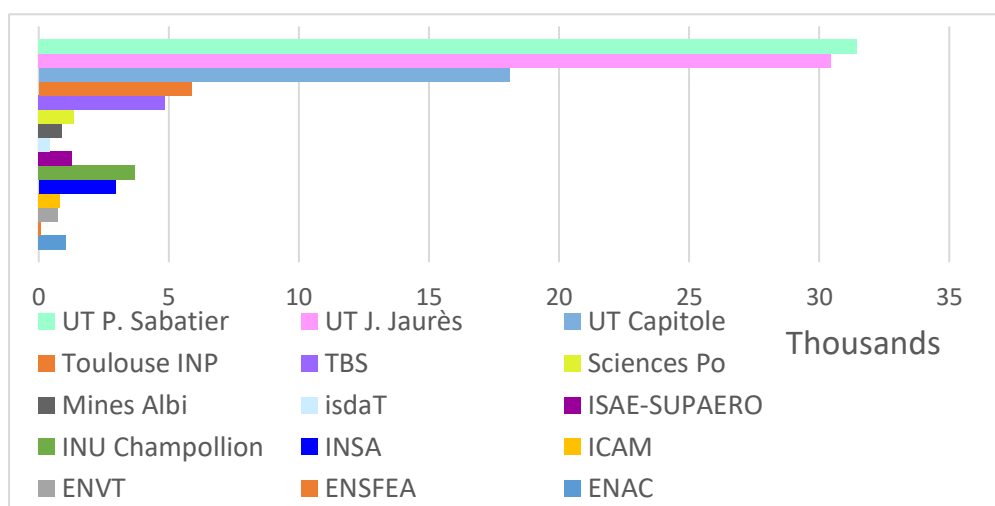
En 2017-2018, 104 085 étudiants ont été inscrits dans un établissement membre de l'UFTMiP, dont 45% d'entre eux en master ou doctorat. 13,9% sont des étudiants internationaux.

¹ « Simulation du rang des ComUE dans Shanghai en 2018 : qui a le plus à gagner dans les regroupements? »
<https://www.aefinfo.fr/depeche/593758>

Avec 4 284 doctorants inscrits, l'UFTMiP représente autour de 5,8 % du total des doctorants inscrits en France et 6% des soutenances de thèse en France avec 880 docteurs diplômés en 2017.

Effectifs des étudiants du site en 2017-18 : 104 085

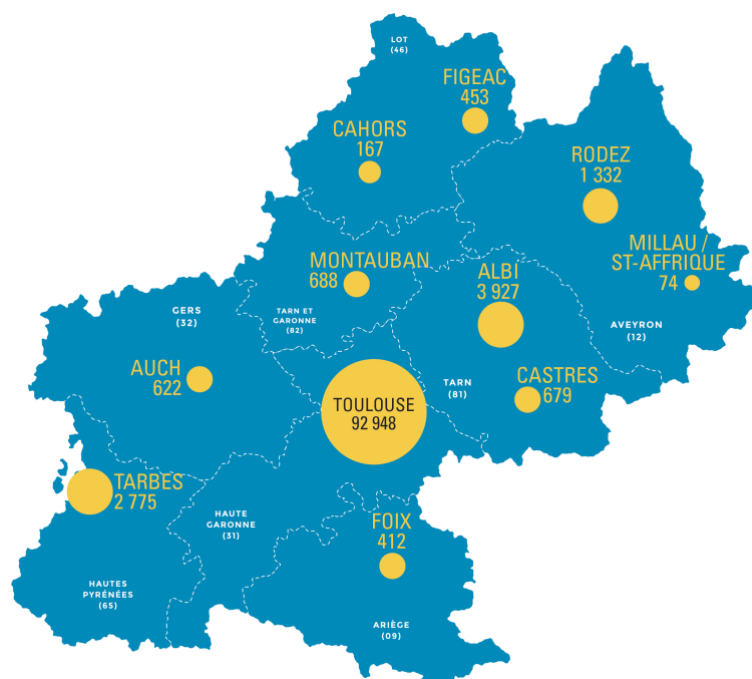
=> 6,5% des effectifs nationaux



Source : enquête SISE 2017-2018 ; 2014-2015

Le site UFT a connu une progression des effectifs continue depuis 2014 (+7,4% d'inscrits supplémentaires). Les établissements connaissant la plus forte croissance en termes d'effectifs entre 2014 et 2018 sont l'Université Toulouse III - Paul Sabatier (+4%) et l'Université Toulouse - Jean Jaurès (+13%).

Répartition des effectifs étudiants du site en 2017-18 par site géographique



Les principaux effectifs étudiants sont situés à Toulouse et dans sa métropole (90% des effectifs). Les deux sites les plus importants en termes d'effectifs étudiants en région sont Albi et Tarbes.

Le site compte 144 laboratoires tous types réunis, dont 80 structures multitutelles (55 % du nombre total de laboratoires) répondant à différents types de structures de recherche.

- **33 équipes d'accueil MESRI**
dont 1 EA également UMR MAA, non comptabilisée en UMR à la demande des tutelles
- **62 Unités Mixtes de Recherche, toutes tutelles**
45 UMR CNRS, 11 UMR Inra, 8 UMR Inserm, 5 UMR IRD, 2 UMR MAA, dont 1 comptabilisée en EA cf. supra / chiffres avec double compte
Parmi ces UMR :
- 3 sont également ERL-équipes de Recherche Labellisées : 2 CNRS et 1 Inserm
- 1 est également USC-Unité sous Contrat Inra
- **6 Unités Propres de Recherche toutes tutelles**
4 UPR CNRS conventionnées avec EPSCP et 2 UPR Inra
- **2 Unités de Service et de Recherche CNRS (dont 1 MSH)**
- **7 Unités Mixtes de Service toutes tutelles (dont 1 OSU)**
5 UMS CNRS, 2 UMS Inserm, 1 UMS Inra, 1 UMS IRD (chiffres avec double compte)
- **3 Unités de Service Inra**
- **3 Unités Expérimentales Inra**
- **1 Centre d'Investigation Clinique Inserm**
- **11 Unités de Recherche (Propres d'Établissement hors EPIC) hors labellisation nationale**
- **5 Départements Études Recherches ONERA hors labellisation nationale**
- **12 Sous-Directeurs Techniques CNES hors labellisation nationale**

Regroupement 6 pôles de coordination de la recherche

BABS : Biologie, Agronomie, Biotechnologie, Santé // **DSPEG** : Droit et Science Politique, Économie, Gestion // **HSHS** : Humanités, Sciences Humaines et Sociétés // **MSTII** : Mathématiques, Sciences et Technologies de l'Information et de l'Ingénierie // **SDM** : Sciences de la Matière
UPEE : Univers, Planète, Espace, Environnement

7 instituts Carnot et 2 tremplins Carnot

7 pôles de compétitivité

Production scientifique

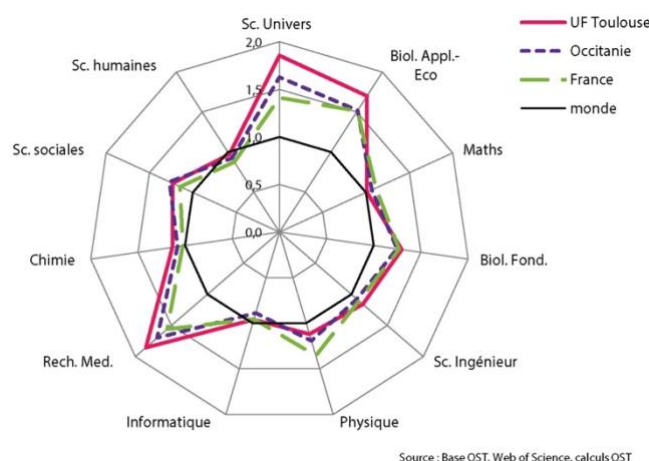
Dans le cadre de l'évaluation de UFTMiP, l'OST a procédé à une étude bibliométrique approfondie du profil scientifique de l'université, sur la base de son périmètre actuel. Le rapport complet est joint en annexe de ce rapport.

Le nombre de publications de l'UFTMiP est passé de 5 554 en 2013 à 6 138 en 2017, ceci représentant 7% de la production nationale.

La part des publications citées est stable et passe de 68% en 2013 à 69% en 2016. Ce taux est supérieur à celui de la France (65%). Le taux de co-publication de l'UFTMiP avec des entreprises privées (9,5%) est plus important que celui de la région Occitanie et de la France.

Les impacts des publications de l'Université fédérale Toulouse Midi-Pyrénées (cf ci-après) sont relativement similaires à ceux de la région Occitanie et à ceux de la France. Ils sont particulièrement élevés en sciences de l'univers, en recherche médicale et en biologie appliquée - écologie.

Université fédérale Toulouse Midi-Pyrénées - Occitanie - France : impact moyen des publications 2016, par discipline



Par ailleurs, le rapport OST souligne la qualité de la production scientifique des membres de l'UFTMiP : à titre d'illustration, la part des publications du site dans les publications les plus citées (top 1%, top 5%) est largement supérieure à la moyenne française (Base OST – Web of Science ; indice d'activité 2016).

MÉTHODE D'ÉLABORATION DU PRÉSENT RAPPORT

Le présent rapport d'auto-évaluation résulte d'un processus collaboratif destiné à permettre aux établissements de l'UFTMiP et à ses principaux partenaires institutionnels d'être parties prenantes de la démarche en l'alimentant par leurs réflexions. Ainsi, un premier travail de bilan d'activités accompagné d'une analyse critique de la période antérieure a été produit sous forme de fiches thématiques au niveau de chaque service de l'UFTMiP. Ces 24 fiches ont été soumises fin février 2019 aux établissements et organismes de l'UFTMiP : chaque fiche, prise isolément, a été envoyée au réseau professionnel concerné et impliqué dans l'activité du service en question (ex : fiche sur la formation tout au long de la vie au réseau des responsables de services Formation continue et aux vice-présidents formation ; fiche sur la culture scientifique au réseau des responsables du sujet dans les établissements et aux vice-présidents recherche, mais également au réseau de partenaires thématiques que sont les lieux de culture scientifique...) ; l'ensemble des fiches a également été adressé de manière consolidée au niveau des présidences et directions d'établissements. Après un délai d'un mois, les remarques, critiques et compléments reçus en retour ou récoltés lors de réunions dédiées ont été intégrés et des synthèses par départements ont été construites, ainsi qu'une synthèse générale d'une vingtaine de pages. Cette dernière a été adressée aux principaux partenaires institutionnels (Région, Métropole, CESER, Rectorat, Préfecture), ainsi qu'aux membres élus et personnalités qualifiées du Conseil d'administration (avec lesquels un temps d'échange a été organisé le 9 avril 2019 afin de recueillir leurs remarques et compléments). L'ensemble de ces documents a également été mis en ligne www.univ-toulouse.fr/universite/evaluation-hceres-2019 pour permettre aux personnels et étudiants de réagir.

C'est sur la base de ces échanges que la version finale du présent rapport a été rédigée, puis soumise pour avis aux Conseils des membres des 10 et 17 mai 2019, puis pour adoption au Conseil d'administration exceptionnel du 29 mai 2019. Ce rapport sera complété par celui du collège doctoral porté par l'UFTMiP. Tous deux ont vocation à alimenter la réflexion interne des établissements en vue de la construction de leur propre rapport.

1 LE POSITIONNEMENT ET LA STRATÉGIE INSTITUTIONNELS DE L'UFTMiP

1.1 UNE CONSTRUCTION COLLECTIVE ORIGINALE, FONDÉE SUR L'HISTOIRE ET LES SPÉCIFICITÉS DU SITE

Une structuration difficile

Les profonds bouleversements qui touchent l'enseignement supérieur et la recherche français depuis le début des années 2000 ont conduit à renforcer la structuration collective des établissements du site, d'abord sous la forme d'une administration de mission légère à travers le PRES. Les impulsions successives du Programme d'Investissements d'Avenir (PIA) ont fortement accéléré ces évolutions, principalement à l'occasion des Initiatives d'Excellence (IDEX).

Toulouse et l'IDEX, chronique de rendez-vous manqués

Dès le premier appel à projet IDEX en 2011, le PRES toulousain présente un projet admissible en première session, mais finalement non retenu en phase finale, le jury n'adhérant pas à l'idée d'une gouvernance confiée à une Fondation de coopération scientifique. Directement admissible quelques mois plus tard lors de la vague 2, un projet fusionnel entre les 3 universités, l'Institut National Polytechnique de Toulouse (Toulouse INP), l'INSA Toulouse et l'ISAE-SUPAERO est validé par le jury international en janvier 2012.

Une fois rendu public, avant toute contractualisation avec l'Agence Nationale de la Recherche (ANR), il provoque une crise et, à l'occasion des élections universitaires, des changements d'équipes dans trois établissements majeurs : son contenu est alors remis en cause. À l'issue d'une large concertation de site, un nouveau projet, de nature fédérale, est soumis au gouvernement et au Commissariat Général aux Investissements (CGI) et donne lieu à la signature d'un « Document Delta » le validant en décembre 2012. Le nouveau projet est alors déployé durant deux ans, donnant lieu à la transformation du PRES en ComUE en 2015. Évalué à mi-parcours en avril 2016, l'IDEX toulousaine est arrêtée par le jury international, qui considère que le projet mis en œuvre, validé par le gouvernement, ne correspond plus au projet initial.

La mise en œuvre du projet IDEX s'est appuyée sur une dotation en capital de 750 M€, produisant un revenu annuel de 12M€ (hors Labex). Ces fonds, orientés à 70% sur le soutien de la recherche, ont notamment permis de conforter l'École des docteurs et de lancer des programmes incitatifs pour développer l'interdisciplinarité (« Transversalités ») et encourager les recherches en rupture (« Émergences »). Ils ont également soutenu l'innovation pédagogique et la création de formations transversales ou encore permis de renforcer l'accueil et la qualité de vie étudiante (Accueil-Welcome Desk, soutien aux initiatives étudiantes, culture). Ces fonds ont enfin alimenté le renforcement de la politique internationale (antennes à l'étranger, Toul'box). L'efficacité de ces dispositifs en termes de création de nouveaux services et d'effets transformants a été saluée par le jury international, sans que cela ne compense le défaut d'intégration institutionnelle.

Autorisé à tenter une reconquête en mars 2017, le site présente un nouveau projet intégratif entre les universités Toulouse - Jean Jaurès et Toulouse III - Paul Sabatier, Toulouse INP, l'INSA Toulouse et l'UFTMiP. Ce projet, jugé insuffisamment fusionnel par le jury international (« la structure de gouvernance demeure sous développée et semble privilégier la représentation sur l'efficacité »), n'est finalement pas retenu, en raison du manque d'engagement d'importants acteurs locaux et de l'incapacité à adhérer à une vision unique.

Ainsi, en dépit d'un potentiel académique et scientifique reconnu, le site toulousain ne bénéficie donc pas du label d'excellence IDEX, principalement configuré sur des enjeux de gouvernance peu adaptés à la richesse et à la diversité des acteurs présents. Il a su en revanche obtenir la pérennisation de l'ensemble des Labex et conforter des dynamiques au travers de la labellisation d'EUR notamment. Le site de Toulouse constitue de ce point de vue une singularité dans le paysage français de l'enseignement supérieur et de recherche. L'un des enjeux majeurs consiste donc à trouver une réponse adaptée à cette situation : le site doit savoir construire un modèle ambitieux assumant sa pluralité comme une richesse et assurant sa visibilité mondiale en l'absence d'IDEX.

Fruit d'une histoire mouvementée, inscrite dans un contexte national de profonde transformation des structures universitaires, l'UFTMiP arrive au terme d'une première période quinquennale qui permet de dresser un bilan de son action et d'envisager une trajectoire d'évolution adaptée aux ambitions de la politique de site post-IDEX que les établissements membres souhaitent déployer. Dans cette perspective l'UFTMiP pourra s'appuyer sur la décision politique forte prise par les établissements en 2015 de confier l'ensemble des emplois de titulaires alloués au titre de la politique de site (59 lors de cette décision, aujourd'hui portés à 63 depuis le transfert d'emplois initialement attribués à des établissements au titre de la politique de site et prochainement à 84 lorsque le transfert des emplois

du SIMPPS sera effectif). Ce potentiel de ressources humaines permet effectivement de garantir un niveau important d'activités au bénéfice du collectif et une capacité à répondre aux besoins inter-établissements.

Malgré les difficultés générées par la perte de l'IDEX, il faut souligner que l'établissement a pu finaliser sa structuration et mener à terme le processus de passage aux Responsabilités et Compétences Élargies (RCE) courant 2018. Il est en outre demeuré porteur des projets collectifs, de la plupart des réponses à appels à projets du PIA et a ainsi pu développer de nouvelles activités et services. Aussi, et en dépit d'une perte financière très importante qui a conduit à abandonner quelques programmes et à restreindre le volume d'activités de certains services (développement international notamment), le budget global de l'établissement n'a pas diminué. Il est même en augmentation du fait de la capacité à trouver d'autres sources de financement sur des appels à projets régionaux et nationaux. La structure d'activités a en revanche connu des évolutions importantes.

Des activités et compétences nombreuses

Au-delà des missions de service public attribuées par la loi (coordination de l'offre de formation et de la stratégie de recherche et de transfert, responsabilité de la rédaction du projet d'amélioration de la qualité de la vie étudiante et de promotion sociale sur le territoire), l'UFTMiP dispose de compétences propres, de compétences partagées et de compétences de coordination prévues par ses statuts et résultant pour la plupart d'entre elles de l'expérience de coopération développée par les établissements du territoire depuis le début des années 2000, notamment dans le cadre des nombreux appels à projets du Programme d'Investissements d'Avenir.

En tant que structure fédérale, la ComUE UFTMiP se positionne de façon complémentaire à celui des établissements membres. Elle a ainsi, au titre de ses compétences propres, une vocation à représenter le collectif pour porter des actions partenariales : élaboration et mise en œuvre du volet commun du contrat pluriannuel de site ; mise en place d'une politique et d'un projet d'amélioration de la qualité de la vie étudiante et de promotion sociale ; gestion des programmes de financement de l'enseignement supérieur ou de la recherche, et des actions afférentes, faisant l'objet d'accords globaux signés avec l'État, les collectivités locales ou tout autre financeur ; représentation par mandat reçu de ses membres, notamment auprès de la SATT Toulouse Tech Transfer et de l'Institut de Recherche Technologique (IRT) Saint-Exupéry. Sa valeur ajoutée peut également résulter de l'exercice de compétences partagées avec les établissements : élaboration d'un label unique sous lequel le doctorat est délivré par les établissements habilités et d'une signature unique des publications scientifiques ; mise en place de l'École des docteurs mutualisant certaines fonctions au bénéfice des écoles doctorales du site (répartition des contrats doctoraux ; formations transversales et entrepreneuriat des doctorants, actions d'insertion professionnelle, promotion nationale et internationale du doctorat...) ; élaboration de stratégies communes en matière de moyens structurants (équipements scientifiques et pédagogiques, services numériques...) ; gestion de services inter établissements (coopération documentaire, médecine préventive et promotion de la santé, pédagogie, numérique...) et pilotage de structures partagées de recherche (Unités Mixtes de Services, Maison des Sciences de l'Homme et de la Société de Toulouse...) ; actions collectives de diffusion de la culture, notamment scientifique et technique ; promotion des activités aux plans national et international. Elle assure enfin des missions essentielles de coordination des actions et stratégies de ses établissements : stratégies de recherche, de transfert et de valorisation ; stratégies de développement à l'international ; offre de formation et sa valorisation ; écoles doctorales du site ; actions d'information, d'orientation et d'insertion professionnelle ; propositions concernant le contrat de plan État/région. Ainsi, différentes modalités conduisent l'UFTMiP à faciliter le partage de pratiques et d'expertises, à porter des projets ou expérimentations communs ou à mettre en cohérence l'activité des établissements sur le territoire dans le cadre de sa mission de coordination. Elle souhaite également rendre service aux établissements en accompagnant la professionnalisation de leurs équipes, les faire rayonner en rendant lisibles et en valorisant leurs offres et prestations. L'UFTMiP contribue aussi à développer une stratégie partenariale forte à leur profit et, dans certains cas, peut rendre un service direct à l'utilisateur.

Cette structuration fédérale, héritée d'une large concertation de site initiée pour la refonte du projet d'IDEX retenu en 2011 par le jury international, répond à la complexité du site liée au nombre et à la diversité d'acteurs. Certaines activités et compétences communes sont pour leur part partiellement inspirées de modèles étrangers. Toutefois, à l'occasion des projets IDEX successifs, il est clairement apparu qu'un *benchmark* destiné à définir un modèle global au regard des similarités de quelques universités étrangères n'était pas une démarche pertinente, d'autant que le périmètre d'acteurs et l'université cible de chacun de ses projets ont varié (fusion de 6 établissements en 2011 ; forme fédérale associant 18 établissements en 2013 ; forte intégration de 5 établissements en 2018). Il est donc apparu plus efficient de s'appuyer sur des stratégies thématiques - promotion de l'interdisciplinarité, stratégie internationale, développement de l'innovation pédagogique... - mises en œuvre par des établissements différents. À ce titre, une partie de travaux de benchmark opérés lors de ces projets est susceptible d'être mobilisée pour orienter

les stratégies de site (ex : le modèle des instituts pluridisciplinaires de Penn State University identifié en 2016 pour l'animation de l'interdisciplinarité).

3IA – ANITI

La construction du projet ANITI illustre la capacité de la ComUE à faire émerger un projet inter-établissements, qui, en outre, mobilise l'écosystème et en particulier les acteurs industriels : le projet d'institut interdisciplinaire en intelligence artificielle (3iA) ANITI (Artificial and Natural Intelligence Toulouse Institute), déposé par l'UFTMiP en réponse à l'appel à projet 3iA, a été labellisé le 24 avril 2019 avec un soutien financier de 18 M€ minimum pour une durée de 4 ans renouvelable. Il fait partie avec Grenoble, Nice et Paris, des quatre instituts 3iA qui seront mis en place dès cet automne dans le cadre du Programme Investissements d'Avenir, en déclinaison du plan Villani. Ces instituts travailleront en réseau avec pour objectif de faire de la France un des leaders mondiaux en intelligence artificielle.

ANITI rassemble plus de 200 chercheurs issus des universités, écoles d'ingénieurs et organismes de recherche scientifique et technologique de Toulouse et sa région, et d'une trentaine d'entreprises. L'enjeu est de faire de Toulouse un des leaders mondiaux de l'intelligence artificielle en recherche, formation, innovation et développement économique, en ciblant en particulier le secteur d'application stratégique de la mobilité et des transports.

L'ambition du projet ANITI est de développer une nouvelle génération d'intelligence artificielle dite hybride, associant de façon intégrée des techniques d'apprentissage automatique à partir de données et des modèles permettant d'exprimer des contraintes et d'effectuer des raisonnements logiques.

Cette approche permettra d'apporter de meilleures garanties en termes de fiabilité et de capacité d'expliquer et d'interpréter les résultats des algorithmes utilisés, tout en veillant à l'acceptabilité sociale et la viabilité économique. De telles garanties sont requises par le type d'applications ciblées par le projet comme par exemple les véhicules autonomes du futur.

Un interlocuteur bien identifié

L'UFTMiP constitue un interlocuteur privilégié des collectivités territoriales, principalement la région Occitanie et Toulouse Métropole. À ce titre, elle contribue à la construction de leurs outils de programmation des politiques publiques (schéma régional de l'enseignement supérieur de la recherche et de l'innovation (SRESRI), Pacte stratégique entre l'université et la Métropole) et est associée au déploiement de ces dernières (définition de la priorisation des équipements scientifiques et des projets immobiliers universitaires dans le cadre du Contrat de Plan État Région (CPER) ; association à la mise en œuvre des contrats de sites régionaux pour chaque ville universitaire...). Ces relations fortes se traduisent par ailleurs, au-delà de la représentation statutaire dans les instances, par des conventions cadres (2016 avec la Région, 2018 avec Toulouse Métropole). Une même logique s'applique à l'égard des dix villes universitaires « d'équilibre » de l'académie de Toulouse (Albi, Auch, Cahors, Castres, Figeac, Foix, Millau, Montauban, Rodez, Tarbes) représentées dans les instances de l'UFTMiP et associées à l'animation locale, mais aussi à celle du réseau des campus universitaires.

Cette démarche est également en cours de développement avec des acteurs socio-économiques, notamment les chambres consulaires et les pôles de compétitivité et clusters (Chambre régionale de commerce et d'industrie sur l'entrepreneuriat étudiant en 2018, Aerospace Valley en janvier 2019, projet en cours avec Agri-sud-ouest innovation...). Enfin, la coordination avec les services de l'État est assurée par une interaction constante, tant avec la Délégation Régionale de la Recherche et de la Technologie – CPER, suivi des appels à projets du PIA... – qu'avec les services du rectorat (continuum -3/+3 ; information et orientation ; formation professionnelle et alternance ; ESPé ; handicap ; suivi du plan Campus ; contrôle de légalité...).

En revanche, il n'existe à ce stade aucun lien direct avec les nombreux et différents ministères techniques tutelles d'établissements du site (Défense pour ISAE-SUPAERO, Culture pour ENSAT, Agriculture pour ENSFEA et ENVT, Industrie pour l'IMT Mines Albi, Transports pour l'ENAC, Jeunesse et Sports pour le CREPS). Or, un dialogue interministériel plus développé serait certainement de nature à amplifier les collaborations et à faciliter les rapprochements entre des établissements, aux cultures et missions variées.

Ainsi, la capacité de l'UFTMiP à mobiliser et à coordonner tous les acteurs de l'enseignement supérieur et de la recherche de l'académie de Toulouse est désormais reconnue. Le développement d'une méthode de travail collectif est un apport majeur qui fait désormais de l'UFTMiP le porteur naturel des projets qui intéressent plusieurs établissements et organismes.

Une stratégie institutionnelle perturbée par l'IDEX

Si une stratégie institutionnelle de la coordination territoriale a pu être construite et formalisée dans le contrat quinquennal de site 2016-2020, elle a néanmoins été perturbée par la perte de l'IDEX, le projet formulé dans le cadre du processus de reconquête ayant conduit à la modifier quant à son périmètre d'acteurs et à ses ambitions, Université Toulouse 1 Capitole et ISAE-SUPAERO ne souhaitant pas s'engager dans un processus aussi intégratif que celui induit par les critères du jury.

En l'absence de labellisation IDEX, le projet UNITI 2018 n'a finalement pas été déployé. Pour autant, de nombreux établissements considèrent qu'un simple retour à la situation antérieure n'est pas envisageable et qu'il convient donc de franchir une étape pour renforcer la visibilité internationale du site. C'est pourquoi l'UFTMiP a initié une réflexion collective dès avril 2018, en interrogeant tous les établissements sur les projets et compétences qu'ils souhaitaient mettre en commun. Sur la base des résultats de cette enquête, un scénario d'évolution mobilisant les nouveaux instruments juridiques mis en place par le gouvernement a été proposé à l'été 2018. En l'absence de cadre juridique définitif et de gouvernance politique à l'Université Toulouse – Jean Jaurès, il n'a pas été possible de finaliser rapidement et la réflexion n'a pu être relancée qu'en début d'année 2019.

Une réflexion est donc actuellement en cours pour définir une stratégie, fédératrice et ambitieuse, en s'appuyant sur les outils juridiques de nature expérimentale proposés par l'ordonnance n°2018-1131 du 12 décembre 2018 relative à l'expérimentation de nouvelles formes de rapprochement des établissements d'enseignement supérieur et de recherche.

À ce stade, un consensus existe entre les principaux acteurs sur la forme juridique que prendrait une évolution statutaire de l'UFTMiP : la ComUE expérimentale semble effectivement adaptée en ce qu'elle garantit le maintien de la personnalité juridique des établissements tout en ouvrant des possibilités de renforcement des collaborations et actions communes très fortes et l'opportunité de choisir des modalités de gouvernance correspondant aux fonctions spécifiques exercées par le regroupement. De même, plusieurs objectifs majeurs sont partagés entre les sept membres de l'UFTMiP : la volonté de renforcer la visibilité nationale et internationale du site et son attractivité, le souhait de tirer pleinement profit des atouts particuliers de Toulouse pour renforcer l'interdisciplinarité en recherche comme en formation et la placer au cœur des stratégies collectives dont le nouvel établissement devra être le porteur. S'exprime enfin une volonté de préserver l'essentiel des services et des fonctions de coordination assumées par l'UFTMiP au bénéfice de ses membres et associés.

La feuille de route à construire implique donc de traduire ces orientations générales en engagements concrets à transférer des compétences nouvelles à une ComUE expérimentale qui se substituerait à l'UFTMiP et à construire une gouvernance adaptée, séparant clairement des fonctions stratégiques pilotées par des instances réunissant les établissements les plus engagés et des fonctions de services et de coordination, dont le pilotage serait ouvert à l'ensemble des acteurs concernés. Cette réflexion est actuellement en cours, mais est susceptible d'être ralentie par une succession de renouvellement des gouvernances politiques de nombreux établissements dans l'année à venir.

Un socle de valeurs partagées

L'UFTMiP construit son identité sur les valeurs du service public : intérêt général et égalité, ouverture sociale et neutralité. Elle porte l'ambition des acteurs académiques en matière de démocratisation de l'accès à l'enseignement supérieur, de développement et de partage des connaissances et d'ouverture vers la société en lien avec son territoire comme avec ses partenaires internationaux.

L'UFTMiP poursuit en outre des objectifs de solidarité et d'inclusion sociale, d'ouverture culturelle qui génèrent de nombreuses initiatives illustrant la volonté de prendre pleinement la mesure de la responsabilité sociétale qui est celle de l'enseignement supérieur : implication forte dans les cordées de la réussite, actions en faveur des étudiants en situation de handicap, portage du dispositif de soutien aux migrants désireux de reprendre des études supérieures, actions pour le développement durable.

Dans le fonctionnement des instances et les processus de gouvernance, les enjeux de responsabilité sociétale sont appréhendés grâce à une agrégation d'initiatives : la transparence et la vigilance collective permettent de veiller à éviter les conflits d'intérêts potentiels lors des phases de sélection de projets ; des outils facilitant la sensibilisation et l'accompagnement de la communauté universitaire pour une prise en compte plus systématique de l'éthique et de l'intégrité scientifique sont institués. En outre, une attention particulière est portée à la parité femmes/hommes au-delà des instances élues où elle est organisée par les textes.

1.2 UNE CAPACITÉ D'ADAPTATION À UN CONTEXTE EN ÉVOLUTION

Une conception dynamique des compétences

Au-delà des compétences attribuées par la loi aux coordinations territoriales, l'UFTMiP bénéficie d'un spectre large de missions déléguées par les établissements, lesquelles correspondent pour l'essentiel aux collaborations progressivement instituées (diffusion de la culture scientifique et technique, action internationale, coopération documentaire, vie étudiante), puis renforcées au gré des réponses positives à des appels à projets nationaux, notamment dans le cadre du Programme des Investissements d'Avenir (Opération Toulouse Campus pour l'aménagement immobilier et le développement durable ; entrepreneuriat étudiant ; promotion et encouragement de l'interdisciplinarité ou École des docteurs dans le cadre de l'IDEX...). Au fil du temps, un réflexe collectif s'est construit conduisant, lorsqu'une question intéressant plusieurs établissements se pose, à envisager une réponse commune dès lors qu'elle est porteuse de valeur ajoutée. Il en résulte une conception assez dynamique des compétences, qui vont en pratique parfois au-delà du strict champ des statuts, pour mettre en place des actions à périmètre variable sur la base du volontariat (ex : service partagé de médecine des personnels porté par le CNRS et l'Inserm au bénéfice de Toulouse INP, l'INSA Toulouse et l'UFTMiP ; service de gestion des pensions porté par l'UT2J pour tous les établissements du site ; groupements de commandes, notamment pour la gestion des déchets).

Ainsi, les diverses formes de coopération possibles (délégation à un établissement ou à l'UFTMiP, subsidiarité, coordination, mutualisation sous forme de service inter-établissements) sont exploitées pour s'adapter aux besoins collectifs identifiés et tenir compte des compétences présentes et des expériences passées, de manière à éviter des doublons et garantir une bonne articulation des différentes actions.

Les modalités d'évolution des compétences sont statutairement très contraignantes en ce qu'elles impliquent le vote de la modification statutaire par chacun des Conseils d'administration des établissements membres et par celui de l'UFTMiP. Aussi n'ont-elles jamais été mises en œuvre. Pour autant, une interprétation extensive des compétences peut plus facilement s'envisager pour permettre à l'UFTMiP de se saisir de nouveaux sujets, dès lors qu'elle est consensuelle au sein des instances d'instruction et du Conseil des membres. C'est notamment ainsi que des compétences non explicitement attribuées en détail ont pu être mises en œuvre au niveau de l'UFTMiP (ex : portage de manifestations scientifiques internationales de type ESOF 2018) ou que des compétences initialement conçues comme relevant de la coordination peuvent aujourd'hui être exercées de manière partagée avec les établissements (ex : développement durable et responsabilité sociétale).

Développement Durable et Responsabilité Sociétale (DDRS) : illustration d'une mobilisation collective complémentaire des compétences statutaires

Enjeu identifié dans le cadre de la mise en œuvre du Plan Campus et de l'attention portée à la qualité environnementale des projets immobiliers, la volonté de contribuer à un Développement durable se traduit par une mobilisation des établissements du site, mais aussi par des actions internes à la ComUE.

Le premier objectif poursuivi est de mutualiser les actions en faveur d'un développement durable des campus, en accompagnant les établissements dans l'ensemble de leurs démarches, notamment de sensibilisation et de formation de l'ensemble de la communauté universitaire. Depuis son lancement en 2012, la démarche EcoCampus a ainsi mis en œuvre des programmes d'actions mutualisés à l'échelle du site sur différents sujets (eau et énergie des bâtiments et des campus, déchets, déplacements et mobilité, paysage, biodiversité, éclairage...). Dès 2016, la mission « DDRS » s'est organisée autour de thématiques spécifiques avec des périmètres d'intervention à géométrie variable. Une gouvernance technique s'est structurée avec un Réseau des Référents DDRS de l'ensemble des établissements, réseau qui se réunit une fois par trimestre et constitue un lieu d'échange de bonnes pratiques, d'émergence de nouveaux projets et de partage d'une culture commune autour des enjeux de DDRS. C'est dans ce cadre que sont menés le Concours Développement Durable, les actions de sensibilisation, le Plan de Déplacement Mobilité Universitaire (PDMU) et le groupement de commande de gestion et collecte des déchets...

Le partage d'expériences réalisé dans ce cadre est unanimement apprécié ; pour accélérer la transformation de ces échanges en projets collectifs concrets, une instance « politique » est désormais installée, avec pour objectif de faciliter la prise de décision et l'engagement des établissements. Des orientations sont d'ores et déjà retenues : répondre à des exigences globales et partagées (formation des personnels et/ou des étudiants aux enjeux DDRS, mise en œuvre du Sulitest), développer collectivement des outils et méthodologies pour atteindre des objectifs concrets (bilan des émissions de gaz à effet de serre, achat public durable), accompagner de manière plus approfondie des projets de territoire, accompagner à terme le processus de labellisation DDRS des établissements.

Une stratégie bien inscrite dans son environnement

Au sein d'une structure fédérale comme l'UFTMiP, il appartient aux membres d'identifier les axes et orientations stratégiques. Lors de la période précédente, la volonté de reconquérir le label IDEX, puis la nécessité de réagir à l'absence de reconquête ont conduit à mettre en œuvre des réflexions collectives successives d'ampleur qui alimentent désormais la réflexion stratégique pour la période à venir et devraient permettre de (re)bâtir une stratégie complète plus rapidement, en tenant compte des nouveaux instruments juridiques mis à la disposition des sites par le gouvernement à travers l'ordonnance n° 2018-1131 du 12 décembre 2018.

Localement, les actions de l'UFTMiP sont d'abord articulées avec celles des établissements et organismes de recherche : ses compétences ont été pensées en complémentarité et une part importante de son activité consiste à coordonner les actions des autres acteurs de l'enseignement supérieur et de la recherche, pour éviter les doublons et accroître l'efficacité globale du système. Cette dimension est particulièrement présente dans le déploiement territorial, avec l'existence d'un département transversal « Réseaux des sites universitaires » destiné à renforcer les dix villes universitaires d'équilibre de l'académie de Toulouse. Son objectif est justement de s'assurer de la coordination des acteurs locaux, établissements universitaires, composantes d'établissements toulousains, Rectorat, collectivités locales - au sein de chaque ville campus en proposant des modalités d'animation et en aidant à la structuration de projets locaux. Il s'agit également de favoriser la constitution d'un réseau de partage d'expériences entre ces villes confrontées aux mêmes problématiques d'attractivité par rapport à la métropole. Ce travail permet aujourd'hui de déployer plus efficacement dans les territoires les politiques de vie étudiante (culture, sport, santé et social), d'information et d'orientation (notamment dans le cadre du projet PIA « Territoires d'innovation pédagogique : Dispositifs Territoriaux d'Orientation vers les Études Supérieures - TIP-DTOES » récemment labellisé) ou encore l'accompagnement à l'entrepreneuriat étudiant et la diffusion de la culture scientifique et technique.

Pour conforter cette démarche, l'ensemble des contextes de déploiement de la politique d'enseignement supérieur et de recherche est pris en compte. La stratégie de la coordination est effectivement régulièrement mise en perspective par rapport à la stratégie nationale pour l'enseignement supérieur (STRANES) et aux « spécialisations intelligentes » de la Région. Elle s'efforce aussi d'intégrer les effets transformant des divers appels à projets du PIA. A cet égard, il faut souligner que les temporalités de ces diverses « briques » de la politique publique d'enseignement supérieur et de recherche ne sont pas toujours faciles à concilier pour les acteurs. L'environnement européen et international de plus en plus concurrentiel est également un facteur intégré dans les démarches, notamment en raison de l'obligation systématique dans les projets proposés d'élaborer et de faire valoir un volet international tant en termes de *benchmark* que de constitution de réseaux. Enfin, la dimension territoriale est également une donnée majeure pour adapter l'offre de formation aux besoins, pour contribuer à la démocratisation de l'enseignement supérieur ou à l'innovation et à la diffusion de la culture scientifique et technique. Ces diverses injonctions ne manquent cependant pas de se révéler parfois contradictoires, notamment du fait des logiques de concentration des forces scientifiques et de répartition territoriale des formations.

S'agissant des projets d'investissements structurels, le plan Campus et le CPER sont facilement intégrés à la stratégie de la coordination territoriale, dans la mesure où la ComUE porte le premier et constitue l'interlocuteur privilégié de l'État et de la Région s'agissant du volet Enseignement supérieur et recherche du CPER. L'UFTMiP est donc le lieu où les priorités d'investissements sont élaborées par les établissements. La formalisation actuellement en cours d'une stratégie scientifique commune intégrant l'ensemble des « objets PIA » obtenus par le site (SATT, IRT, Labex, EUR) constituera un outil supplémentaire précieux permettant de faciliter les arbitrages au sein de la communauté académique.

Le contrat quinquennal offre enfin régulièrement l'opportunité de formaliser les inflexions de la stratégie que les différents appels à projets du PIA, et notamment lors de la période récente, les projets IDEX, ont pu modifier. Le premier contrat de l'UFTMiP était ainsi largement fondé sur le déploiement de l'IDEX, finalement stoppée quelques mois avant sa signature définitive. Les décalages stratégiques constatés tiennent principalement à cet événement majeur qui s'est imposé au site, le conduisant à reconstruire un projet de reconquête avec un périmètre d'acteurs distincts, certains d'entre eux refusant les contraintes institutionnelles imposées par le jury. Actuellement, et de manière concomitante avec la préparation du futur contrat, une nouvelle stratégie tenant compte de la perte définitive de l'IDEX est en cours de construction ; elle comportera bien évidemment un modèle économique adapté et pérenne. Dans la période intermédiaire, le modèle économique a d'ores et déjà été adapté et la soutenabilité de l'établissement a été évaluée à l'occasion du passage aux responsabilités et compétences élargies en 2018.

1.3 UN TISSU PARTENARIAL DE PLUS EN PLUS DENSE

Au niveau local, les relations avec le Conseil régional font l'objet d'une convention cadre, déclinée annuellement en convention d'objectifs assortie de 400 000 € de moyens dédiés aux projets définis conjointement comme prioritaires. Un important programme de co-financement de doctorats (4 M€ de fonds régionaux pour l'académie de Toulouse) est également géré partiellement en commun. Le Conseil régional a institué l'Assemblée des sites d'enseignement supérieur et de recherche d'Occitanie (ASESRO), co-animée entre l'UFTMiP et la ComUE Languedoc-Roussillon Universités, en vue de valoriser et de faciliter le développement des « villes d'équilibre ». Enfin, les actions internationales font l'objet d'un dialogue constant qui permet de mutualiser certaines missions de prospection : Japon 2017, Canada 2019... Ainsi, un important travail de coordination est mené avec la Région Occitanie qui reconnaît pleinement l'UFTMiP comme un interlocuteur privilégié dans le domaine scientifique (diffusion de la culture scientifique et technique dans les territoires, instruction scientifique des projets de contrats doctoraux dans le cadre de l'appel à projet régional pour le financement de doctorats, réflexion sur les infrastructures numériques, priorisations des équipements scientifiques et projets immobiliers pour le CPER...). Des marges de progression demeurent néanmoins, notamment pour que les dispositifs de financements régionaux encouragent les projets collectifs des établissements et l'interdisciplinarité entre eux ou qu'ils facilitent l'accueil de jeunes talents ou d'équipes.

La création de la Région Occitanie a en outre constitué une incitation à renforcer les synergies avec les forces académiques de l'ex-Languedoc Roussillon et à en rechercher plus systématiquement. Ainsi, les deux ComUE ont mené conjointement plusieurs actions de promotion du doctorat via leur collège doctoral respectif, les dispositifs Pépite travaillent ensemble à la promotion de l'entrepreneuriat étudiant et les deux SATT s'efforcent de renforcer leur complémentarité. Dans le cadre de l'appel à projets du PIA 3 « Territoires d'innovation pédagogique : pôles pilotes de formation des enseignants et de recherche pour l'éducation », les deux ESPé portent actuellement un projet commun. Enfin, certaines « Cordées de la réussite » toulousaines ont étendu leur zone d'action et de nombreux établissements ont développé des coopérations (INSA Toulouse, Sciences Po et le Labex TULIP avec l'université de Perpignan ; UT2J avec l'université Montpellier 3 ; UT3 avec l'Université de Montpellier).

Le même type de coordination est recherché avec Toulouse Métropole et génère des synergies en matière de vie étudiante, de diffusion de la culture scientifique et technique (avec notamment un soutien important lors d'ESOF 2018) et de relations internationales, malgré un soutien financier généralement limité au domaine des investissements et à la valorisation de prestations.

De nombreux autres partenariats sont mobilisés avec les acteurs socio-économiques du territoire en appui de l'action des différents départements de l'UFTMiP : pôles de compétitivité pour des coopérations en matière de formation, de recherche et de valorisation ; chambre régionale de commerce et d'industrie en soutien à l'entrepreneuriat étudiant ; Pôle emploi pour la formation ; Caisse d'allocations familiales et préfecture pour l'Accueil-Welcome Desk...

Concernant les organismes de recherche nationaux, un premier partenariat a été signé avec l'Inra, l'IRD et l'Inserm le 14 avril 2016, au moment où les conventions étaient conclues avec les établissements associés. Le CNES a également signé une convention de partenariat avec l'UFTMiP le 10 juillet 2017, suivi par Météo-France le 13 décembre 2017. Si ces partenariats n'octroient pas aux organismes un statut de membre comme le CNRS ou d'associé renforcé comme l'ONERA, et ne leur donne pas voix délibérative dans les instances de la ComUE, ils y sont néanmoins invités avec voix consultative afin d'y partager leurs objectifs en matière de recherche, de formation, de visibilité internationale et d'attractivité du site. Une démarche similaire a également abouti à la signature d'une convention avec le CHU de Toulouse le 9 mars 2018.

Les partenariats internationaux de l'UFTMiP ont d'abord été développés en ciblant la Chine, où les établissements étaient initialement peu présents. Ainsi, plus de 20 conventions ont été signées avec des Universités du top 30 chinois, permettant notamment la création d'un institut franco-chinois en ingénierie, un projet d'installation d'un institut Confucius, un financement de doctorants chinois (convention avec le China Scholarship Council) et un accroissement de la mobilité entrante (1 700 étudiants chinois à Toulouse) et sortante (+ 40 % de mobilités étudiantes vers la Chine et Hong-Kong SAR au cours de la période). Cet axe géographique, alimenté par le bureau de représentation sur place, a constitué l'embryon de stratégie internationale commune. Dans le même temps, la construction d'outils d'internationalisation efficaces et reconnus (Toul'box, Mouv' box, qualité de l'accueil, *summer schools*...) et la signature de 47 accords-cadres avec des institutions internationales ont permis d'alimenter la dynamique de coopération internationale des établissements. La construction d'une stratégie globale de développement international est désormais au cœur des réflexions collectives en cours (cf. Partie 3).

Le fonds de dotation de l'Université fédérale Toulouse Midi-Pyrénées

Outil au service des partenariats développés par l'Université fédérale Toulouse Midi-Pyrénées et ses établissements membres, le fonds de dotation de l'UFTMiP a été créé en novembre 2017 pour contribuer au financement, par le mécénat, d'initiatives académiques. Entité juridique autonome, le fonds est piloté par un Conseil d'Administration où sont représentés, paritairement, les établissements du site et les entreprises « fondatrices » (Airbus, Pierre Fabre, Scalian, Banque Populaire).

L'ambition partagée est d'accompagner financièrement des projets aux valeurs de solidarité, de responsabilité sociale et d'innovation. Plus précisément, les thématiques prioritaires portent sur :

- la solidarité (aide aux étudiants en difficulté, actions de coopération internationale...) ;
- la responsabilité sociétale (actions liées à l'engagement social, économique et culturel, soutien aux initiatives étudiantes...) ;
- l'appui à des événements (organisation de manifestations scientifiques ou institutionnelles, diffusion de la culture scientifique et technique...) ;
- le développement de la recherche et de l'innovation ;
- les relations « formation – entreprise » (développement des liens, soutien à l'entrepreneuriat étudiant, projets innovants sur les métiers du futur...).

Ce fonds de dotation, désormais pleinement actif, pourrait, à terme, se transformer en véritable fondation.

2 LA GOUVERNANCE ET LE PILOTAGE DE L'UFTMiP

2.1 LA GOUVERNANCE AU SERVICE DE L'ÉLABORATION ET DE LA CONDUITE DE LA STRATÉGIE DU SITE

Une gouvernance adaptée au rôle spécifique et à la nature fédérale de l'UFTMiP

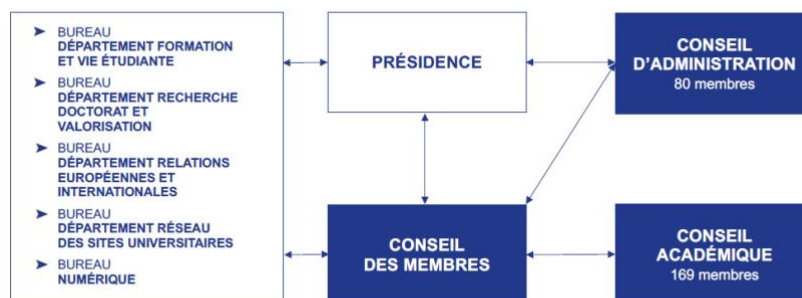
Arrêtée par la loi de 2013, la gouvernance des ComUE est, tant dans la structuration des instances que dans leur composition, fortement inspirée de celle des universités (Conseil d'administration, Conseil académique, Comité technique...). La seule instance réellement novatrice est le Conseil des membres, réunion des présidents et directeurs des établissements membres, comprenant une représentation tournante des établissements et organismes associés. Aussi la gouvernance et les processus des décisions au sein de l'UFTMiP sont-ils un peu spécifiques. Lorsqu'un projet, un appel d'offres ou une initiative ayant potentiellement une dimension politique émerge, le Conseil des membres est saisi pour estimer l'opportunité d'instruire collectivement le sujet. Lorsqu'il juge pertinent de se saisir du sujet au niveau de l'UFTMiP, il mandate généralement un bureau de département ou un groupe d'experts métiers (DGS, communication...) pour instruire la question et formuler des propositions d'organisation collective. Celles-ci sont alors à nouveau présentées en Conseil des membres pour validation, puis transmission au Conseil d'administration qui décide en dernier ressort. Lorsque les décisions portent sur la gestion interne de l'UFTMiP (campagne d'emplois, politique indemnitaire, bilan social...), les instances techniques compétentes sont évidemment saisies en cours de processus pour avis.

Chacune de ces diverses instances dispose d'une configuration adaptée pour permettre la représentation des acteurs clés du domaine (à titre d'exemple la représentation des établissements associés dans les bureaux est à géométrie variable, ce qui permet de tenir compte de leurs spécificités et attentes : la délivrance du doctorat par l'IMT Mines Albi conduit à l'intégrer au bureau Recherche, tout comme les organismes partenaires ; l'offre de formation de l'INU Champollion issue de celle d'universités fondatrices implique sa présence au bureau formation...). Le Conseil académique est pour sa part largement ouvert aux partenaires (169 membres représentant au-delà des établissements d'enseignement supérieur, les organismes, collectivités territoriales, pôles de compétitivité...), mais en l'absence des compétences habituellement exercées dans les universités du fait de la non délivrance de diplômes par l'UFTMiP, il peine à trouver sa place. Le Conseil d'administration (80 membres) est également largement ouvert à des représentants de partenaires extérieurs (collectivités, CESER, pôles de compétitivité, syndicats de salariés et patronaux...), ce qui permet d'informer des actualités de l'UFTMiP de manière régulière, mais pose néanmoins des difficultés récurrentes pour réunir le quorum physique nécessaire aux décisions budgétaires du fait d'un absentéisme élevé des différentes catégories de membres.

Le lien entre les instances politiques et la gouvernance administrative est assurée par le comité de Direction (CODIR) qui réunit chaque semaine le président, le vice-président en charge des questions et ressources numériques, les directeurs de départements, le DGS, son adjointe et la responsable du service communication. Cet organe prépare l'ordre du jour du Conseil des membres et passe en revue l'actualité des départements et services afin de favoriser une circulation transversale de l'information au sein de l'établissement. Un compte-rendu est diffusé aux responsables de services, par ailleurs régulièrement réunis par le DGS pour un comité opérationnel destiné à préparer la mise en œuvre des décisions politiques.

L'articulation politique/administration est également présente au sein des départements, dirigés par un directeur ou une directrice enseignant-chercheur qui dispose de l'appui d'une direction opérationnelle qui assume la responsabilité administrative et l'animation des équipes. Cette organisation a permis une clarification des fonctions en interne à l'UFTMiP. Il demeure néanmoins quelques incertitudes dans certains domaines : le portage politique des fonctions n'est en effet pas exactement le même dans tous les établissements (ex : pas nécessairement de vice-présidence déléguée à la diffusion de la culture scientifique dans tous les établissements), ce qui peut induire des représentations de nature différente dans certains réseaux, l'UFTMiP n'étant elle-même pas dotée de responsables politiques pour l'ensemble des sujets traités en commun (ex : développement durable et responsabilité sociétale). Une autre difficulté peut parfois résulter de l'articulation entre des bureaux thématiques au sein de certains départements (valorisation, École des docteurs (EDT)) et le bureau du département lui-même, les temps d'échanges n'étant pas toujours jugés suffisants. Une réflexion est donc actuellement portée sur l'organisation de cette gouvernance thématique.

Gouvernance de l'UFTMiP



Un exercice collégial des compétences

La différenciation opérée dans les statuts entre les compétences propres, les compétences partagées et les compétences coordonnées ne se décline pas au niveau de la gouvernance par des processus spécifiques car il est toujours nécessaire dans une fédération d'associer les membres. Il faut néanmoins noter que les services interuniversitaires disposent généralement d'instances dédiées à leur gestion (Conseil de gestion du SIMPPS, conseil de coopération documentaire du SICD...) qui assument l'immense majorité des décisions non budgétaires, ne renvoyant au Conseil des membres que des questions stratégiques ou relatives à des investissements importants.

La collégialité et la démocratie universitaire sont souvent au cœur des questions relatives à la gouvernance des coordinations territoriales. S'agissant des ComUE, le respect de ces principes est assuré par la composition des conseils d'administration et académique ou du comité technique, qui comportent des représentants des étudiants et des personnels, lesquels peuvent ainsi s'exprimer et participer. Des représentations existent en outre dans plusieurs conseils thématiques (EDT, Conseil de coopération documentaire du SICD, Conseil de gestion du SIMPPS...). Pour autant, au regard de la structure fédérale et des missions spécifiques de l'UFTMiP, certaines structures d'animation de la coordination ne comportent initialement pas de représentants des étudiants. C'est pourquoi les vice-présidents étudiants des établissements sont désormais sollicités, notamment pour contribuer au pilotage du Schéma d'amélioration de la vie étudiante.

Une illustration, la gouvernance interne au DFVE

Pour l'ensemble des missions du département Formation vie étudiante, le processus de coordination et de définition des actions est le suivant :

Des commissions parfois déclinées en groupes de travail inter-établissements pour élaborer la politique commune et les actions communes et/ou de l'UFTMiP, parfois ouvertes sur d'autres partenaires ;

Les propositions de ces commissions/groupes de travail sont ensuite soumises au Bureau du DFVE et au conseil des membres (si nécessaire) pour prise de décision ;

Le bureau du DFVE se réunit une fois par mois et est composé : d'un représentant de chaque établissement membre de la ComUE (vice-présidents CFVU ou de l'instance correspondante), d'un représentant de l'INU Champollion. Sont invités au bureau : deux représentants des établissements associés renforcés et un représentant des associés simples avec un principe de roulement. Le CHU peut être invité au bureau en fonction des points à l'ordre du jour.

Les commissions et groupes de travail sont détaillées dans le tableau ci-dessous.

Thèmes	Commissions / Groupes de travail (GT)	Composition
Formation initiale, formation continue (FC) et alternance	- Commission FC - GT Apprentissage - GT VAE, GT qualité, etc. Dans le cadre de l'accréditation 2016-20, des groupes de travail ont été mis en place et seront réactivés pour la prochaine accréditation : comité de pilotage, GT Master, GT Licences professionnelles, GT Licence	- Directeurs des services FC - Directeurs des CFA - Personnels des services désignés par les établissements
Formation en ingénierie (Toulouse Tech)	- Bureau - Conseil des responsables de formation - Conseil de prospective	- Directeurs des écoles - Responsables des formations - Représentants des écoles et des partenaires socio-économiques
IO-IP et égalité des chances	- Commission IO-IP - Comité de pilotage et comité opérationnel de la cartographie - Commissions cordées de la réussite	- Directeurs des SCUIO - VP CFVU, représentants des établissements, rectorat, ONISEP - Responsables des cordées
Pédagogie	- Comité de pilotage - GT accompagnement	- Représentant pédagogie, TICE et formation des établissements - Responsables des structures d'accompagnement
Entrepreneuriat	- Comité de pilotage, - GT Référents entrepreneuriat	- VP CFVU + partenaires - Référents de chaque établissement
Handicap	- Commission handicap	- Chargés de missions handicap
Vie étudiante	- Commission culture - Commission sports - Comité de pilotage du schéma d'amélioration de la vie étudiante - Comité partenarial et comité technique de l'AWD - Commission Initiatives étudiantes, Commission accueil intégration, Comité logement, Comité Santé-Social	- Responsables des services culture (ou équiv.) - Responsables des services des sports - Établissements (dont VP étudiants), Rectorat, CROUS, collectivités territoriales, CDC - CAF, CROUS, Préfecture, Mairie, Rectorat, région - Représentants des établissements désignés pour chacun des thèmes.

Il faut ajouter que l'existence d'un nombre important de réseaux de coordination, par activités, missions et métiers, permet de développer la connaissance réciproque entre les personnels des établissements membres et associés. Elle contribue également à l'identification de l'UFTMiP, notamment par les enseignants-chercheurs, comme le lieu de développement des projets interdisciplinaires ou inter-établissements. C'est ainsi que l'UFTMiP s'est par exemple trouvée sollicitée pour assurer le portage d'une chaire UNESCO, de groupements d'intérêt scientifique inter-établissements ou qu'elle est régulièrement vue comme le porteur potentiel d'initiatives collectives en matière de formation ou de recherche. Enfin, l'habitude de portage collectif des réponses à appels à projets du PIA a progressivement généré un réflexe qui conduit à interroger quasi-systématiquement la pertinence d'une réponse de site lors de la sortie des nouveaux appels et à privilégier cette voie lorsqu'elle apparaît porteuse d'une plus-value pour la candidature.

2.2 L'ORGANISATION INTERNE DE L'UFTMiP, UNE STRUCTURATION DÉJÀ ABOUTIE

Une organisation stabilisée

L'organisation interne de l'UFTMiP a connu plusieurs étapes de structuration, accompagnant le développement de la politique de site. En effet, née sous la forme légère du PRES, administration de mission ayant grandi au gré des réponses victorieuses aux appels d'offres, l'UFTMiP devait assumer sa transformation en établissement doté de personnels et d'instances fonctionnant régulièrement. C'est dans cette perspective que le Comité technique a adopté en mars 2017 un organigramme fonctionnel identifiant les services, acteurs et missions de l'établissement et permettant d'harmoniser les appellations des fonctions. Depuis le début de l'année 2017, après une réflexion interne

alimentée par un audit commandé par la précédente présidence, cette organisation est désormais stabilisée et s'articule principalement autour des Départements porteurs de politiques collectives :

- Recherche, doctorat, valorisation
- Formation, vie étudiante
- Relations européennes et internationales
- Réseau des sites universitaires

L'animation de chaque Département repose sur un binôme entre un pilote politique (directeur de département, enseignant chercheur mis à disposition pour une quotité de son temps) et un directeur opérationnel (cadre administratif responsable des équipes).

Le département recherche, doctorat, valorisation (DRDV) est en charge de l'animation scientifique du site, de l'École des docteurs, de la valorisation et des relations entreprises, et de la diffusion de la culture des sciences et des techniques. Le département formation vie étudiante (DFVE) œuvre en faveur de la coordination de la formation du site, de la vie étudiante, de l'entrepreneuriat étudiant, de l'innovation pédagogique... ; il accueille également l'équipe chargée de la mise en œuvre du NCU (Nouveaux cursus à l'université) Aspie. L'action du département relations européennes et internationales (DREI) porte sur l'internationalisation du site, le développement de la mobilité étudiante, l'appui au montage de projets européens. Le département réseau des sites universitaires (DRSU) a pour objectif l'animation des 10 pôles territoriaux de formation et de recherche hors de Toulouse.

L'organisation des services de l'établissement comprend également

- 2 missions, « développement durable – responsabilité sociétale » et « Observatoire » ;
- le service numérique de l'université de Toulouse (SNUT), articulé autour de 2 pôles (« infrastructures et support » et « système d'information »), en charge de projets inter-établissements mais aussi du support interne ;
- la communication ;
- la Maison universitaire franco mexicaine (MUFRAMEX) ;
- le service inter-établissements de coopération documentaire (SICD) ;
- l'agence comptable (qui inclut un service facturier mis en place depuis le 1/01/17) ;
- depuis le 1^{er} janvier 2019, le service interuniversitaire de médecine préventive et de promotion de la santé (SIMPPS), auparavant porté par l'Université Toulouse III - Paul Sabatier.

Le périmètre des services « supports », dont la coordination est assurée par la DGS adjointe, comprend le service « affaires juridiques et institutionnelles », le service des ressources humaines et le service des affaires financières.

Enfin, depuis le 1^{er} janvier 2019, le service patrimoine et moyens généraux (SPMG) réunit les équipes en charge de l'opération Toulouse Campus, du patrimoine immobilier de la ComUE et de la logistique.

Des principes et valeurs de management partagés

L'animation globale des services de la ComUE s'appuie sur des principes managériaux arrêtés collectivement au sein de l'établissement début 2017 ; il est en effet apparu nécessaire d'engager le développement progressif d'une « culture commune », contribuant à renforcer la cohérence et à améliorer le fonctionnement interne de l'établissement. Ainsi, après avoir réaffirmé l'attachement de l'UFT aux valeurs du service public (intérêt général, continuité du service, égalité de traitement et neutralité), il a été décidé de porter une attention particulière à :

- L'efficacité : il s'agit non seulement de veiller à la valeur ajoutée des actions de l'UFTMiP pour les bénéficiaires finaux (étudiants, enseignants chercheurs, grand public...) et pour les établissements, d'optimiser les résultats et l'impact de ces actions au regard des moyens qui y sont consacrés, mais aussi d'assurer l'efficacité des processus internes ;
- La cohérence et la transversalité : établissement en constante évolution, la ComUE intervient sur un nombre croissant de thématiques ; il est important d'assurer la cohérence des actions mises en œuvre et de l'organisation des services ; dans le même esprit, les transversalités internes sont développées ;

- La volonté de conserver une capacité d'adaptation et une réelle réactivité : dans le périmètre actuel d'intervention de l'UFTMiP comme dans la perspective d'évolutions futures, il est nécessaire de préserver la capacité d'innovation de l'organisation et de conforter la capacité à alimenter les réflexions à venir ;
- La clarification des attributions de chacun : cette évolution majeure par rapport aux premières années de construction de l'établissement emporte un principe de responsabilité accrue de l'ensemble de la « chaîne » hiérarchique ; en effet, si l'organisation des services répond à l'objectif de mettre en œuvre efficacement les arbitrages politiques, il s'agit également, en interne, de préciser le rôle de chaque agent ;
- La transparence dans l'ensemble des processus de décision (et en particulier des procédures de recrutement et d'évolution des carrières), mais aussi en améliorant la circulation de l'information et en respectant les temps de dialogue social.

Des modalités de fonctionnement formalisées

S'agissant de la formalisation des mutualisations de ressources avec les établissements, une attention particulière a été portée au conventionnement des mises à disposition de ressources humaines ; ainsi, pour chacun des enseignants-chercheurs mis à disposition, une convention est passée avec son établissement d'origine ; il en va de même dans les rares cas où cette modalité est utilisée concernant des personnels BIATTS. À l'occasion du transfert administratif et financier du SIMPPS au 1^{er} janvier 2019, la même démarche a été adoptée en attendant le transfert définitif des personnels prévu pour le 1^{er} septembre 2019, à l'issue de leur droit d'option ; ce modèle doit désormais être appliqué aux personnels du SICD.

Plus largement, les dispositifs conventionnels avec les établissements ont progressivement tous été mis en œuvre (cf. activité du Service des affaires juridiques et institutionnelles - SAJI), parfois renouvelés. Cet effort de formalisation s'est appliqué aux prêts d'équipements, de locaux et aux flux financiers, le SAJI ayant accompagné l'ensemble des départements pour systématiser la passation de conventions (600 à 700 par an), en intégrant cette étape juridique au processus global des projets menés. Certaines conventions constitutives de services mutualisés emportent d'ailleurs la création d'instances de gouvernance dédiées.

Au plan interne, l'installation des instances de dialogue social (comité technique d'établissement public, CHSCT, commission paritaire d'établissement) est achevée, elles disposent de leur règlement intérieur et sont régulièrement réunies ; des groupes de travail issus de ces instances sont régulièrement constitués pour alimenter les réflexions sur des sujets internes structurants (ex. groupes de travail sur le régime indemnitaire – RIFSEEP et primes pour les contractuels, sur le bilan social, sur l'organisation du temps de travail...). Ainsi, dans cette période de développement de l'établissement, une attention forte a été portée à la structuration des fonctions RH : accompagnement des carrières, plan formation, transparence des procédures de recrutement, communication interne, action sociale, désignation d'un correspondant handicap et d'un médiateur.

Une communication au service du projet

L'articulation des politiques de communication des établissements et de la coordination territoriale relève, d'un point de vue opérationnel, du réseau des responsables communication. À ce titre, la première priorité a consisté à valoriser la marque académique commune « Université de Toulouse », notamment à l'international, sur le fondement de la signature unique des publications scientifiques et d'outils de communication communs institués pour la promotion du doctorat et de l'accueil des étudiants à Toulouse. Cette démarche a vocation à être amplifiée dans la mesure où les établissements considèrent que le portage d'une marque académique commune doit constituer un des enjeux majeurs du nouveau projet de site.

Pour pouvoir nourrir cette démarche, une réflexion sur l'identité institutionnelle de la coordination territoriale a été menée, afin de poser le socle commun de la communication. Ce travail a conduit à identifier des caractéristiques et valeurs qui, si elles n'apparaissent pas nécessairement en tant que telles dans les supports, doivent être induites et ressenties. Ainsi, l'établissement doit d'abord être un *facilitateur* s'appuyant sur ses expertises et son réseau, sa vision globale de l'enseignement supérieur et de la recherche du site, sa capacité à orienter vers les acteurs pertinents : l'UFTMiP est le médiateur pour trouver les bons interlocuteurs, obtenir des informations claires et pertinentes ou trouver des solutions pour réussir son projet. *Leader*, l'UFTMiP porte elle-même l'innovation (ex : services et dispositifs qui n'existent nulle part ailleurs), qu'elle soutient et accompagne à travers les projets de ses établissements. *Inclusive*, l'UFTMiP donne accès par sa juste proximité et son engagement à des opportunités de développement individuel et collectif. *Ouverte sur le monde*, l'UFTMiP donne des clés de compréhension de la société contemporaine et permet de participer à la construction du monde de demain (formation ; diffusion de la culture

scientifique, technique et industrielle ; relations avec le monde socio-économique ; international). Ces caractéristiques innervent désormais la communication de l'établissement et servent d'appui au rôle de relais de la communication individuelle de chacun des établissements.

En outre, un effort particulier a porté sur la communication interne, initialement très limitée : elle a été fortement renforcée avec la création d'une newsletter du personnel, comprenant des rubriques d'actualité, d'intégration des nouveaux arrivants et d'informations RH sur le fonctionnement, les procédures et les instances. Plus récemment, un pas supplémentaire a été franchi avec la création d'un véritable réseau social d'entreprise, baptisé *Utalk*, pour faciliter plus encore la circulation de l'information et accroître la connaissance des activités de l'ensemble des services. Enfin, des séminaires du personnel sont régulièrement organisés, à la fois sous forme de réflexions collectives et de moments conviviaux pour partager le projet de l'établissement et développer l'adhésion.

2.3 UN PILOTAGE CONFORTÉ PAR LE PASSAGE AUX RESPONSABILITÉS ET COMPÉTENCES ÉLARGIES

Comme tout établissement qui se structure et cherche à améliorer son fonctionnement et ses activités, l'UFTMiP a engagé une approche « qualité ». Celle-ci s'est d'abord traduite par la finalisation de l'installation des instances de dialogue social et la formalisation de l'ensemble des procédures internes : guide de l'achat public, document de cadrage des missions, procédures de ressources humaines (gestion des personnels contractuels, temps de travail, procédure en cas d'accident du travail en cours...). Actuellement, un travail complémentaire est mené avec l'agence comptable pour préciser les modalités du contrôle interne, lesquelles seront présentées au Conseil d'administration en juin 2019.

Au-delà des procédures internes, dans un objectif d'amélioration continue des services rendus aux établissements, aux enseignants-chercheurs et aux étudiants, la ComUE développe progressivement une culture de l'évaluation de ses actions, ce qui est recherché à travers une systématisation des bilans annuels au sein des services, permettant des présentations régulières des activités tant dans les établissements qu'au Conseil des membres, au Conseil académique et au Conseil d'administration. C'est également dans cet esprit que toutes les formations dispensées par l'Université fédérale Toulouse Midi-Pyrénées font l'objet d'une évaluation par les usagers (EDT, Langues, URFIST, Médiadoc', SIUP...). De même des enquêtes de satisfaction sont régulièrement conduites auprès des étudiants pour faire évoluer l'offre de services de l'Accueil-Welcome Desk ou de la Toul'box notamment.

Enfin, l'UFTMiP s'est dotée d'un observatoire permettant de suivre 52 indicateurs relatifs aux différents domaines d'activités et surtout de produire des chiffres au niveau du site, consolidant ceux des établissements membres. Il assure ainsi la production d'indicateurs de pilotage essentiels pour affiner la stratégie (par exemple analyse de la mobilité entrante par pays d'origine) et permet de prendre en compte des données jusqu'alors ignorées. À ce titre, le suivi des indicateurs du contrat quinquennal et de ses jalons annuels est pris en compte dans l'activité de l'observatoire, ce qui permet un suivi des engagements et recommandations au moins aussi développé que celui du MESRI, ce dernier n'ayant demandé un retour sur le respect des jalons que lors de la première année du contrat quinquennal.

L'observatoire de l'UFTMiP

Comme prévu dans le contrat quinquennal, les établissements membres du PRES puis de la ComUE ont souhaité mettre en place un dispositif de suivi d'indicateurs considérés comme stratégiques et utiles à la visibilité et au pilotage du site. Cet observatoire de l'UFTMiP repose sur le traitement de données fournies par l'ensemble des établissements d'enseignement supérieur et des organismes de recherche membres et associés de la ComUE. En s'appuyant sur un réseau de référents dans les établissements, 52 indicateurs sont ainsi définis. De façon opérationnelle, le dispositif a d'abord reposé sur la mise à disposition, à 50%, d'un enseignant-chercheur, chargé de collecter les données et de les traiter. Ce mode opératoire a été ajusté en 2018 (notamment avec l'affectation d'un ½ ETP supplémentaire) de façon à conforter le dispositif et en améliorer l'efficacité.

L'observatoire a notamment travaillé sur les indicateurs du contrat quinquennal en cours, mais aussi sur la caractérisation du site et la préparation de futurs indicateurs. Il contribue aussi à améliorer la reconnaissance du site dans les classements internationaux (vigilance sur la bonne prise en compte des forces académiques, remontées de données...) et répond à des demandes particulières des établissements ou des services de la ComUE (production de chiffres clés, notes sur les relations internationales, consolidation d'indicateurs sur Horizon 2020, préparation d'une enquête « vie étudiante »).

Ce travail collaboratif inter-établissements alimente les réflexions de chacun mais reste soumis à des délais nécessaires de production de statistiques (mise en place d'outils, collecte de données, etc.), dans un contexte où l'accès aux données des établissements est encore difficile ; à titre d'illustration, les collectes SISE ont été mises en place dès 2016 et ont été

formalisées par convention avec les établissements, mais restent chronophages. Une réflexion est engagée (dans le cadre du « bureau numérique ») pour développer des éléments d'un système d'information décisionnel qui viendrait outiller la production des indicateurs du prochain contrat. Enfin, les données rendues accessibles par le MESRI (open data) constituent, progressivement, une source permettant de faciliter la reconstruction d'un historique et de donner des points de comparaison nationale (signalons toutefois que plusieurs établissements du site ne figurent pas dans ces jeux de données).

Modèle économique de la ComUE

De 2012 à 2018, le financement IDEX et l'attribution d'emplois par la tutelle ont permis d'asseoir l'action de l'UFT et de développer son organisation interne. Après la confirmation du retrait du financement IDEX dont bénéficiait le site, une réflexion a été conduite, au cours du second semestre 2018, pour construire le modèle économique de l'UFTMiP « post-IDEX ».

Les grandes orientations avaient déjà été posées dans le cadre de la préparation du passage de l'établissement aux RCE, l'hypothèse retenue alors (fin 2017) étant prudentielle, n'intégrant pas le renouvellement éventuel du financement IDEX. La transition opérée en 2017 et 2018 (extinction du financement IDEX dont bénéficiait l'établissement 5M€ en 2017, 2,6M€ en 2018, 0 en 2019) a reposé sur la volonté de préserver les compétences humaines au service des établissements et sur la revisite de différentes actions (certaines étant significativement ajustées, d'autres confirmées, d'autres arrêtées). Les arbitrages finaux ont conduit à des redéploiements de moyens autour de priorités réaffirmées par les établissements. Le passage aux RCE et la mobilisation de ressources budgétaires nouvelles (soutien des collectivités, financements FEDER et INTERREG, portage de projets nationaux) ont permis de dégager des capacités d'action supplémentaires, le périmètre d'intervention et les effectifs de la ComUE étant finalement plus importants en 2019 (post IDEX) qu'en 2016-2017.

Rappelons que la structure budgétaire de l'UFTMiP est constituée de quatre budgets autonomes : celui dit de « l'établissement principal » et trois services à comptabilité distincte (SACD) qui correspondent à l'opération Campus, au SICD (coopération documentaire inter-établissements) et à la MUFRAMEX. Au regard des caractéristiques des trois services à comptabilité distincte, les enjeux relatifs au modèle économique de l'UFTMiP portent principalement sur le budget de l'établissement principal. Celui-ci porte les activités de l'UFTMiP dans les domaines de la formation, de la recherche, de l'international, ainsi que les frais généraux et les coûts de fonctionnement des quatre bâtiments affectés à l'UFTMiP (le siège 41, allées Jules Guesde, le 15 rue des Lois, la Maison pour la recherche et la valorisation sur le campus de Rangueil et l'espace Clément Ader sur le site de Montaudran, ces deux derniers bâtiments voyant leurs coûts d'exploitation intégralement refacturés aux occupants). On y trouve également quelques opérations ou projets exceptionnels comme l'organisation du colloque international ESOF (juillet 2018, plus de 4 M€ de budget) ou le projet « Maison pour la science » (intégralement financé dans le cadre d'un projet national PIA jusqu'au 31 décembre 2017). Ce budget est désormais porteur de la masse salariale « État » après le passage aux RCE fin 2018. L'ensemble des cotisations des établissements membres et associés y est affecté.

Le budget initial 2019, le premier « post-IDEX », reflète les priorités et grands équilibres arrêtés par les établissements. Le budget prévisionnel de l'établissement principal s'établit ainsi à environ 12,8 M€ de dépenses, niveau supérieur à celui de 2018 si on écarte l'opération exceptionnelle qu'a constitué l'organisation d'ESOF (2,5 M€ de dépenses en 2018) ; le maintien d'un haut niveau d'activité malgré la fin du financement IDEX est rendu possible par le passage de l'établissement aux RCE et par la mobilisation de financements nouveaux sur projet (financement du projet UT PRIME par la Région, financement du NCU Aspie dans le cadre du PIA 3, financement FEDER d'actions de culture scientifique et technique...). Si ce niveau budgétaire intègre désormais la masse salariale des agents titulaires, il restera à réaliser le transfert des agents du SIMPPS (processus en cours), voire du SICD.

Par ailleurs, les budgets annexes de l'établissement (Opération Toulouse Campus, MUFRAMEX, SICD et désormais SIMPPS) connaissent chacun des spécificités :

- La lecture du SACD du service immobilier et aménagement (SIA), porteur de l'Opération Toulouse Campus, est perturbée par les principes comptables retenus par les tutelles : les dépenses (y compris reversements aux établissements maîtres d'ouvrage) étant supportées par le recours à l'emprunt, celui-ci ne figurant pas en recettes mais uniquement dans le bilan patrimonial, un résultat comptable fortement déficitaire apparaît ; suivi de près par le ministère des finances, la trajectoire budgétaire est néanmoins largement sécurisée ; les volumes financiers concernés sont importants au regard de la taille de l'établissement et ce principe comptable fausse la lisibilité de la situation économique globale de l'établissement

- Produit d'un accord inter-gouvernemental, la Maison universitaire franco-mexicaine bénéficie d'un financement dédié, pour partie versé en dollars mexicains (ce qui induit régulièrement des ajustements de change) ; ce budget est stable et équilibré
- Portés par la ComUE, les services inter-établissements relatifs à la coopération documentaire et à la santé des étudiants connaissent également des budgets autonomes, fixés par des instances de pilotage dédiées.

Enfin, signalons que la récente sélection du projet toulousain de 3IA – projet ANITI, conduit à la création d'un nouveau « budget annexe » de façon à identifier clairement le périmètre d'activité de l'institut et les flux financiers qu'il suscitera (financement PIA, soutiens des partenaires économiques et des collectivités).

L'évolution des principaux indicateurs financiers sur la période sont les suivants :

<i>année</i>		2015	2016	2017	2018
budget Prévisionnel	UFTMIP	17 978 439	16 952 754	36 297 356	44 572 924
	Budget Etblt Princ	14 510 874	13 862 653	12 819 551	14 939 600
	Budget SICD	1 125 070	1 269 076	1 301 556	1 430 240
	Budget MUF	357 659	389 515	277 934	287 996
	Budget SIA	1 984 836	1 431 510	21 898 315	27 915 088
résultat	UFTMIP	-425 003	457 031	-7 108 799	-24 246 234
	Résultat Etblt Princ	479 856	959 968	976 275	130 700
	Résultat SICD	-54 856	24 772	130 032	-82 898
	Résultat MUF	52 265	-3 834	17 858	-4 206
	Résultat SIA	-902 268	-523 875	-8 232 965	-24 289 830
CAF	UFTMIP	-317 177	480 656	15 666 776	-18 812 157
	CAF Etblt Princ	556 872	951 182	1 305 405	-12 406
	CAF SICD	-34 938	48 395	154 832	-60 049
	CAF MUF	56 091	244	20 480	614
	CAF SIA	-895 202	-519 166	14 186 058	-18 740 316
FDR	UFTMIP	4 679 875	5 818 442	18 906 130	27 386 363
	FDR Etblt Princ	1 607 315	2 826 263	3 942 953	3 411 444
	FDR SICD	623 523	622 585	775 294	734 210
	FDR MUF	402 408	396 016	409 731	442 986
	FDR SIA	2 046 629	1 973 578	13 778 153	22 797 723
Trésorerie	UFTMIP		29 074 097	34 089 736	51 527 691
	Trésorerie Etblt Princ		14 008 243	7 491 386	9 187 019
	Trésorerie SICD		612 316	738 535	736 730
	Trésorerie MUF		389 953	444 651	441 511
	Trésorerie SIA		14063585	25415164	41162431

Les modalités de passage de la ComUE aux Responsabilités et Compétences Élargies

Le passage des ComUE aux RCE a été impulsé en 2016 : une procédure adaptée, simplifiée par rapport au processus suivi par les universités et les grandes écoles, mais garantissant les capacités de l'établissement à exercer les RCE, a été mise en place.

Cette procédure prévoit en particulier qu'une dotation forfaitaire par emploi est attribuée à l'établissement (environ 60 K€ par an et par poste de titulaire) : au regard de la structure des effectifs actuels de la ComUE (agents majoritairement en début de carrière, 5 postes sur les 63 non pourvus...), la dotation ainsi attribuée à l'établissement (environ 4,2 M€ / an) est supérieure à la masse salariale des fonctionnaires de l'établissement (environ 3,3 M€ / an), ce qui permet de dégager des capacités de financement mobilisables.

Dans le cadre de ce processus « simplifié », le cahier des charges reste exigeant :

- Une gouvernance stabilisée : instances de dialogue social (CT, CHSCT...), organisation des services
- Une analyse économique et financière de la ComUE : projet stratégique, modèle économique...
- La mise en place des « fonctions de support » : pilotage, RH, finances, SI, immobilier...

Le calendrier du processus a été le suivant :

- 23 juin 2017 : décision de principe du CA de l'UFTMiP approuvant le lancement du processus de passage aux RCE
- été 2017 : constitution d'une équipe projet interne chargée de la rédaction du dossier de demande
- 10 octobre 2017 : adoption par le CA de l'UFTMiP du dossier de demande de passage aux RCE
- décembre 2017 : audit IGAENR
- janvier 2018 : rapport d'audit de l'IGAENR concluant à un avis favorable au passage aux RCE
- printemps 2018 : échanges avec le MESRI et le ministère des finances, finalisation du calibrage de la masse salariale à transférer...
- 4 septembre 2018 : publication au Journal Officiel de la décision de passage aux RCE
- 1^{er} janvier 2019 : exercice effectif des RCE

3 LES COMPÉTENCES ET ACTIVITÉS DE L'UFTMiP

3.1 LE DÉPARTEMENT RECHERCHE DOCTORAT ET VALORISATION

Le rôle du département recherche, doctorat et valorisation se décline autour de 4 objectifs :

- Renforcer l'excellence de la recherche seule à même de proposer des solutions aux grandes questions sociétales et renforcer l'attractivité et le rayonnement du site aux plans national et international, au travers de la coordination des stratégies de recherche des établissements ;
- Coordonner et animer les réponses aux appels à projets faisant appel à des forces transversales réparties dans plusieurs unités et établissement du site ;
- Promouvoir la formation à et par la recherche ;
- Amplifier l'insertion de la communauté universitaire dans son environnement économique, social et territorial, notamment en contribuant à l'animation de la cité, mais aussi en permettant la meilleure valorisation possible des recherches pour qu'elles alimentent rapidement l'innovation économique et les politiques publiques.

Il s'organise selon 4 entités :

- Le service recherche & animation scientifique
- L'École des docteurs de Toulouse,
- Le service valorisation – relations entreprises (avec pour mission de développer les interactions entre les unités de recherche (laboratoires) de l'Université fédérale et les acteurs socio-économiques),
- Le service Diffusion de la culture des sciences et des techniques (DCST).

3.1.1 Recherche et animation scientifique

Bilan d'activités

- *Construire une politique scientifique concertée*

L'action centrale menée par le DRDV lors du contrat fut la construction d'une politique scientifique de site, qui a notamment été mobilisée pour tenter de reconquérir le label IDEX et les moyens associés. Cette construction, opérée en concertation avec les établissements, les organismes et les pôles de recherche a permis l'émergence de 6 axes rédigés sous forme de 6 défis sociétaux (cf. encadré).

Les services du DRDV ont ainsi été pleinement mobilisés sur la cartographie de la recherche et l'animation scientifique en appui aux pôles depuis le début du contrat. Cette cartographie s'est appuyée en particulier sur les données issues du Guide de la recherche, répertoire des structures/structures fédératives de recherche publique et des écoles doctorales du site, construit et actualisé grâce aux contributions volontaires des structures recensées et des tutelles (adhésion 100%), publication web (accès multicritères thématiques ou institutionnels). Le Guide recense également, pour usage interne, les structures de recherche contractualisées à l'international ; un projet d'alimentation du référentiel national RNSR-Répertoire National des Structures de Recherche à partir de ses données est en cours. Un travail bibliométrique a été également mené dans le cadre de l'observatoire avec pour objectif d'améliorer la visibilité du site dans les classements internationaux. Ce projet intègre le déploiement de la signature unique dont le taux d'utilisation dépasse maintenant les 65%. L'étude menée sur la position du site toulousain dans les différents classements internationaux, ainsi que la cartographie des « forces », « pépites », et « émergences » (réalisée par les organismes de recherche présents sur le site) viennent compléter l'élaboration de la construction de l'identité du site.

La mobilisation du site pour reconquérir l'IDEX constitue un acquis du site redéployable pour répondre aux enjeux à venir (partenariat renouvelé avec le CNRS, contrat d'objectifs et de moyens avec la région Occitanie, etc). Ce même travail a permis de générer une expérience de travail collaboratif au sein du bureau recherche. Cette expérience sert

aujourd'hui un travail plus efficace sur les réponses à appel d'offre du PIA, telles les réponses concertées aux appels « Écoles Universitaires de Recherche », ou le montage du projet 3IA.

L'objectif de promotion de l'interdisciplinarité a été initié avec l'organisation d'un premier forum de l'interdisciplinarité en janvier 2019 qui a regroupé près de 200 chercheurs des principaux établissements et organismes du site, venus échanger sur les initiatives de recherche à la frontière des disciplines, soutenu fortement par la région Occitanie (soit 34 interventions et plus de 80 posters présentés). Ce forum a reposé sur la mobilisation des pôles et du conseil académique. Il a permis de mettre en valeur une volonté commune de construire ensemble une animation scientifique autour de l'interdisciplinarité transverse à la recherche et à la formation, et d'engager une réflexion sur la façon d'animer l'interdisciplinarité sur le site par des actions et des opérations plus concrètes et récurrentes (ateliers thématiques, incubation de projets transverses de recherche et formation).

Un autre outil de la ComUE pour répondre à cet objectif est l'appel à projet de thèses monté en collaboration avec la Région, piloté par le bureau DRDV et la cellule recherche et animation scientifique. Ce dispositif repose sur la mise en commun de ressources d'établissements volontaires pour le recrutement de doctorants sur des sujets de thèse interdisciplinaires et sur l'expertise de dossiers déposés en amont de l'appel régional. Ce sont ainsi 65 thèses sur 292 projets déposées qui ont été financées depuis 2016 sur un périmètre de 45 laboratoires. Mais ce système repose sur un ensemble de critères difficilement conciliables pour rendre l'appel attractif pour les meilleures équipes, et porteur de transversalités fortes entre les équipes de recherche du site. Une révision de l'appel, en concertation avec la Région, doit être envisagée.

Stratégie scientifique du site

Issue d'un processus de définition animé par le Bureau DRDV en formation restreinte aux vice-présidents recherche des membres fondateurs et des organismes, cette stratégie s'appuie sur 6 priorités scientifiques, articulées aux disciplines dans lesquelles les établissements du site sont classés par ARWU (classement disciplinaire), aux objets PIA obtenus et en soumission, aux plateformes technologiques et structures partagées, aux départements et priorités des organismes nationaux de recherche, aux clusters, aux priorités de transfert de connaissance vers le monde socio-économique, et à la politique de « spécialisation intelligente » de la région Occitanie.

La stratégie a été construite autour de quatre principaux objectifs :

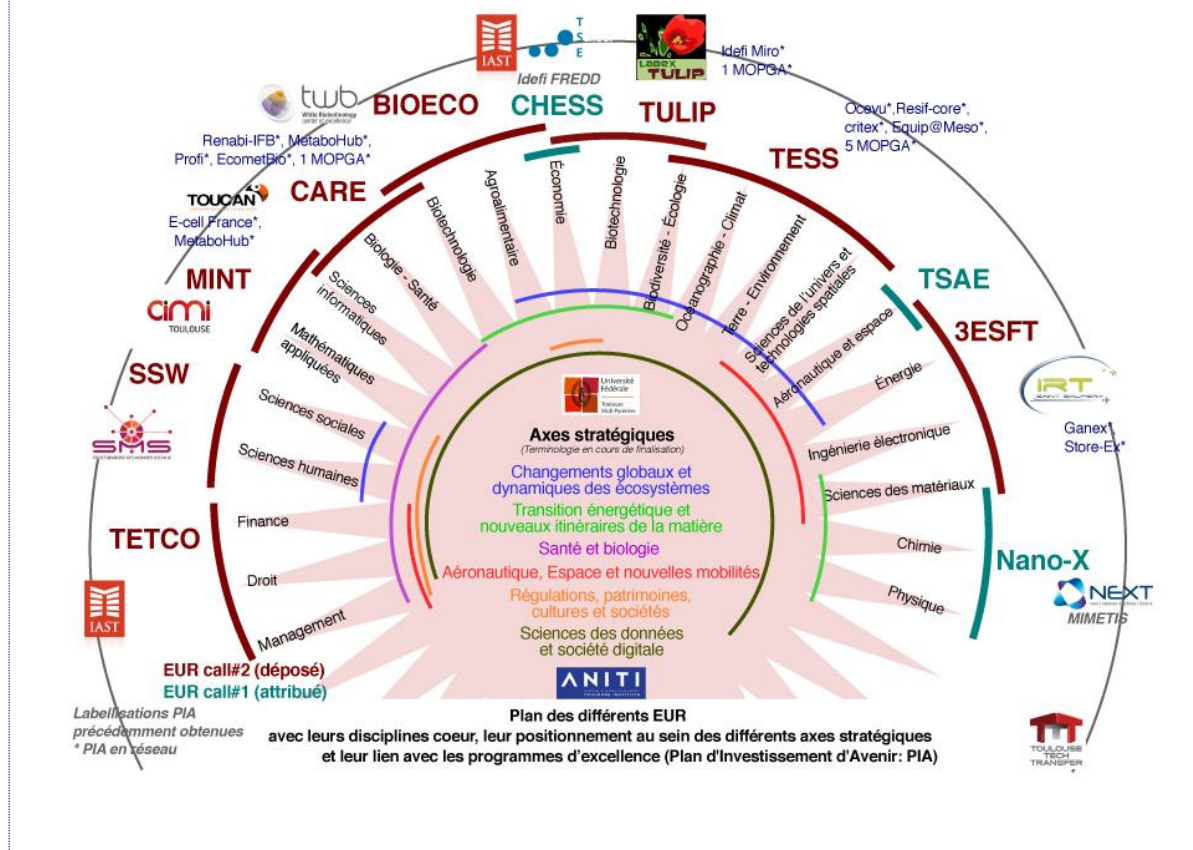
- la visibilité internationale et le classement de l'UFTMIP dans les 100 premières universités mondiales selon ARWU, ainsi qu'un doublement à court terme du nombre de disciplines dans lesquels l'UFTMIP est dans le top 100 ;
- l'attractivité des doctorants et chercheurs internationaux sur les priorités scientifiques ;
- la promotion de l'interdisciplinarité et des recherches aux frontières des disciplines ;
- le ressourcement de l'activité scientifique et les partenariats avec la communauté académique internationale, ainsi que les acteurs économiques et institutionnels régionaux.

Les priorités scientifiques retenues sont :

- > Changements globaux et dynamiques des écosystèmes ;
- > Transition énergétique et nouveaux itinéraires de la matière ;
- > Sciences des données et société digitale ;
- > Régulations, patrimoines, cultures et sociétés ;
- > Santé et biologie ;
- > Aéronautique, Espace et nouvelles mobilités.

La mise en œuvre de cette stratégie partagée repose sur la perspective à court terme d'une politique doctorale et de formation par la recherche intégrée au niveau du site (délivrance du doctorat et des masters à visibilité internationale par l'UFTMIP), sur une montée en puissance dans la gestion par l'UFTMIP des programmes PIA, sur la mutualisation de l'aide au montage des ERC orientés sur la stratégie scientifique, sur un espace de définition de la stratégie RH à proposer au conseil

des membres fondateurs, sur la construction de partenariats renforcés autour des priorités scientifiques avec les organismes nationaux de recherche et la Région Occitanie mais aussi avec des acteurs internationaux.



- Coordonner ou gérer des moyens de recherche communs, poursuivre la coordination des moyens pour la recherche au service de la stratégie

À l'échelle du site, de nombreux moyens utiles ou indispensables à la recherche dépendent du financement de plusieurs partenaires, tout en bénéficiant au plus grand nombre. La ComUE est le partenaire du CNRS dans le pilotage de la Maison des Sciences de l'Homme et de la Société, de Toulouse où elle agit pour le compte de quatre établissements. Elle intervient comme partenaire des plateformes de calcul CALMIP et de caractérisation des matériaux Raymond Castaing, deux UMS dont elle est cotutelle et dont elle gère le nouveau bâtiment construit dans le cadre du plan Campus (Espace Clément Ader). Elle assure aussi le portage et la présidence du Conseil du GIS de GENOTOUL. Depuis le début du contrat quinquennal, ces activités de coordination et de gestion se sont renforcées avec le portage et le soutien :

- du CER, comité d'éthique de la recherche qui a obtenu le label IRB (*International Review Board*)
- de la chaire UNESCO Éthique, sciences et sociétés, seule chaire au monde dans ce domaine
- du GIS BECO
- de demandes de soutien au programme PAUSE (scientifiques en exil)

Enfin, l'animation scientifique du site repose notamment sur les pôles de coordination de la recherche, qui offrent un cadre de coopération aux établissements et organismes membres de la ComUE. Ils permettent de consulter les laboratoires sur leurs orientations et leur perception de leur domaine scientifique dans le but d'alimenter le travail des instances de l'UFTMiP et de ses membres et associés. Au nombre de six, ces pôles regroupent l'ensemble des unités de recherche de l'université. Il s'agit de regroupements thématiques, trans-établissements, dont les contours sont définis d'après un découpage des forces de recherche de l'université par grands domaines disciplinaires :

- MSTII – Mathématiques, sciences et technologies de l'information et de l'ingénierie
- DSPEG – Droit, science politique, économie, gestion
- BABS – Biologie, agronomie, biotechnologie, santé
- SDM – Sciences de la matière

- UPEE – Univers, planète, espace, environnement
- HSHS – Humanités, sciences humaines et sociétés

Représentés dans les instances de pilotage de la recherche de l'UFTMiP (bureau DRDV), ils ont pour missions de favoriser la coordination des stratégies scientifiques, d'établir des études de conjoncture, d'élaborer une prospective scientifique, de participer au recensement des moyens, de contribuer à l'animation scientifique et à la diffusion de l'information scientifique et technique, de contribuer à la politique internationale de la ComUE. Pour chaque pôle, un délégué et un délégué-adjoint sont élus ou nommés pour représenter le pôle et en assurer l'animation. Les pôles de recherche ont participé durant le contrat à l'élaboration de la stratégie scientifique et fortement contribué à la mission interdisciplinarité montée sur le site, par leur capacité à détecter les transversalités scientifiques.

Éthique et intégrité scientifique

Les questions d'éthique et d'intégrité scientifiques ont toujours été une priorité en termes de recherche et de promotion des dispositifs. Dans ce cadre sont à retenir trois faits marquants :

- Le Comité d'Éthique pour les Recherches Non Interventionnelles (CERNI) s'est constitué en décembre 2015. Ses membres ont été nommés après délibération du Conseil d'administration de l'UFTMiP. Ils rendent régulièrement des avis relatifs aux questions éthiques concernant les projets de recherche issus de disciplines variées impliquant la participation de personnes à des protocoles de recherche. En 2018, prenant en compte l'évolution du cadre réglementaire, il s'est transformé en Comité d'éthique de la recherche et a ainsi étendu son champ d'action. L'obtention de la marque IRB (*Institutional Review Board*), accréditation délivrée par l'OHRP (*Office for Human Research Protections*), habilite désormais le comité à délivrer un numéro IRB pour soumettre des articles dans certaines revues nord-américaines prestigieuses. Seuls trois comités disposent de cette habilitation en France.

- Une formation à l'éthique et à l'intégrité scientifique a été créée par l'École des docteurs avec l'appui d'une équipe pédagogique interdisciplinaire: cette formation est l'objet d'une publication dans HAL² afin de partager le contenu avec la communauté scientifique et universitaire ; plusieurs organismes nationaux s'appuient désormais sur ce travail pour réaliser la formation de leurs équipes ; à l'EDT, la formation a fait l'objet d'une montée en puissance progressive : 2015-2016 : 6 formations – 90 doctorants formés, 2016-2017 : 12 formations – 180 doctorants formés, 2017-2018 : 22 formations – 400 doctorants formés, 2018-2019 : projection à 30 formations – 600 doctorants formés.

- Création de la Chaire UNESCO Éthique, science et société. La chaire s'inscrit dans les objectifs développés par le programme de bioéthique de l'UNESCO et ses axes. Ce projet sur 4 ans (2018-2021), est centré sur l'innovation technologique et scientifique. La chaire favorise le débat sociétal, autour de problématiques essentielles dans le champ de la production de connaissances scientifiques, tout en abordant l'égalité des genres. Cette collaboration avec l'UNESCO, vise aussi à promouvoir un système intégré d'activités de recherche, de formation, d'information et de documentation.

Évaluation

Le rayonnement d'un site repose aujourd'hui en grande partie sur la capacité d'une fédération d'établissements à valoriser les complémentarités du site auprès des partenaires, notamment ceux dont les apports financiers favorisent le ressourcement des dynamiques de recherche. Dans cet objectif, la ComUE est désormais en mesure de structurer les réponses aux appels à projet PIA qui s'appuient sur la valorisation des transversalités scientifiques (3IA, EURs, LabEx). Cette ingénierie de projet va par ailleurs se poursuivre jusqu'à la mise en œuvre opérationnelle et la gestion du projet 3IA ANITI.

Le périmètre fédéral est l'échelle pertinente de définition des axes de stratégie scientifique à promouvoir auprès des organismes nationaux de recherche. Il permet également de construire des partenariats d'objectifs et de moyens avec les collectivités territoriales. Pour cela, il propose des méthodes de travail qui dépassent les cultures différentes des établissements, qui, lorsqu'elles se révèlent difficilement conciliables, nécessitent d'identifier les points de convergence et de les transformer en des opportunités de visibilité. Les décisions politiques prises vont désormais trouver des voies d'opérationnalisation plus rapides grâce à la mise en place récente d'un réseau des directions d'appui à la recherche, venant en complément du réseau des vice-présidents et des responsables d'organismes, et piloté par la directrice opérationnelle du DRDV. Ce réseau va se saisir de plusieurs « chantiers » que sont les systèmes d'information recherche, en lien avec les services numériques, ou encore les outils d'attractivité du site.

Les pôles de coordination de la recherche permettent une structuration thématique des entités de recherche du site. Mobilisés ponctuellement au travers de leurs délégués (par exemple pour la mission interdisciplinarité), leurs

² Archive ouverte pluridisciplinaire

missions et fonctions stratégiques doivent être précisées pour une meilleure interaction avec le DRDV. En effet, le bilan demeure, aux dires de certains pôles eux-mêmes, très contrasté. Certains des 6 pôles relèvent qu'en l'absence de moyens propres, et de perte des financements IDEX, leur rôle s'est considérablement réduit et leur pouvoir de coordination devenu progressivement très faible. D'autres pôles relèvent que lorsque leur périmètre disciplinaire se confond fortement avec celui d'un des établissements du site, ils deviennent redondants et perdent en utilité sur l'animation scientifique du site. Peu de pôles déclarent ainsi pouvoir valoriser leur utilité, se limitant simplement à être de simples pourvoyeurs d'idées nourrissant la mission Interdisciplinarité, ce qui à leurs yeux demeurent insuffisant. La stratégie scientifique de long terme élaborée collectivement pourrait être à même de redonner une position centrale aux pôles, comme leviers de l'interdisciplinarité au sein des 6 axes scientifiques.

La gouvernance du DRDV repose sur un bureau composé des vice-présidences recherche ou directions scientifiques des établissements membres, des organismes de recherche, de représentants des pôles et du directeur de la recherche de l'IMT Mines Albi. Face à la nécessité de disposer d'un espace de travail politique restreint, agile, dans lequel focaliser sur l'élaboration et le suivi de la stratégie scientifique du site ainsi que les dossiers importants sur lesquels un travail collectif restreint est nécessaire (programme PIA, partenariats avec les organismes, stratégie avec les partenaires institutionnels), un bureau « recherche » a été récemment créé, réunissant les vice-présidents recherche des membres fondateurs et organismes présents sur le site et l'IMT Mines Albi en tant qu'invité permanent. Le Bureau du DRDV continuera néanmoins à se réunir de manière bimestrielle, pour traiter des sujets transversaux et faciliter la circulation de l'information.

- ***Forces et faiblesses de la coordination et de la gestion des moyens de recherche communs***

Si les activités de coordination et de gestion de structures communes peuvent d'ores et déjà constituer une simplification administrative pour leurs porteurs, le DRDV doit également se saisir de cette opportunité de pilotage et de coordination transverse en les accompagnant davantage sur leurs orientations stratégiques. Il s'agirait par exemple de mieux participer à la gestion des équipements communs de l'UMS CALMIP (moyens de calcul) en appui au projet de DataCenter ou encore de pouvoir accompagner davantage la Maison des Sciences de l'Homme et de la Société de Toulouse comme récemment par le recrutement d'un ingénieur de recherche financé par le TGIR Progedo. Le DRDV pourrait par ailleurs porter des demandes de financement d'équipements mutualisés dans le cadre par exemple d'un CPER.

L'enjeu prioritaire à adresser dans un très court terme est le développement d'outils et de moyens pour la promotion et l'animation de l'interdisciplinarité au sein du site. Une coordination entre les bureaux formation, recherche, et international sera menée pour faire émerger des dispositifs de soutien et de mise en place de programmes interdisciplinaires qui croisent à différents degrés les trois dimensions et viennent renforcer la carte d'identité et la visibilité du site sur ses axes scientifiques stratégiques. Le travail engagé et les premiers retours positifs de la Mission Interdisciplinarité d'une part, et les quelques opportunités d'interdisciplinarité difficiles à atteindre dans le cadre des deux premiers appels d'offre EUR, requièrent la mise en place d'un tel chantier dans lequel le service recherche et animation scientifique jouera son rôle d'impulsion, de coordination et de portage, en collaboration avec les autres bureaux précités.

- ***Qualité des partenariats mis en œuvre, opportunités futures***

Si le lien avec les organismes nationaux est fort, constructif et appuyé sur des visions co-construites et partagées, il n'en demeure pas moins fragile (en particulier suite à la perte du label IDEX). Malgré le travail permanent avec les délégations CNRS, Inserm, IRD, et les centres Inra et ONERA, et les interactions nombreuses avec nos correspondants nationaux, le risque d'une perte de confiance demeure ; il apparaît donc nécessaire de rapidement concentrer les efforts du bureau recherche sur le partenariat renforcé avec le CNRS, et en étroite collaboration avec la Région, ainsi qu'avec les autres organismes de recherche présents sur le site.

Il serait souhaitable d'inscrire le partenariat avec la Région dans le cadre d'un contrat d'objectifs et de moyens, s'appuyant sur un soutien à la stratégie scientifique de site, et mettant en valeur les retombées indirectes de la recherche académique sur le développement économique et le rayonnement de la Région. Il apparaît nécessaire de développer un véritable partenariat scientifique avec la Région qui aille au-delà de la contribution directe des recherches finalisées vers le développement économique, sur des enjeux qui n'ont pas fait l'objet d'une concertation et n'entrent pas toujours en résonance avec les forces académiques et la stratégie scientifique du site. Ce partenariat devra intégrer les moyens que la Région peut apporter au site pour accroître son rayonnement international, son attractivité (financement de chaires, dispositifs d'accueil d'équipes) et venir en soutien à la stratégie scientifique du site, avec à l'esprit le fait qu'une université visible internationalement génère des retombées

indirectes fortes sur l'entrepreneuriat et l'attractivité des investissements internationaux. Ce partenariat devra être monté avec le CNRS et les autres organismes.

ESOF Toulouse 2018 : « partager la science vers de nouveaux horizons »

Toulouse a accueilli, du 9 au 14 juillet 2018, la 8^e édition d'ESOF (EuroScience Open Forum). Pour la première fois depuis sa création en 2004, la France a accueilli cette biennale, la plus grande rencontre interdisciplinaire sur la science et l'innovation en Europe. Forte des richesses scientifiques du territoire, c'est la candidature de Toulouse qui a été retenue. Porté par l'Université fédérale Toulouse Midi-Pyrénées, ESOF 2018 a mobilisé le territoire toulousain, avec le soutien de la Commission européenne, de l'État, des collectivités et de partenaires économiques. L'accueil d'ESOF 2018 a conféré à Toulouse le titre de « Cité européenne de la science 2018 ».

L'équipe d'organisation comptant une vingtaine de personnes constituée autour d'Anne Cambon-Thomsen, Directrice de recherche émérite CNRS et « Championne ESOF 2018 », et de nombreux partenaires régionaux, nationaux et internationaux, a œuvré à la réussite de cet événement au budget consolidé conséquent, plus de 4 M€ TTC.

4 000 participants des 5 continents (104 nationalités) et 450 journalistes ont assisté au forum scientifique : 230 sessions scientifiques pour plus de 1 000 intervenants dont 4 lauréats de prix Nobel, un médaillé Fields ainsi que de nombreux scientifiques de renom. À noter également la présence de plus de 40 politiques de haut rang, dont le Commissaire européen à la science, la recherche et l'innovation, Carlos Moedas, et la ministre de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation, Frédérique Vidal.

Innovation de cette édition toulousaine, le YESOF (ESOF for the Youth, ESOF des jeunes) mené avec le rectorat de l'académie de Toulouse, a ouvert davantage le forum sur la jeunesse, notamment avec la participation d'élèves de lycées de la région toulousaine et encouragé la présence de doctorants du monde entier.

Enfin, le festival « Science in the City » organisé dans toute la ville, et en particulier sur la place du Capitole qui a accueilli un « Village des sciences », a attiré à lui seul, plus de 50 000 visiteurs.

3.1.2 École des docteurs de Toulouse

L'École des docteurs (collège doctoral de l'UFTMiP – 5 ETP) accompagne les écoles doctorales de l'Université fédérale Toulouse Midi-Pyrénées dans leurs missions. Conformément à l'arrêté définissant le cadre de la formation doctorale (25 mai 2016) certaines missions des écoles doctorales lui sont transférées (formation, suivi de l'insertion professionnelle, coordination du diplôme). Un programme d'actions, défini chaque année par le bureau de l'EDT, permet de développer de nouvelles initiatives (ex : politique *alumni*) au bénéfice des 4 300 doctorants.

Le pilotage politique des actions de l'EDT s'appuie sur un bureau présidé par la directrice de l'EDT (élue) et constitué des directeurs/trices des 15 écoles doctorales, de représentants des doctorants élus, d'un représentant des personnels, du directeur du département DRDV. Les directeurs-trices des départements DFVE et DREI sont invités selon l'ordre du jour. Le bureau se réunit tous les mois. Lorsque cela le nécessite, le bureau DRDV et/ou le conseil des membres sont saisis des propositions émanant du bureau de l'EDT.

Bilan d'activités

- **Coordination du diplôme**

Depuis 2014, les écoles doctorales du site utilisent un système d'information commun (ADUM) pour le doctorat, prenant en charge l'ensemble du parcours, candidature en thèse, suivi des doctorants, soutenance, suivi des diplômés. Le travail de coordination du diplôme (harmonisation des procédures) commencé en 2014 a énormément progressé mais il atteint ses limites. La délivrance du doctorat par la ComUE permettrait de renforcer la légitimité de l'EDT comme acteur du doctorat et d'arriver à des règles communes et partagées sur un périmètre clairement défini. Elle permettrait également d'envisager la mise en place d'une démarche d'amélioration continue de l'ensemble de la formation doctorale sur le site toulousain (écoles doctorales + collège doctoral).

- **Formation des doctorants**

Les Écoles doctorales s'appuient sur l'EDT pour les formations transversales. Le programme proposé est organisé en 7 champs thématiques : poursuite de carrière – entrepreneuriat - pratiques pédagogiques pour l'université – international - méthodologie de la thèse, recherche documentaire et publication - diffusion des savoirs – scientifique

(dont éthique et intégrité scientifique). L'offre de formation de l'EDT a connu une montée en puissance pendant la période Idex 2015-2018 puis une stabilisation dans un contexte post Idex à partir de 2018-2019. La formation à l'éthique et intégrité scientifique (EIS), rendue obligatoire par l'arrêté de 2016, a fait l'objet, depuis 2015, d'un travail particulier, piloté par l'EDT.

- **Valorisation du doctorat et relation entreprise**

La formation des doctorants contribue aussi à la reconnaissance du diplôme, notamment grâce à l'organisation du séminaire les Doctoriales, destiné à tisser des liens entre les jeunes chercheurs et les acteurs socio-économiques et culturels. Son objectif consiste à valoriser le potentiel d'innovation des doctorants, à favoriser leur insertion professionnelle dans le secteur privé et à leur donner les clés pour se lancer dans l'entrepreneuriat.

L'observatoire du doctorat de l'Université fédérale Toulouse Midi-Pyrénées effectue chaque année le suivi du devenir des docteurs de l'UFT. Il fournit ainsi des données riches pour une meilleure connaissance du doctorat et de l'emploi des docteurs. L'observatoire produit pour chaque promotion enquêtée des fiches synthétiques par école doctorale ainsi qu'un rapport de synthèse sur l'ensemble des diplômes du site, qui sont mis à disposition de l'ensemble des acteurs et publiés sur le site web.

Le réseau Toulouse *Alumni* Docteurs a pour vocation de permettre aux docteurs de se fédérer en communauté et de participer à la valorisation du doctorat, d'améliorer leur employabilité et d'ouvrir les opportunités d'évolution de carrière. Lancé en décembre 2018 sous forme d'une *newsletter* mensuelle, il propose un contenu exclusif à ses membres ainsi qu'une programmation événementielle riche en actions « carrières ». Les membres du réseau peuvent ainsi garder un lien avec leurs établissements et s'impliquer dans la formation doctorale en y apportant leur expertise.

Un salon en ligne en partenariat avec « pôle emploi » est organisé en 2019 et permet de mettre en relation docteur et entreprise. Le caractère numérique de ce salon contribue également à renforcer l'attractivité de notre territoire en offrant des opportunités professionnelles pour revenir en Occitanie pour les docteurs en poste à l'étranger.

Évaluation

Grâce à son modèle de co-construction (bureau EDT), l'EDT met en place des actions qui accompagnent, à des degrés divers, les ED pour mener les missions qui leur incombent. Elle constitue donc un maillon important dans l'écosystème du doctorat. Des écoles doctorales souhaitent aller plus loin dans la mutualisation lors de la prochaine accréditation.

L'absence de transfert de la délivrance du doctorat à la coordination territoriale constitue à ce stade la principale faiblesse du site au regard des évolutions constatées dans la plupart des autres regroupements français. Il s'avère donc nécessaire de franchir cette étape grâce à un transfert de compétence clair dans le cadre institutionnel choisi par les acteurs pour le développement de la politique de site. Cette évolution permettra de formaliser une politique doctorale du site portée par l'EDT.

Le succès de Toulouse *Alumni* Docteur et du salon pour l'emploi des docteurs est une première étape importante dans la valorisation du diplôme et la relation entreprise. Avec plus de 1 000 adhérents en l'espace de 1 mois ce réseau est la clef de voûte du projet de l'EDT pour la prochaine accréditation.

Enfin, le retard pris par Toulouse sur la délivrance du doctorat fait peser un risque sur la visibilité des actions de l'EDT au niveau national. La plupart des sites universitaires construisent en ce moment une politique scientifique centrée autour du doctorat. L'échec de Toulouse sur ce domaine ferait peser le risque d'un retour en arrière sur les actions de mutualisation.

3.1.3 Valorisation – relations entreprises

Depuis le début du contrat quinquennal, un service a été mis en place pour renforcer les activités et est constitué aujourd'hui de 6 ingénieurs (2 ingénieurs permanents, arrivés respectivement en mars 2016 et en juillet 2017, et 4 en CDD arrivés en 2018 dans le cadre des projets UT PRIME et Access).

Bilan d'activités

- *Porter des projets inter-établissements visant à la valorisation des compétences et des résultats des recherches académiques du site*

L'UFT, via le service Valorisation et relations avec les entreprises, peut prendre en charge le portage de projets inter-établissements lorsqu'ils arrivent à une taille critique. Ce transfert de portage peut permettre alors d'aller plus loin ensemble. Ces portages sont structurants pour l'activité du service.

Le projet UT PRIME, démarré début 2018, déposé en 2017 par l'Université Toulouse III - Paul Sabatier, est porté par l'Université fédérale Toulouse Midi-Pyrénées pour 8 de ses établissements membres et associés³. La région Occitanie apporte ici son soutien à la mise en place d'actions qui visent à accroître les collaborations de recherche contractualisées entre les laboratoires et les entreprises de la Région, en particulier les PME et TPE. Des ingénieures d'affaires ont ainsi été recrutées afin de mettre en lien les compétences des laboratoires avec les besoins des entreprises. La création en cours d'un site internet à destination du monde socio-économique s'inscrit dans le même objectif et va également faciliter l'accès aux compétences des équipes des laboratoires, aux équipement et aux technologies qu'elles développent.

Le projet Access⁴ rassemble six universités et deux communautés d'universités et d'établissements du territoire transfrontalier et vise à dynamiser l'innovation et la compétitivité des entreprises, grâce à la mise en réseau des acteurs pouvant contribuer au développement des liens entre entreprises et laboratoires académiques.

Des temps de rencontre et d'échange sont également organisés à l'échelle du site : Journées annuelles de rencontres entre les laboratoires et le monde de l'entreprise (en octobre 2017, sur la transition énergétique, et en novembre 2018 sur les transports et les nouvelles mobilités), un cycle « du laboratoire à l'entreprise », dédié à l'innovation, dans le cadre des cafés du Quai des savoirs.

- *Animation du bureau « valorisation et relations avec les entreprises »*

Depuis 2016, ce bureau se réunit une fois par mois sur un ordre du jour établi à partir des remontées des membres. C'est un lieu qui permet d'échanger sur les pratiques qui permet de consolider une position commune (convention de site avec le CNRS, partenariat IRT, modèle de contrat...). Des groupes de travail peuvent être organisés en parallèle sur des sujets précis nécessitant des compétences et expertises particulières.

- *Assurer l'interface avec la SATT Toulouse Tech Transfer (TTT)*

Jusqu'à la fin de l'année 2016, les relations et les actions confiées à Toulouse Tech Transfer (TTT) étaient réalisées dans le cadre du Fonds National de Valorisation (FNV). Le Bureau définissait et validait alors, en collaboration avec TTT, un plan d'actions dont il assurait le suivi de sa mise en œuvre tout au long de l'année. Après 2016, une priorisation des prestations menées dans ce cadre par TTT a été réalisée, accompagnée d'une réflexion pour trouver de nouvelles sources de soutien. Le bureau a ainsi accompagné TTT dans la construction du projet SPRINT (Stimuler les pratiques régionales d'innovation technologique) qui bénéficie depuis 2018 d'un soutien de la région Occitanie.

- *Représenter l'UFT dans des manifestations ou des réunions au sein d'instances du secteur socio-économique consacrées à l'innovation*

Un travail important a été réalisé pour simplifier les relations des équipes de recherche des membres de l'UFTMiP avec l'IRT Saint-Exupéry. Les conditions de financements des projets et de l'encadrement de thèses, ainsi que de partage de la propriété intellectuelle, ont été redéfinies en se basant sur l'expérience acquise. Une nouvelle convention avec l'IRT a ainsi été signée à l'été 2018. De même, un rapprochement coordonné avec la société AIRBUS Group doit être poursuivi.

La représentation de l'UFTMiP s'est également traduite par la participation à des salons dédiés à l'innovation tel que, notamment, le salon Occitanie Innov, pour lequel nous sommes en charge avec TTT de l'organisation de l'espace UFT (une centaine de m² pour réaliser une vitrine des activités de recherches et des plateformes académiques). De même, cette représentation est menée au sein des instances de nubbo (incubateur régional), des pôles de compétitivité (Aerospace Valley, Cancer Bio Santé, DERBI), et de l'IRT Saint Exupéry.

³ Université Toulouse - Jean Jaurès, Université Toulouse III - Paul Sabatier, Toulouse INP, INSA Toulouse, CNRS, Inserm, Inra et ISAE-SUPAERO

⁴ Interreg POCTEFA

Évaluation

Les échanges en bureau sont maintenant bien développés : tous les sujets peuvent être discutés avec une réelle volonté d'homogénéiser les pratiques et avec conscience qu'une coordination des actions des membres permet le plus souvent à chacun de gagner en efficacité et d'améliorer les résultats. Le bilan des activités est globalement conforme à ce qui avait été planifié, et va même plus loin avec le portage par l'UFT du projet commun UT PRIME. La construction de mise en œuvre d'une politique de valorisation et de relations avec les entreprises concertée, adossée à la politique scientifique du site, permettrait de nouveaux développements.

Pour le pilotage politique des activités, le chargé de mission valorisation - relations entreprises anime un bureau sur les réflexions duquel il s'appuie. Ce bureau est constitué des vice-présidents ou chargés de mission « valorisation » des établissements et organismes membres de l'UFT, ainsi que des établissements délivrant le doctorat de l'UFT. Les représentants des établissements associés renforcés et les personnels opérationnels en charge du sujet sont invités et participent également aux travaux. Le chargé de mission est aussi conduit à être membre du bureau du DRDV pour la bonne articulation entre recherche et valorisation, administrateur de la SATT-TTT, et administrateur de nubbo, l'incubateur régional.

Pour certains projets, la mise en place de comités de pilotage, incluant des membres du bureau, permet un meilleur contrôle des actions engagées et de leurs résultats.

Les relations avec le monde économique se renforcent progressivement, les interactions récentes dans le cadre du projet 3IA ont été l'occasion de les consolider. Pour ce faire, il convient d'accroître les interactions avec les interfaces recherche-industrie, dans le cadre de conventions (telle celle avec Aerospace Valley). Il semblerait désormais utile de travailler à des partenariats renforcés avec des entreprises qui ont des relations avec plusieurs établissements, de façon à développer encore les collaborations.

Pour conforter la relation de confiance entre les acteurs académiques et le monde socio-économique, il peut être proposé de doubler le Bureau d'un comité d'orientation stratégique à parité « académiques / industriels » dont la vocation serait de définir les orientations stratégiques de collaboration science/industrie renforçant l'écosystème local d'innovation. Ce comité serait en charge :

- de dresser les priorités d'actions à mener dans le cadre d'une politique de renforcement de l'identité scientifique du site et de la spécialisation économique et technologique locale ;
- d'identifier les verrous scientifiques et technologiques sur lesquels les collaborations devront porter ;
- de proposer les dispositifs de collaboration et/ou de transfert à mettre en œuvre pour les lever ;
- de prospecter les sources de financement des actions à mener, d'identifier de nouveaux partenaires.

3.1.4 Diffusion de la Culture des Sciences et des Techniques

Promouvoir la culture scientifique et technique constitue un enjeu crucial pour l'UFTMiP : pour des raisons démocratiques d'éducation des citoyens (pour tendre vers une « société de la connaissance » à l'heure de la post-vérité), mais également pour des raisons sociales d'élargissement des opportunités et d'égalité dans l'accès à la culture scientifique, en particulier au niveau territoriale. À l'échelle du site, la diffusion de la culture scientifique et technique est conçue et se programme à la fois en étroite relation entre la ComUE et les établissements membres, mais également par des actions spécifiques des services des établissements et organismes membres.

Bilan d'activités

L'activité du service DCST (6 ETP), piloté par un bureau CST qui se réunit mensuellement les établissements, porte sur :

- La prise en charge et coordination d'événements partenariaux liés à des projets européens (Nuit européenne des chercheurs depuis 2014), nationaux (mission PATSTEC depuis 2004), ou à dimension locale (rencontres « Exploreur » initiées en 2016, une vingtaine de « Curieuses visites curieuses » annuelles...) ; la ComUE est en effet engagée dans la Nuit européenne des chercheurs à Toulouse et Albi, événement qui mobilise plus de 200 chercheurs et attire environ 4 000 visiteurs à chaque édition ; par ailleurs, l'organisation hebdomadaire de cafés scientifiques au Quai des Savoirs (une quarantaine par an) propose des rendez-vous pour faire connaître et/ou partager l'actualité de la recherche ;

- La promotion des actions au niveau de la métropole de Toulouse mais également à l'échelle académique (rencontres Exploreur, mission pour la sauvegarde du patrimoine scientifique et technique contemporain PATSTEC, dispositif ASTEP Accompagnement en sciences et technologie à l'école primaire), grâce notamment aux établissements implantés dans toute la région. Les actions liées à la mise en valeur du patrimoine scientifique ou les rencontres Exploreur (environ 110 événements en 2018) s'appuient sur les relais des sites universitaires d'équilibre ainsi que les associations qui y sont implantées (à titre d'illustration, les rencontres Exploreur, financées en partie par la Région et des fonds Feder, ont accueilli en 12 mois plus de 3 300 personnes, dont 800 élèves du secondaire, impliqué 120 intervenants de 80 laboratoires scientifiques et ce, dans 9 des départements de la région Occitanie).
- L'accompagnement des chercheurs impliqués dans des actions de CST, notamment en proposant des ressources et des formations professionnelles.
- La coordination de la mise en valeur du patrimoine scientifique (moyens de sa sauvegarde, de son inventaire, de sa conservation et de sa valorisation) ; cette mission intègre le projet PATSTEC, en lien avec le CNAM (plus de 3 000 instruments inventoriés et ce dans une quarantaine de laboratoires...) mais aussi d'autres initiatives comme le projet « Lab'Oc », visite virtuelle du canal du Midi qui a attiré plus de 11 000 personnes en 2018.

Dans ce domaine, la ComUE est également l'interlocuteur privilégié des partenaires institutionnels (DRAC, rectorat, région, collectivités territoriales...) et d'une trentaine de partenaires culturels (Quai des savoirs, Muséum, cité de l'espace, associations...). Elle constitue également une porte d'entrée au public curieux de savoirs (ce volet sera fortement consolidé avec le site internet Exploreur).

+ 350 actions de CST, sur 9 départements

- 16 000 visiteurs, dont 5 400 scolaires
- 360 chercheurs
- ¼ des laboratoires du site impliqués
- 510 personnes formées

Évaluation

Les événements coordonnés par la ComUE sont très largement appréciés par les établissements, les chercheurs et le public accueilli (enquête de satisfaction annuelle auprès des visiteurs et des chercheurs). Signalons en particulier que, si l'organisation de la NEC peut apparaître comme conséquente, l'initiative reste un temps fort du site, qui justifie, aux yeux des établissements, l'investissement réalisé.

L'animation inter-établissement, assurée dans le cadre du Bureau DCST et piloté par un enseignant chercheur « chargé de mission CST » (pour 25% de son temps) constitue également un réel acquis, permettant la co-construction et une mise en œuvre efficace des projets collectifs. En outre, un comité de pilotage, associant les partenaires mobilisés, est constitué pour chacun des grands projets (6 comités de pilotage : NEC, PATSTEC, rencontres Exploreur, Cafés du Quai des Savoirs, Exploreur, ASTEP).

Les actions portées par la ComUE sont toujours complémentaires à celles menées par les établissements et répondent à des enjeux inter-établissements, souvent dans une optique territoriale large ; le site internet Exploreur, qui prend la suite du magazine, est une illustration de ce positionnement puisqu'il donnera à voir la diversité des recherches du site au travers des articles et des dossiers thématiques impliquant chaque fois différentes disciplines scientifiques et différents établissements.

Dans le champ de la DCST, la ComUE est identifiée comme l'interlocuteur représentant les acteurs académiques : les relations sont ainsi particulièrement soutenues avec la Région et son réseau « *Sciences en Occitanie* », même si, au-delà de l'animation technique des acteurs de la région, la mise en place d'une instance plus politique où seraient représentés le Rectorat, la DRRT, la Région, l'UFTMiP fait encore défaut. Les partenariats mis en œuvre avec le Quai des Savoirs et d'autres acteurs, associatifs notamment, sont également très riches, le service DCST contribuant notamment à la mise en relation avec des chercheurs/experts pour des expositions ou des rencontres.

Les actions de diffusion de la culture des sciences et des techniques sont nombreuses et mobilisatrices mais doivent maintenant être optimisées en lien avec les partenaires et les établissements membres, en pensant notamment à la complémentarité avec les actions portées par les établissements et le choix du niveau fédéral. Dans la continuité des rencontres Exploreur, l'UFTMiP va poursuivre le développement de ses actions sur le territoire Occitanie Ouest, en particulier vers le public des scolaires.

Le site internet Exploreur, qui devrait dans son évolution renforcer ses fonctionnalités permettant le lien science & société (boutique des sciences, déploiement de la visioconférence, plateforme et coin des chercheurs...), sera un support fort au déploiement, à la structuration et à la mise en valeur des actions.

3.2 LE DÉPARTEMENT FORMATION ET VIE ÉTUDIANTE

Le Département formation et vie étudiante (DFVE) a pour missions de :

- coordonner l'offre de formation du site et accompagner le développement de la formation tout au long de la vie ;
- favoriser l'orientation et l'accès des différents publics à l'offre de formation du site ;
- favoriser la transformation de la pédagogie universitaire ;
- développer l'entrepreneuriat étudiant ;
- optimiser la coopération et le développement des formations en ingénierie du site ;
- faciliter l'accueil et l'installation des étudiants, améliorer la vie étudiante et soutenir les initiatives étudiantes.

Ces missions sont soit identifiées dans la loi (ex : coordination de l'offre de formation ou pilotage du schéma d'amélioration de la vie étudiante), soit résultant de la volonté des établissements et/ou inscrites dans les statuts de l'établissement (ex : consortium Toulouse Tech, Service interuniversitaire de Pédagogie, Accueil-Welcome Desk), soit le résultat d'opportunités et/ou d'appels à projets nationaux.

Dans tous les cas, l'ensemble des activités peut être regroupé dans les « catégories d'actions » présentées ci-dessous :

- **Coordonner les établissements** : les activités de coordination menées par le DFVE visent à :
 - **Favoriser le partage de pratiques et d'expertise** : cette démarche est quasi systématique dans le cadre de la coordination et elle se matérialise par un grand nombre de commissions et de groupes de travail « métiers » (formation continue, IO-IP, sport, culture, handicap, etc.) qui se réunissent régulièrement autour des thèmes d'actualité.
 - **Mettre en cohérence l'activité des établissements** : cette activité est la moins développée, elle nécessite l'identification d'enjeux et de plus-values. Exemple de cette activité : définition du fonctionnement des mentions de masters co-accrédités (convention de site).
 - **Développer un projet, une expérimentation collective** : dans ce cadre, le DFVE anime la démarche de co-construction de nouveaux projets, notamment dans le cadre des nombreux appels à projets qui caractérisent le monde de l'enseignement supérieur. De nombreux projets ont ainsi été définis, même s'ils n'ont pas tous donné lieu à des dépôts de projets ou à des labellisations : AMI Pédagogie, AMI FTLV, PEPITE, IDEFI-N, PIA3 EUR, PIA Jeunesse, PIA3 NCU, PIA3 TIP-DTOES, IDEX.
- **Rendre un service aux établissements** : dans ce cadre, le DFVE développe des actions en propre qui visent à *accompagner la professionnalisation des acteurs*. Ces actions sont très souvent le déploiement d'une offre de formation à destination des personnels des établissements (pédagogie, FTLV, entrepreneuriat) ou prennent la forme d'un service aux établissements comme la cellule « Droit des étrangers » qui conseille les services relations internationales et les scolarités des établissements.
- **Rendre un service direct à l'utilisateur** : le DFVE mène des actions pour le public étudiant. Ces actions sont complémentaires de celles menées par les établissements. Elles ont pour caractéristique : soit de permettre la mise en place d'un service plus important que si chaque établissement le réalisait (ex : Accueil-Welcome Desk), soit une mutualisation des coûts (D2E, SNEE), soit une action que seul l'UFTMiP peut réaliser (ex : la cartographie de l'offre de formation du site).
- **Faire rayonner les établissements** : le DFVE développe beaucoup d'actions pour rendre visible, lisible et valoriser les activités dans le domaine de la formation des établissements : Salons (Infosup), Colloques (PédagoTice), plateformes (Sia, Atout pour tous), sites web, événements (Carrefour formation continue), etc.
- **Développer une stratégie partenariale** : cette activité a permis le développement de partenariats qui permettent de rendre des services (ex : la présence de la Caf, de la Préfecture à l'Accueil-Welcome Desk) ou des gains futurs pour le développement de la formation continue par exemple. Cette activité s'inscrit

totale dans le contexte de « cohérence régionale/coordination des acteurs » inscrit dans les politiques publiques.

3.2.1 Bilan d'activités

3.2.1.1 Définir une offre de formation du site et accompagner le développement d'une offre de formation tout au long de la vie

Coordonner l'offre de formation initiale et en apprentissage

Dans le cadre de l'actuelle accréditation 2016-2021, suite au travail réalisé sur la définition de l'offre (de février 2014 à juin 2015), les principales actions ont été :

- La finalisation du processus d'accréditation par la coordination de la rédaction des fiches AOF des 34 mentions de masters co-accréditées, des fiches RNCP des licences professionnelles (71 mentions) et des 111 mentions de masters (1^{re} étape de la démarche « chain's masters » nationale)
- La construction d'une convention de co-accréditation des masters (signée par tous les établissements concernés) et d'une convention d'application type permettant de définir les conseils de perfectionnement des mentions, les rôles des responsables de mention et de parcours, les jurys, les maquettes de diplôme, les principes de répartition financière pour les parcours partagés, etc.
- Concernant l'offre en apprentissage, une démarche commune relative à l'ouverture de formations en apprentissage (en lien avec la Région) a été mise en place chaque année avec un congrès des conseils de perfectionnement des CFA permettant de transmettre à la région des avis sur les demandes d'ouvertures de formation au niveau du site.

Soutenir le développement de formations innovantes

Le projet IDEX (2013 à 2016) via les 4 programmes (innovation en licence, masters pluridisciplinaires, FTLV et formations en ingénierie) a permis d'inciter et d'accompagner le développement de formations innovantes et de formations inter-établissements (78 projets financés sur les 4 programmes, pour le programme Master, 80% des projets validés sont inter-établissements).

Un travail de coordination d'un projet de création de parcours de licence professionnalisante dans les mentions informatique et MIASH (UT2J, UT3 et INU Champollion) est en cours. Ce projet a émergé dans le cadre de la mise en place du Conseil de Perfectionnement Sectoriel Numérique et réseaux durant lequel les orientations du projet ont été définies avec les représentants des entreprises du secteur.

Développer des projets et expérimentations collectives

Depuis 2016, un travail de coordination de la réflexion sur différents projets de site a été mené dans le cadre de différents appels à projets : IDEX, PIA3 NCU, PIA3 EUR, 3IA. Tous ces travaux (réalisés suivant une approche projet : comité de pilotage et groupes de travail opérationnels) ont abouti à la définition de projets de site aussi bien sur la formation initiale que continue, partagés par plusieurs établissements. Il est à noter que le projet 3IA verra la création d'un « guichet unique » sur l'offre formation continue en IA porté par l'UFTMiP. Dans le domaine de la FTLV, un projet retenu dans le cadre de l'AMI national FTLV a permis d'expérimenter avec différents établissements une démarche de découpage de formations en blocs de compétences sur 8 formations aux métiers du numérique, et la mise en place d'un conseil de perfectionnement sectoriel dans le domaine « numérique et réseaux » (dialogue emploi/formation avec SYNTEC, FAFIEC, Région, et autres acteurs de l'emploi).

Accompagner les services, valoriser l'offre FCA à travers le développement de partenariats

En matière de formation continue, le DFVE met en œuvre des actions de formation (8 actions de formations des acteurs des services formation continue et 358 personnes formés) pour les acteurs des services FC des établissements (notamment dans le cadre de la réforme de la formation professionnelle) et anime des réflexions collectives (groupe ECTS) autour des blocs de compétences dans le cadre de la convention PRFP avec la Région.

Le DFVE développe de nombreuses actions de valorisation de l'offre FCA des établissements : valorisation du dispositif VAE (site cartographie, coordination événementielle des victoires de la VAE), organisation d'événements

de valorisation de la formation continue du site (participation à l'organisation de 13 événements : Carrefour formation continue, salons TAF, salon APEC, salons virtuels avec Pôle Emploi, etc.), présentation de l'offre de formation aux partenaires (Pôle emploi, CPME, MCEF, ARML). De plus, le DFVE développe une stratégie partenariale (Pôle emploi, Carif-Oref Occitanie, APEC, Région, etc.) qui permet le développement de nouvelles actions (forum de l'alternance avec Pôle Emploi, information sur l'offre formation continue) par la formalisation de conventions.

Domaine	Forces	Faiblesses
Formation initiale et continue	- Une offre de site travaillée collectivement et une convention de co-accréditation des masters - Une dynamique collective importante sur les appels à projets - La capacité de la ComUE à être un point d'entrée pour le monde socio-économique	- Pas de suivi de la mise en œuvre des conventions d'applications - Pas de réinvestissement des projets IDEX (manque de moyens et de temps) - Des projets qui n'ont pas tous été déposés/retenus (IDEX, PIA3 NCU) La formation continue est un sujet concurrentiel qui rend difficile le portage de projets collectifs - Un temps de disponibilité des établissements pas toujours adapté

3.2.1.2 Favoriser l'orientation et l'accès des différents publics à l'offre de formation du site

Mettre en visibilité l'offre de formation

L'outil de cartographie de l'offre de formation du site (formations.univ-toulouse.fr) qui s'appuie sur les systèmes d'information des établissements pour permettre un accès immédiat aux formations des établissements de l'UFTMiP a connu différentes évolutions dont les principales sont : la mise en évidence des formations de niveau master délivrées en anglais et l'intégration (en cours) des formations d'enseignement supérieur délivrées par les lycées de l'académie (CPGE, STS⁵).

La cartographie recense 1 100 formations, le nombre d'utilisateurs est passé de 5 000 en 2016 (10 000 sessions), à près de 40 000 en 2017 (47 000 sessions), puis à 80 000 en 2018 (près de 100 000 sessions).

Développer les collaborations en faveur de l'égalité des chances

Le DFVE s'est engagé depuis 2016 dans une démarche de coordination des cordées de la réussite (9 établissements de l'UFTMiP concernés, 80 collèges et lycées encordés pour 2 500 élèves concernés chaque année) qui a permis notamment l'élaboration d'un état des lieux des actions et des EPLE encordés, la définition d'objectifs communs, la construction d'une démarche partagée et co-construite d'évaluation, la définition d'un projet de développement d'un outil de suivi et de pilotage, l'expérimentation de modalités de collaboration avec l'ESPé et l'inclusion des Cordées dans la réponse à l'appel à projet PIA 3 sur l'Orientation (cf ci-dessous).

Impulser une dynamique collective en matière de politique IO-IP

Le DFVE co-anime avec le rectorat et la DRAAF une démarche académique visant à déployer des actions dans le cadre du continuum bac -3, bac +3 à l'échelon académique. De nombreux partenariats ont été développés avec les acteurs du champ de l'orientation, de la formation et de l'emploi (CMA31, mission locale, Pôle emploi, Conseil régional, Carif-Oref) et le DFVE réalise directement des actions d'IO-IP à destination des usagers (qui touchent environ 1000 personnes par an) : salons d'information et d'orientation (participation à Infosup, à 3 salons en Région), organisation des JPO à l'Accueil-Welcome Desk en 2016 et 2017, accueil du CIO du Sup de l'académie de Toulouse à l'Accueil-Welcome Desk. Enfin, le DFVE a coordonné la préparation du projet du site en réponse à l'appel à projets « Territoires d'innovation pédagogique : Dispositifs Territoriaux d'Orientation vers les Etudes Supérieures » (PIA3 TIP-DTOES) ; ce projet, intitulé ACORDA, a été retenu en mai 2019 parmi les 8 projets sélectionnés en France.

⁵ Section de technicien supérieur

Domaine	Forces	Faiblesses
IO-IP	- Projet et démarche collective, dynamique importante - Meilleure reconnaissance/poids du collectif universitaire auprès des partenaires - Construction "naturelle" d'un projet de site (PIA3 DTOES) du fait de l'existence du collectif	- Des difficultés à mobiliser les établissements - De nombreuses instances, des établissements pas toujours volontaires - Un rôle de simple observateur dans le cadre de la mise en place des réformes (pilotage Etat/rectorat)

3.2.1.3 Favoriser la transformation pédagogique

Accompagner le développement professionnel des personnels assurant des fonctions pédagogiques

Depuis la rentrée 2015, le Service Inter-Universitaire de Pédagogie (SiUP) propose une formation à la pédagogie aux nouveaux enseignants et enseignants-chercheurs recrutés dans les universités (UT Capitole, UT2J, UT3) et à l'INU Champollion. La formation est organisée sur trois jours la première semaine de septembre suivis de deux demi-journées en janvier et en mai. La formation est en partie mutualisée (une journée commune) avec la formation des enseignants des écoles d'ingénieurs (dans le cadre de DEFI Diversités). Depuis 2015, 80 nouveaux entrants ont suivi cette formation.

Le SiUP propose également un plan de formation continue à la pédagogie pour les enseignants et enseignants-chercheurs. Une vingtaine de formations sont proposées par an avec une centaine de participants en moyenne.

En 2016, pour renforcer le conseil pédagogique dans les établissements, une formation de 13 conseillers pédagogiques (ingénieurs pédagogiques et TICE, enseignants et enseignants-chercheurs) issus des universités et de l'INU Champollion a été mise en place. Ils ont rejoint le réseau GRAPPE formé par les conseillers pédagogiques d'écoles d'ingénieurs.

Sensibilisation, valorisation et diffusion des initiatives pédagogiques

Le SiUP organise et co-organise avec les établissements des conférences autour de la pédagogie (depuis 2016, 10 conférences ont eu lieu et de nouvelles sont prévues sur 2019). En 2017, le colloque PédagoTice a été organisé par le SiUP. Ce colloque a réuni 188 participants avec 18 conférences et 10 ateliers.

Des journées d'échanges de pratiques permettant aux enseignants de présenter des initiatives et d'échanger autour de projets pédagogiques sont également organisées.

Dans le cadre de l'AMI 2016, une plateforme « Sia-échanges pédagogiques » (sia.univ-toulouse.fr) a été développée et lancée en novembre 2018. Cette plateforme a pour objectifs de (1) présenter l'offre de formation à la pédagogie du site (coordonnée avec les établissements), (2) présenter des initiatives pédagogiques mises en œuvre par des enseignants des différents établissements (3) créer un réseau social autour de ces initiatives en permettant la mise en lien des enseignants, des acteurs de l'accompagnement, et à terme, la création de communautés de pratiques, (4) documenter les pratiques du point de vue de la recherche et permettre la mise en place de recherches autour de la pédagogie universitaire. Pour alimenter cette plateforme, 32 capsules vidéo présentant des initiatives des équipes pédagogiques des différents établissements du site (issues des projets labellisés dans le cadre de l'IDEX) ont été conçues.

Domaine	Forces	Faiblesses
SIUP	- Des actions pertinentes : formation des enseignants, plateforme SIA	- Un cercle des participants qui ne s'élargit pas assez - Un manque de volonté politique dans certains établissements - Un manque de mobilisation et d'actions de mobilisation

3.2.1.4 Développer l'entrepreneuriat étudiant

Déployer le statut national d'étudiant entrepreneur et le D2E

Créé en 2014, le pôle PEPITE ECRIN gère actuellement trois dispositifs :

- **Parcours Statut National des Étudiants Entrepreneurs (SNEE)** : ce dispositif a pour objectif d'encourager et d'accompagner les étudiants, quels que soient leurs parcours et spécialisations, qui souhaitent développer un projet de création d'activité. Des ateliers et petits déjeuners sont organisés ainsi qu'une mise en réseau avec une communauté d'étudiants-entrepreneurs, la mise en relation avec les principaux partenaires de cet écosystème, l'accès à des permanences gratuites. L'évolution du nombre de bénéficiaires est de : 100 en 2016-17, 200 en 2017-18 et 240 en 2018-19.
- **Parcours Diplôme des Étudiants Entrepreneurs (D2E)** : le D2E permet d'aller plus loin dans la maturation du projet entrepreneurial. Les actions mises en œuvre sont : la possibilité de substituer un temps de stage pour travailler sur son projet ; le double tutorat par un enseignant et par un référent externe socio-économique ; l'accès à un programme complet d'ateliers collectifs (50 ateliers de 3h de novembre à juin), l'accès à un tiers-lieu et à un espace de coworking dédié : le Catalyseur (campus UT3). L'évolution du nombre de bénéficiaires est de : 40 en 2016-2017, 70 en 2017-2018, 66 en 2018-2019.
- **PEPITE STARTER (Programme d'accélération)** : est une offre de formation et d'accompagnement intensive sur 5 mois à temps complet : les étudiants entrepreneurs du starter sont à 100% sur leur projet de création dans un espace dédié où ils sont hébergés. Au programme : rencontres avec des experts, 20 ateliers collectifs, mentorat... Le nombre de bénéficiaires : 8 en 2018 2019 (première promotion).

Sensibiliser les étudiants et accompagner les acteurs

Au-delà de ces trois parcours, PEPITE ECRIN réalise des actions événementielles et de sensibilisation à l'entrepreneuriat avec les établissements et les partenaires (50% des actions sont pilotés par PEPITE ECRIN, 4 469 étudiants sensibilisés – tous établissements confondus par an).

Le pôle anime également le dispositif régional et a un rôle d'appui aux dispositifs relais de PEPITE sur les sites délocalisés en articulation avec les ressources locales et les compétences présentes sur le territoire. Une offre D2E par visioconférence à destination des étudiants du D2E des sites est opérationnelle depuis la rentrée universitaire 2018-2019 (100 étudiants avec le SNEE sur les sites). Enfin, une offre de formation des tuteurs, enseignants et référents entrepreneuriat étudiant des établissements est développée (30 tuteurs enseignants, 20 référents formés).

Domaine	Forces	Faiblesses
PEPITE ECRIN	- Soutien de la Région, volonté des établissements sur l'entrepreneuriat - Travail au plus près des territoires - Travail important sur le développement de dispositifs (STARTER, etc.) - Augmentation importante du nombre d'étudiants entrepreneurs	- Limite de l'équipe pour agir sur tout le territoire, faiblesse du modèle économique, manque d'actions de sensibilisation (notamment dans les établissements)

3.2.1.5 Favoriser avec les établissements la réussite et l'insertion professionnelle des étudiants en situation de handicap

Renforcer les actions collectives et partenariales dans le cadre de la convention *Atouts pour tous*

Depuis 2011 et la signature de la première convention *Atouts pour tous*, l'UFTMiP s'est engagée aux côtés de ses établissements membres et des autres partenaires de la convention⁶. L'objectif de la convention est de permettre l'accompagnement d'élèves et d'étudiants en situation de handicap dans leur parcours de formation en vue d'une inclusion professionnelle réussie dans le monde du travail. L'UFTMiP est partenaire de l'ensemble des actions et en coordonne certaines en tant que partenaire privilégié des établissements et du Rectorat.

- **Handy'fest**

En novembre 2016, l'UFTMiP a coordonné, en partenariat avec ses établissements membres et *Atouts pour tous*, le journée Handy'fest (réalisée deux ans auparavant par l'Université Toulouse III) incluant un forum « entreprises », un challenge sportif de sensibilisation au handicap (foot-cécité, rugby fauteuil, etc.) à destination des étudiants et une

⁶ Académie de Toulouse, Direccte Occitanie, Onisep Occitanie, GIP-FCIP, DRAAF, Airbus, Altran, Atos, Capgemini, Manpower, Safran, Thales, Sopra-Steria

formation « atelier connaissances des handicaps » ouverte aux personnels de l'université et des entreprises (79 participants aux ateliers, et 90 étudiants participants aux challenges sportifs).

- **Journée « Études sup et handicap c'est possible »**

L'UFTMiP et le rectorat de Toulouse organisent depuis plusieurs années, une demi-journée permettant de présenter aux élèves et à leurs familles les aménagements et accompagnements dont les étudiants handicapés peuvent bénéficier tout au long de leur parcours d'études. L'objectif est ici d'aider et d'inciter à la poursuite d'études. (Nombre de participants : une centaine chaque année).

- **Plateforme Atouts pour tous**

L'UFTMiP a porté le projet de la plateforme *Atouts pour tous* (atoutspourtous-toulouse.fr) permettant : de présenter les actions, les actualités et les partenaires d'Atouts pour tous (Site vitrine), de mettre en relation les étudiants et élèves avec les entreprises partenaires pour des stages, des stages d'alternance ou des emplois (Application), aux membres de la convention de collaborer au sein des groupes de travail (Espace collaboratif).

Cette plateforme a ouvert en septembre 2018, elle propose 400 offres (stages, emplois) des entreprises et 60 étudiants inscrits (sur les 1 400 étudiants en situation de handicap des établissements de l'UFTMiP).

Définition de la politique handicap de l'UFTMiP : le schéma directeur du handicap

L'UFTMiP a confié au DFVE la mission de définir son schéma directeur du handicap 2019-2021 qui a ensuite été adopté en décembre 2018 par le CA de la ComUE. Ce schéma s'articule autour de 5 axes :

- consolidation des dispositifs d'accueil et développement des processus d'accompagnement des étudiants handicapés dans l'ensemble du cursus universitaire et vers l'insertion professionnelle ;
- accroissement de la cohérence et de la lisibilité des formations et des recherches dans le domaine du handicap ;
- développement de l'accessibilité des services offerts par l'UFTMiP ;
- développement de la politique de ressources humaines de l'UFTMiP à l'égard des personnes handicapées ;
- soutien à l'emploi de travailleurs handicapés lors de la mise en œuvre de la politique d'achats publics.

Domaine	Forces	Faiblesses
Handicap	- La convention <i>Atouts pour tous</i>, 1^{re} en France - Le développement de la plateforme - Une vraie politique UFTMiP transversale aux départements et services - La volonté des établissements de porter une actions collective (cf. enjeux)	- Un niveau d'implication des établissements variable (actions arrêtées, dynamique difficile à maintenir) - Un schéma du handicap de l'UFTMiP construit rapidement et peu partagé avec les établissements

3.2.1.6 Optimiser la coopération et le développement des formations en ingénierie de l'académie

L'offre de formation en ingénierie au sein de la ComUE fait l'objet d'un travail spécifique, mené par Toulouse Tech (consortium des membres de la ComUE porteurs de formations en ingénierie). Toulouse Tech a pour objectif de favoriser la concertation et de développer des synergies et des projets communs.

Rendre l'offre de formation en ingénierie du site plus cohérente et lisible, diversifier le recrutement

Les actions qui ont été menées sont les suivantes : lancement du portail Toulouse Tech It Easy présentant l'offre de formation (en anglais) en ingénierie (29 programmes, 151 301 visites, 289 comptes créés) ; la valorisation de la filière apprentissage (16 diplômes d'ingénieurs) par la mise en place d'un forum à destination des étudiants bac +2/3 (une centaine de visiteurs par an, + 50% ont déposés un dossier de candidature) ; la mise en place de summer schools inter établissements et une information commune (dans les salons type Infosup) sur les différents modalités d'accès aux diplômes d'ingénieurs.

Mettre en place des modules, des parcours inter-établissements et des passerelles

Les actions menées : la création d'un certificat « Sciences des données et Big Data » inter-établissements (72 inscrits venant de 10 écoles différentes), l'élargissement des modules lauréats des appels à projets 2014 et 2015 de l'IDEX à tous les établissements de Toulouse Tech, la mise en place de la passerelle PACES-Toulouse Tech (année de transition vers 9 écoles appartenant à des réseaux différents).

Suivre l'insertion des jeunes diplômés, assurer la prospective

Toulouse Tech a mis en place un conseil de Prospective (les thèmes ont été : les métiers du numérique dans l'usine du Futur, l'apport des diversités en entreprise, le véhicule autonome et connecté, etc.) et participe au déploiement en Occitanie de l'événement MonJob@FuturAuto (forum jobdating entre les étudiants et les équipementiers/constructeurs automobile - 1^{re} édition 2018 : 400 participants, 82 représentants de 18 entreprises différentes, + de 550 CV récupérés par les entreprises).

Promouvoir les démarches d'innovation et de transformation pédagogique

Les projets réalisés : le projet CANEVAS : mieux comprendre les enjeux soulevés par certains dispositifs de transformation pédagogique dans les écoles d'ingénieurs (salles de pédagogie active, activités numériques...) et développer des prototypes de collecte de traces d'apprentissage et des travaux collectifs autour de la formation de formateurs sur de thèmes transversaux comme l'éthique (organisation d'un séminaire ayant réuni plus de 60 participants).

Domaine	Forces	Faiblesses
Toulouse Tech	Une volonté des écoles, une adhésion des communautés (sentiment d'appartenance au collectif « écoles »), un fonctionnement en mode projet, des actions réussies et transposables, une meilleure connaissance mutuelle	Un manque d'appropriation par toutes les écoles, un manque de pérennité du fait des moyens financiers réduits Une articulation avec les instances de la ComUE à revoir Des logiques d'écoles parfois différentes (tutelles différentes, cultures différentes)

3.2.1.7 *Faciliter l'accueil et l'installation des étudiants, améliorer la vie étudiante et soutenir les initiatives étudiantes*

Animer et participer à la mise en œuvre du schéma d'amélioration de la vie étudiante

Le diagnostic de la vie étudiante co-construit (CROUS ; établissements ; partenaires) en 2015 a donné lieu à la rédaction d'un plan d'action 2016-2020 du schéma d'amélioration de la vie étudiante annexé au contrat quinquennal de site. Les thèmes du schéma sont : logement, santé-Social, restauration, handicap, autonomie engagement, temps et espace, culture, sport, transports et il concerne les 11 sites de l'académie de Toulouse : Albi, Auch, Cahors, Castres, Figeac, Foix, Millau, Montauban, Rodez, Tarbes et Toulouse.

L'animation du schéma est essentiellement assurée par le service vie étudiante du DFVE : mise en œuvre et animation de groupes de travail partenariaux (y compris commissions se réunissant 1 à 4 fois/ an) et des instances de pilotage. Afin de renforcer l'implication des étudiants dans ce projet, un Forum dédié aux étudiants a été organisé en mars 2017 puis mars 2018 avec pour thèmes : culture, sport, transports, restauration (une quarantaine de participants étudiants chaque année).

Le schéma a fait l'objet d'un bilan à mi-parcours courant 2018 (51 fiches thématiques rédigées) qui présente les avancées produites mais également les domaines sur lesquels des efforts seraient encore nécessaires pour atteindre les objectifs identifiés en 2016. En mars 2019, les étudiants élus ont été invités à échanger sur ce bilan.

Santé - social

L'intégration du SIMPPS est effective depuis janvier 2019, un diagnostic exhaustif sur l'ensemble des sites universitaires a été réalisé. Les conclusions partagées avec toutes les parties prenantes (notamment Agence Régionale de Santé) ont permis d'établir plusieurs priorités, désormais développées dans différents groupes de travail locaux (sites en région) et thématiques. L'offre de service du SIMPPS renouvelée devra être stabilisée d'ici l'été 2019.

Un travail de renforcement des services (santé et social) aux étudiants des sites hors Toulouse est en cours en partenariat avec les acteurs locaux (CPAM, Maison des adolescents, etc.), les animateurs universitaires de sites et l'ARS.

Assurer l'accueil, l'information et le conseil aux étudiants

De nombreuses actions ont été réalisées, notamment le développement de l'Accueil-Welcome Desk (200 000 visiteurs accueillis entre septembre 2015 et mi-février 2019) avec les services de la Préfecture, du Rectorat (CIO du Sup), de la CAF, du CROUS et des permanences temporaires de partenaires extérieurs (CPAM, SNCF, transports locaux – Tisséo...) et le développement de son pendant numérique : le site internet welcomedesk.univ-toulouse.fr livré en juin 2018. En matière de logement, l'équipe chargée du logement reçoit toute l'année les étudiants pour les accompagner dans leur recherche de logement et les conseiller. Pour cela, de nombreuses collaborations sont développées : ADIL, CRIJ Occitanie, Crous, CAF, bailleurs sociaux, associations... En 2018, la seconde édition du guide du logement étudiant a permis de répondre à plusieurs des objectifs du schéma directeur. Les différents échanges avec les acteurs de l'Etat, de la Région et les établissements ont incité l'UFTMiP à répondre positivement à l'appel à projet pour la création d'observatoires partenariaux du logement étudiant (2018) (projet en cours). Enfin, le Centre de ressources droit des étrangers a pour objectif d'informer et conseiller les établissements membres de l'UFTMiP sur les droits et obligations des étudiants étrangers. Il assure notamment l'interface avec la préfecture de Haute-Garonne et l'Office Français de l'Immigration et de l'Intégration de Toulouse.

Faciliter l'intégration, encourager l'accès à la culture et au sport et soutenir les initiatives étudiantes

Concernant l'intégration des étudiants, la ComUE organise « la semaine de l'étudiant » à Toulouse et sur les 10 sites universitaires en région (en 2017, 18 000 entrées dans 11 villes et 50 associations étudiantes participantes) et le développement du parrainage des étudiants étrangers. Concernant la culture, l'offre a consisté à proposer le Festival de Théâtre « Entre en scène », la publication du magazine U'Zoom sur les activités culturelles dans les établissements (15 000 exemplaires par édition), le partenariat avec l'Orchestre National du Capitole de Toulouse sur des concerts gratuits pour les étudiants (4 200 entrées distribuées), le partenariat avec la radio étudiante Campus FM.

Concernant le volet sport, la ComUE impulse une réflexion sur l'usage des équipements sportifs. Une étude a été réalisée visant à faire un état des lieux des équipements universitaires existants et des utilisations d'équipements sportifs universitaires ou municipaux des établissements. L'objectif est de favoriser le partage mutuel et l'optimisation de ces infrastructures. Enfin, l'association sportive Université de Toulouse (ASUT) a été créée pour favoriser la compétition universitaire de haut niveau pour des équipes pluri-établissements.

Concernant les initiatives étudiantes, un guide pratique pour les associations étudiantes (Yapluka) a été élaboré et diffusé. Des travaux relatifs à la reconnaissance de l'engagement étudiant ont été partagés entre établissements.

Domaine	Forces	Faiblesses
Vie étudiante	Une légitimité de la ComUE dans le domaine de la vie étudiante La démarche de coordination de la ComUE qui permet la transversalité entre services des établissements (international, vie étudiante, scolarités, etc.) Le développement de partenariats (Préfecture, CAF, Tisséo, CPAM, etc.)	Des difficultés à impliquer et faire participer les étudiants à la démarche

Aspie Friendly

Le projet Aspie Friendly, lauréat du 1^{er} appel à projet PIA3 NCU avec un financement de 5M€ pour 10 ans, a débuté en 2018 ; le projet est une expérience nationale d'intégration universitaire et professionnelle pour les personnes avec troubles du spectre de l'autisme sans déficience intellectuelle, dénommé ici les Aspies d'après le syndrome d'Asperger. Le projet rassemble une vingtaine d'établissements d'enseignement supérieur français et de nombreux partenaires, le projet aborde la question de l'accompagnement des étudiants Aspie sous différents volets : du travail avec les partenaires de l'éducation nationale et des structures qui accueillent les jeunes Aspies jusqu'à l'insertion sociale et professionnelle en passant évidemment par l'adaptation pédagogique (mise à disposition de ressources pédagogiques adaptés, adaptation des parcours), l'utilisation des outils numériques pour faciliter l'accueil des étudiants Aspie, ainsi que l'accompagnement dans la vie quotidienne. Le projet intègre le déploiement de formation à destination de tous ceux qui côtoient les Aspies, qu'ils soient enseignants, secrétaires, etc. Compte tenu de sa dimension inter-établissement, ce projet est porté par l'UFTMiP et géré au sein du DFVE.

3.2.1.8 *Accompagner des structures transverses de formation*

Si le site n'a pas fait le choix de structurer l'animation de la formation en pôles comme cela a été le cas pour la recherche, il existe néanmoins des structures et des « consortiums » inter-établissements qui développent des activités et projets communs dans le domaine de la formation.

Les structures « inter-établissements » :

- **ESPé : le pôle de formation aux métiers de l'enseignement, de l'éducation et de la formation**

Dans le cadre du contrat quinquennal, l'évolution du rattachement de l'ESPé et son transfert de l'UT2J vers la ComUE étaient envisagés pour tenir compte de son positionnement transversal. Cette évolution n'a pu être menée à terme en raison du travail important nécessaire à la rédaction des dossiers d'accréditation successifs de l'ESPé en début de période quinquennale d'une part, de la focalisation de l'UFTMiP sur le dossier de reconquête de l'IDEX d'autre part. Par la suite, l'absence de gouvernance politique à UT2J durant plusieurs mois a également retardé le processus.

Pour autant, de nombreux éléments de coopération se sont concrétisés :

- Mise en place d'une commission évaluation et prospective de l'ESPé, lieu de réflexion et de concertation entre établissements sur les orientations stratégiques, le positionnement au sein du site et les évolutions à venir de ce pôle de formation partagé ;
- Travail partenarial sur les formations dans le cadre des dossiers d'accréditation, notamment avec UT3 et l'ENSFEA ;
- Animation par la Structure Fédérative de Recherche de l'ESPé de la réflexion interdisciplinaire sur l'éducation et la formation ;
- Accueil au sein de l'ESPé de la Maison pour la Science, structure de formation des enseignants en sciences, initialement portée par l'UFTMiP ;
- Contribution de l'ESPé au projet d'IDEX UNITI 2018, qui prévoyait son évolution en tant que composante de l'Université de Toulouse ;
- Contribution à l'animation des villes universitaires d'équilibre, dans le cadre des contrats de site et du CPER.

Tous ces éléments sont essentiels dans le fonctionnement quotidien de l'ESPé et favorisent son ancrage transversal au sein du site. Ils vont donc permettre de reconsidérer la question du rattachement, à la lumière des évolutions législatives en cours dans le cadre du projet de loi pour une école de la confiance.

- **IPST-CNAM.** L'IPST-Cnam est un service interuniversitaire (par convention entre les 4 universités toulousaines (UT Capitole, UT2J, UT3 et Toulouse INP), l'INSA Toulouse et le CNAM). A ce titre, il porte depuis sa création en 1957 l'offre de formation du CNAM. L'IPST-Cnam est rattaché administrativement à Toulouse INP sous forme de service à comptabilité distincte. L'IPST CNAM propose des formations en reprises d'étude réalisées en collaboration avec les universités toulousaines qui délivrent les diplômes (capacité en droit, DAEU A et B, DUT), des formations du CNAM (promotion sociale) et des formations initiales en alternance et des formations continues. Une réflexion a été menée fin 2015 et a permis d'établir une feuille de route visant à réintégrer les formations IPST dans les établissements (DAEU, IUT) et à mettre en place une convention avec le CNAM en vue de créer un service commun « CNAM Midi-Pyrénées ». Ce projet n'a pas abouti en raison de la fusion des régions et de la nécessité de proposer une structuration globale du CNAM en Occitanie. La réflexion est donc en cours pour finaliser une évolution.

Les collectifs formation inter-établissements

- **Toulouse Tech.** Le consortium Toulouse Tech rassemble les membres de la ComUE porteurs de formations en ingénierie. Toulouse Tech a pour objectif de favoriser la concertation et de développer des synergies et des projets communs. Les activités de Toulouse Tech sont présentées dans la partie Département Formation Vie Étudiante.
- **Institut Fédératif des IUT.** L'Institut Fédératif des IUT, fondé en 2015, rassemble tous les IUT rattachés aux universités toulousaines. Cet espace de concertation et de coopération des IUT de Midi-Pyrénées existait déjà depuis 2005 au sein de la structure associative de l'Assemblée Régionale des IUT de Midi-Pyrénées ; l'Institut Fédératif prolonge ce travail au sein de l'UFTMiP et permet le déploiement de

nombreuses actions communes entre IUT : politique de recrutement, actions d'information-orientation, portail commun de candidatures en Licence Professionnelle, innovations pédagogiques, politique de développement de la FTLV, etc.

D'autres perspectives pour faire émerger des structures transverses de formation, tel par exemple Agricampus, sont susceptibles de s'ouvrir en fonction des réflexions menées pour la coordination de l'offre de formation en vue de la prochaine accréditation.

Les moyens humains et financiers

Au 1^{er} janvier 2019, les moyens humains du DFVE étaient de 34 personnels (1,3 ETP mis à disposition contre remboursement, 18,5 ETP contractuels, 9 fonctionnaires) et le budget de 1 014 000 € (hors MS des titulaires).

La répartition des emplois par mission est la suivante.

Missions	ETPT	Statut
Formation initiale et continue	2	1 titulaire, 1 contractuel
Toulouse Tech	1	1 contractuel
Information-orientation et insertion pro.	1	1 titulaire
SiUP	3,5	0,5 mise à disposition, 1 titulaire, 2 contractuels
Pepite Ecrin	4,5	0,5 mise à disposition, 4 contractuels
Handicap	1	1 titulaire
Vie étudiante	8,5	3 titulaires ; 5,5 contractuels
Fonctions transverses (y/c direction)	3,3	0,8 mise à disposition, 2 titulaires, 0,5 contractuel
Aspie Friendly	4,5	1 porteur de projet, 1 chargé de mission, 2,5 contractuels

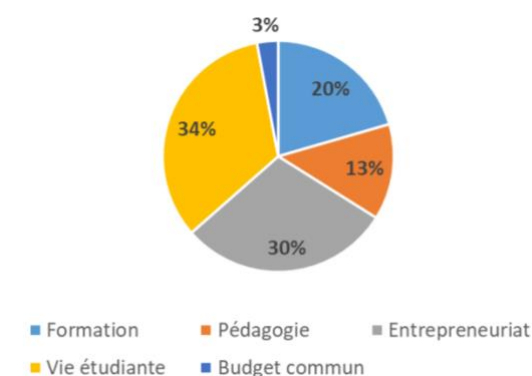


Figure 1 : Répartition du budget

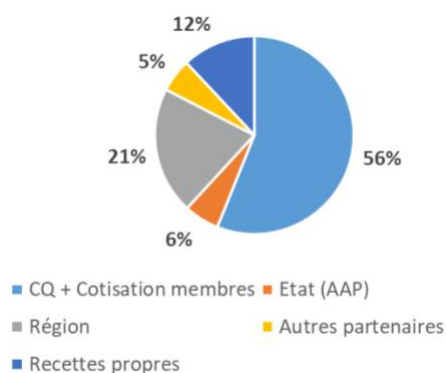


Figure 2 : Origine des recettes

3.2.2 Évaluation et analyse

Les activités de coordination des établissements qui visent à favoriser le partage de pratiques et d'expertise, mettre en cohérence l'activité des établissements ou développer un projet, une expérimentation collective, présentent de nombreux avantages :

- Les acteurs « métiers » (ex : SCUIO, services formation continue, cordées de la réussite) y trouvent très souvent une vraie plus-value et un enrichissement dans leur pratique ;

- Cette activité permet la création de « collectifs métiers » rapidement efficaces quand il s'agit par exemple de construire un projet de site dans le cadre d'appel à projets ;
- L'élaboration et la mise en œuvre de nombreux projets collectifs de site grâce à ce travail de coordination.

Les points de faiblesses de ces activités :

- Il est difficile de mesurer l'impact du partage de pratiques et d'expertise ;
- Le rôle de coordination du DFVE et le rôle du rectorat de mise en œuvre des réformes du MESRI dans le domaine de la formation (portail Master, parcourup, loi ORE, etc.) sont parfois très proches. Le DFVE est invité/observateur du pilotage par le rectorat qui interagit directement avec les établissements mais n'a pas de rôle défini, ce qui ne favorise pas une mise en cohérence entre établissements.
- L'impact en terme de temps pour les établissements de la démarche de coordination. Un projet collectif porté par la ComUE nécessite des temps de réunion de concertation qui, s'ils offrent l'avantage de la co-construction et de l'implication des établissements, sont coûteux en temps pour les établissements. Dans ce contexte, il est important que les projets portés par l'UFTMiP permettent d'apporter un gain important supérieur à ce coût.
- Mettre en cohérence l'activité des établissements est le point le plus délicat de la démarche de coordination. La réalisation de nouveaux projets est relativement aisée à mener, mais modifier l'activité réelle d'un établissement impacte l'organisation interne et le travail des équipes pédagogiques, ce qui nécessite l'existence d'une orientation politique commune des établissements.

Les activités qui visent à rendre un service aux établissements (formation des enseignants, des personnels des services formation continue, Centre de ressources Droit des étrangers, etc.) ont pour plus-value :

- Une mutualisation des moyens humains et financiers et de compétences « pointues » et donc des gains de coût facilement identifiables ;
- Un gain encore plus important pour les « petits » établissements qui n'ont pas toujours les effectifs pour justifier le déploiement d'une formation des personnels.

Le point de faiblesse de ces activités :

- Un modèle économique à construire avec les établissements concernant la formation et un processus administratif simplifié à définir.

Les activités qui visent à rendre un service direct à l'utilisateur (Accueil-Welcome Desk, Cartographie de l'offre de formation, Pôle Pépite, etc.) apportent une vraie plus-value en terme de services rendus aux étudiants, plus-value clairement identifiée et reconnue par les établissements. Une des difficultés est parfois de faire connaître ces services au public visé (les étudiants) qui n'est pas directement en contact avec l'UFTMiP.

Les activités qui visent à faire rayonner les établissements (exemple : les Salons (Infosup), les colloques (PédagoTice), plateformes (SIA, Atout pour tous), sites web, événements (Carrefour formation continue), etc.) sont une vraie plus-value pour le monde extérieur à l'enseignement supérieur (les lycéens et leurs familles, le monde socio-économique et culturel...) qui dispose ainsi d'une vue globale et unique de l'enseignement supérieur public.

Les activités de développement d'une stratégie partenariale sont un vrai point fort de l'UFTMiP. Le nombre et la diversité des partenariats montrent combien cette « porte d'entrée » a un vrai intérêt pour les acteurs régionaux du monde socio-économique et culturel. Cette démarche de partenariat permet d'inscrire le monde universitaire comme un acteur majeur des politiques publiques et permet également de développer ou renforcer les projets (l'Accueil-Welcome Desk, la Région sur l'entrepreneuriat, le CARIF-OREF pour la formation continue, Pôle emploi pour l'IO-IP et la formation continue, etc.).

Une limite de l'exercice est la déclinaison de certains partenariats au niveau des établissements qui n'est pas toujours réelle du fait d'intérêt ou des priorités variables d'un établissement à l'autre.

Enfin, un point faible du bilan d'activité du DFVE réside dans *une mobilisation et une implication différenciées des établissements* suivant les thèmes. Sans portage politique fort dans les établissements, certains projets ou actions ont clairement des difficultés à être menés. À titre d'exemple, la formation des enseignants-chercheurs à la pédagogie et, plus globalement, la transformation pédagogique nécessitent une mobilisation politique des établissements. Par conséquent, les établissements ne bénéficient pas tous des plus-values que peuvent apporter certaines actions, réduisant ainsi la valeur ajoutée de celles-ci.

3.2.3 Opportunités et enjeux à adresser collectivement

L'ensemble des enjeux détaillés ci-dessous ne prend pas en compte la réflexion en cours sur le projet de politique de site toulousain. Ils seront donc potentiellement amenés à être redéfinis ou ajustés en fonction du contenu de ce projet.

Formation initiale et continue (FTLV)

La prochaine accréditation est un enjeu fort sur le volet formation. Au-delà du travail collectif de construction de l'offre de formation qui sera mené, un travail de réflexion est en cours pour identifier la pertinence d'actions collectives sur les thèmes suivants :

- La création de formations et de parcours pluridisciplinaires
- Le rayonnement international des formations : réflexions sur la consolidation de l'offre de formation à l'international, promotion, valorisation, accueil des étudiants (label « Bienvenue en France »), etc.
- La définition d'une politique commune en matière de co-accréditation (y/c principes de fonctionnement sur l'apprentissage et la formation continue sur les parcours partagés)
- La mise en place des Conseils de Perfectionnements Sectoriels (CPS) pour expliciter et favoriser la relation formation-emploi et participer à l'élaboration d'une stratégie de développement de l'alternance et de la Formation Tout au Long de la Vie dans le cadre de la réforme de la formation professionnelle
- L'accompagnement à la définition des blocs de compétences dans l'offre de formation
- Le partage de pratique autour des démarches Qualité
- L'évolution des pratiques pédagogiques : renforcement de la politique commune

Au-delà de l'accréditation, différents projets seront à mettre en œuvre dont notamment le projet formation du 3IA ANITI avec la création de la *Graduate School* et le volet formation continue avec la construction d'un guichet unique.

Information-Orientation et insertion professionnelle

Les principaux enjeux dans ce domaine sont :

- En ce qui concerne la cartographie, la poursuite de l'harmonisation de la description de l'offre de formation, la lisibilité auprès du monde socio-économique, l'intégration de la notion de compétences, la mise en visibilité des parcours, passerelles et réorientations, la lisibilité des débouchés (métiers, secteurs d'activité), et l'interopérabilité avec d'autres outils (ex. : ONISEP, Carif-Oref, etc.), etc.
- Impulser une dynamique collective en matière de politique IO-IP notamment pour prendre en compte les impacts des différentes réformes en cours sur l'IO-IP (réforme du baccalauréat, loi sur « la liberté de choisir son avenir professionnel », etc.), l'accompagnement au développement de compétences à s'orienter tout au long de la vie au sein d'une offre de formation plus « modularisable » et dans un contexte socio-économique mouvant, l'intégration dans le SPRO, le renforcement de partenariats avec la Région sur la question IO-IP, etc.
- La poursuite des projets engagés avec les cordées de la réussite : réalisation de l'outil de suivi, développement du partenariat avec l'ESPé, développement de l'axe « égalité des genres » par les cordées, etc.

La réalisation de ces projets sera favorisée par la mise en œuvre du projet « ACORDA » (labellisé dans le cadre du PIA3 TIP-DTOES) qui intègre de nombreuses actions sur ces différents axes.

Transformation pédagogique

Le SiUP a développé de nombreuses actions (formations, conférences, partage de pratiques, etc.) et des outils (plateforme SIA, escape game, etc.) dans le cadre d'une approche qui s'appuie sur un réseau de conseillers pédagogiques dans les établissements. Pour amplifier l'impact de toutes ces actions et relancer la dynamique au sein des établissements, il est désormais important :

- De renforcer le portage politique par les établissements des enjeux de transformation pédagogique ;

- De développer le réseau des conseillers pédagogiques en identifiant de nouveaux conseillers et en renforçant l'animation de ce réseau ;
- De multiplier les actions directement au sein des établissements ;
- De développer l'usage de la nouvelle plateforme SIA.

Entrepreneuriat

Le soutien à la création d'entreprises fait l'objet d'une mobilisation importante, le nombre de structures d'accompagnement et de lieux de « coworking » augmente régulièrement. Dans ce contexte, et malgré la demande incessante qui est faite aux pôles PEPITE de justifier leur activité par de la création d'entreprise, il est important pour PEPITE ECRIN de réaffirmer son positionnement dans le long processus de création d'entreprises. L'enjeu à venir est de renforcer les phases amont de la création d'entreprise en :

- Renforçant la sensibilisation des étudiants et en accompagnant et soutenant les acteurs universitaires impliqués (référents entrepreneuriat)
- Identifiant des « lieux de *coworking* » sur tous les campus universitaires
- Accompagnant les étudiants dans l'identification et la construction du projet
- Renforçant les partenariats avec les « incubateurs » pour permettre aux étudiants de poursuivre et finaliser leur projet de création dans les meilleures conditions.

Handicap

De nombreuses actions sont encore à réaliser dans le domaine du handicap. La première action immédiate concerne la plateforme « Atouts pour tous ». Pour augmenter le nombre d'étudiants inscrits, de nouvelles actions de communication seront conduites pour favoriser la connaissance et la participation des étudiants à cette plateforme. La réussite de ce projet est important car il pourrait ainsi être étendu à d'autres conventions « Atouts pour tous » (Ile de France et Bordeaux...) et être un levier pour la création d'un réseau national de ces conventions.

Concernant le Schéma directeur du handicap 2019-2021 de l'UFTMiP, il s'agira de partager et d'articuler ce schéma avec ceux des établissements pour le rendre cohérent et identifier des actions communes entre établissements.

Enfin, les chargés de mission handicap ont identifié des axes à mener collectivement pour renforcer l'accompagnement des étudiants en situation de handicap :

- Améliorer les compétences des personnels (enseignants, les personnels administratifs, etc.)
- Inciter et soutenir l'engagement des étudiants auprès des étudiants handicapés
- Améliorer les équipements d'accompagnement (usage des innovations technologiques, mutualiser les moyens matériels (gros équipements)
- Favoriser la mobilité internationale sur les stages
- Développer les relations extérieures avec les organismes et structures (MDPH⁷, CAP Emploi, PRITH, Collectivités, Direccte, FIPHFP⁸, etc.)
- Développer une dimension d'observatoire (Indicateurs).

Vie étudiante

Les orientations du Service vie étudiante sont inscrites dans le schéma d'amélioration de la vie étudiante. Les grands enjeux à venir sont :

- à très court terme, la finalisation du travail en cours sur le volet santé-social qui amènera à la redéfinition des missions du SIMPPS dans un objectif d'amélioration des services aux étudiants à Toulouse et sur les villes universitaires en région ;

⁷ Maisons Départementales des Personnes Handicapées

⁸ Fonds pour l'insertion des personnes handicapées dans la fonction publique

- dans le cadre du futur contrat quinquennal, le schéma d'amélioration devra être réinterrogé pour, sur la base du bilan, intégrer les éventuelles nouvelles priorités pour les cinq prochaines années ;
- un des enjeux pour ce nouveau schéma sera d'améliorer l'implication des étudiants dans sa définition, son suivi et sa mise en œuvre (le Forum étudiant n'ayant pas rencontré le succès escompté) ;
- enfin, la demande de labellisation en cours dans le cadre de « Bienvenue en France » nécessitera un investissement sur les questions relatives à l'accueil et l'intégration des étudiants internationaux.

3.3 LE DÉPARTEMENT RELATIONS EUROPÉENNES ET INTERNATIONALES

Le Département relations européennes et internationales dispose d'un bureau composé de tous les vice-présidents relations internationales des membres, en charge d'animer la réflexion sur la politique de site en matière de coopération européenne et internationale. Il est en interaction permanente avec les trois autres départements de l'UFTMiP (DRDV, DFVE, DRSU). Organisé en services (Europe, mobilité, langues) coordonnés par une directrice opérationnelle, il s'appuie sur plusieurs enseignants-chercheurs : un directeur et deux chargés de mission (Amérique du Nord, DILAMI) et comprend au total 17 agents.

3.3.1 Stratégie d'internationalisation

Le contexte de l'action stratégique de rayonnement international pour la période 2016-2020 est celui à la fois issu des recommandations de la précédente évaluation HCERES en octobre 2015, et des objectifs du contrat quinquennal de site pour la période mentionnée, à savoir : « *poursuivre la mise en place d'une politique européenne et internationale de site en ciblant des partenariats stratégiques pour une mobilité entrante et sortante des membres de la communauté académique et des étudiants* ».

Bilan d'activités

Le Département des relations européennes et internationales (DREI) a pour mission principale de concourir au rayonnement et à l'attractivité internationale du site, par une action de coordination (accords-cadres, politique européenne, détermination de partenariats stratégiques), le développement d'actions de promotion (salons, antennes, Toul' Box et Mouv'Box) et de renforcement de la visibilité internationale (développement d'une marque académique et relations avec les organismes de classement internationaux).

La coordination de l'action internationale des établissements s'est traduite par la signature de 52 accords-cadres avec des institutions internationales sur des coopérations en lien avec la formation, recherche et la mobilité étudiante (accords sur lesquels s'appuient l'ensemble des établissements de l'UFTMiP). La période IDEX a également permis la mise en place d'une réflexion stratégique sur des zones cibles et d'universités partenaires, déterminées en fonction de la densité des coopérations existantes et/ou de similarités d'identité au sein des classements internationaux. L'UFTMiP a également été chargée d'organiser, pour les établissements du site, des temps d'accueil de délégations internationales ou la participation collective à certaines missions à l'étranger. Enfin, des initiatives mutualisées de promotion du site dans le cadre de différents salons internationaux ont été conduites.

Le développement d'outils d'internationalisation a également constitué un axe d'activités important du DREI. Outre la création des instruments de facilitation de la mobilité internationale (Toul'Box et Mouv'Box – cf. 3.3.3), l'UFTMiP a développé un dispositif d'accompagnement et de soutien aux chercheurs dans le montage de projets européens (cf. 3.3.2). Par ailleurs, l'UFTMiP a développé trois antennes à l'étranger avec des succès inégaux : c'est pourquoi, à l'issue d'un processus d'évaluation, les antennes en Indonésie et au Brésil sont désormais arrêtées malgré un potentiel considérable, essentiellement pour des raisons de politique intérieure de ces pays (souvent mouvante ou difficile à gérer), et quelquefois en raison du peu d'appétence des membres de l'UFTMiP pour ces destinations dans la réalité opérationnelle, souvent absentes des classements internationaux. Seule subsiste aujourd'hui l'antenne en Chine, qui apparaît comme un réel succès en terme de développement de partenariats de formation et de recherche et une expérience très positive d'actions collectives : plus de 20 conventions ont en effet été signées avec des universités du top 30 chinois, permettant notamment la création d'un institut franco-chinois en Ingénierie qui accueillera à terme 400 étudiants chinois dans un double cursus de licence, un projet d'installation d'un institut Confucius, un financement de doctorants chinois (2ème convention signée avec le CSC) et un accroissement de la mobilité entrante (1700 étudiants chinois à Toulouse) et sortante (+ 40 % de mobilités étudiantes vers la Chine et Hong-Kong SAR au cours de la période).

En l'absence de labellisation IDEX, *le renforcement de la visibilité internationale* constitue un objectif partagé par l'ensemble des établissements et se traduit par la volonté de concourir au développement de la marque académique « Université de Toulouse », appuyée sur la signature scientifique unique des publications (65% d'usage en 2018) et valorisée par des actions de promotion communes. À ce titre, l'Observatoire de l'UFTMiP a été mobilisé pour analyser le fonctionnement des classements internationaux et proposer une stratégie pour améliorer les performances.

Évaluation

Après le déploiement d'actions et d'outils partagés, une réflexion stratégique collective indispensable – et appelée de ses vœux par la Cour des comptes – est conduite pour franchir une étape qualitative. Le travail préparatoire de cartographie des partenariats internationaux (notamment réalisé dans le cadre du projet de reconquête de l'IDEX en 2018), l'analyse des universités « sœurs » dans les classements internationaux et certains contacts développés aux Etats-Unis (Universités du Texas à Austin, Arlington et San Antonio, Northern University à Boston, ou encore Université du Connecticut) ou au Canada (Université de Colombie Britannique en particulier) pourront aisément être mobilisés au bénéfice de cette nouvelle étape de collaboration et de mise en visibilité du site. Il en va de même de nombreuses actions menées avec l'École des docteurs de Toulouse envers l'Amérique latine (Mexique, Equateur, République dominicaine), qui semblent aujourd'hui porter leurs fruits, notamment avec le développement de programmes doctoraux. Dans le même contexte, l'accueil, au sein du bâtiment siège de l'UFTMiP (qui abrite la Maison Universitaire Franco-Mexicaine (MUFRAMEX)) de trois antennes avec des représentants d'universités mexicaines de très bon niveau est un signe fort de l'identification du site toulousain comme porte d'entrée incontournable pour l'Amérique Centrale.

L'antenne en Chine, amorcée par l'UFT, est désormais en gestion partagée avec l'Université Toulouse III – Paul Sabatier, aujourd'hui principalement intéressée à ses activités du fait des partenariats structurants qu'elle développe sur place. L'importance de son action collective pour la communauté toulousaine est néanmoins réaffirmée. Cette expérience réussie pourra être mise à profit pour envisager d'autres projections internationales, l'Inde étant d'ores et déjà perçue comme une cible intéressant plusieurs établissements.

Dans ce nouveau contexte, le partenariat avec les collectivités locales (Toulouse Métropole et Région Occitanie en particulier) est plus que jamais d'actualité, et des actions communes de coopération (missions mixtes, assises internationales, représentations politiques à l'étranger...) sont à poursuivre et à développer envers des partenaires étrangers d'intérêt commun. Il est à noter en particulier le renouvellement en 2019 d'une convention quadripartite de coordination pour la Coopération européenne et internationale entre l'UFTMiP, le Centre hospitalier universitaire de Toulouse, la Région Occitanie et Toulouse Métropole, ayant principalement pour objectif une synergie pour une meilleure efficacité, et pour donner plus de sens et une meilleure visibilité de l'action publique dans les pays de destination.

L'ambition d'internationalisation devra s'appuyer sur la stratégie collective de développement de la recherche et de la formation du site ; à titre d'illustrations, certains projets structurants (par exemple ANITI en Intelligence artificielle) permettront de trouver d'autres débouchés naturels de coopération pour contribuer au rayonnement et à l'attractivité du site.

Par ailleurs, dans le contexte de la nouvelle politique nationale d'accueil des étudiants étrangers, les outils développés depuis plusieurs années, souvent sans égal au niveau national (Accueil-Welcome Desk et Toul'Box en particulier), constituent des arguments solides à faire valoir.

Enfin, un projet de participation à la création d'une Université européenne est envisagé pour le 2^e appel d'offre qui devrait être publié dans les mois qui viennent, et la deuxième vague d'EUR a fait remonter une dizaine de projets candidats, tous porteurs d'une dimension à fort développement international.

La Maison Universitaire Franco-Mexicaine (MUFRAMEX)

La MUFRAMEX est un organisme bilatéral au service de la coopération universitaire et scientifique entre les deux pays. Projet franco-mexicain porté par la volonté politique des Ministres de l'éducation nationale, elle est née en 2004 par la signature d'un Mémorandum d'entente. Placée sous la double tutelle du Ministère de l'Éducation nationale, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche (MESRI, France) ainsi que de la Secretaría de Educación Pública (SEP, Mexique), elle est dotée d'un Conseil d'organisation et d'évaluation composé d'institutions gouvernementales, universitaires et scientifiques des deux pays, représentées à parité. Le COE est présidé par le Président de l'UFTMiP. La MUFRAMEX est physiquement et administrativement hébergée par l'UFTMiP.

Sa mission principale est d'encourager la coopération entre les institutions d'enseignement supérieur et/ou de recherche françaises et mexicaines et de faciliter leur internationalisation, avec trois objectifs principaux :

1. promouvoir la création de réseaux thématiques et renforcer les réseaux existants (Symposium CONACYT qui accueille 150 participants chaque année à Strasbourg, ateliers thématiques, journées d'étude...) ;
2. faciliter le processus d'internationalisation des établissements d'éducation supérieure des deux pays (conseil, appui, gestion de programmes) ;
3. élaborer des outils de soutien autour de l'internationalisation (recueil de données, diffusion d'infos...).

L'année 2018 restera notamment marquée par l'ouverture des bureaux internationaux des trois EES mexicains : Universidad de Guadalajara, Universidad autónoma de Nuevo León et Universidad autónoma metropolitana (les universités numéro 2, 3 et 4 du pays respectivement) dans les locaux de l'UFTMiP.

La MUFRAMEX est doté d'un budget annuel d'environ 270.000 €.

3.3.2 Service Europe

Le contrat quinquennal 2016-2020 prévoit dans son projet stratégique, d'inciter la communauté académique à participer davantage aux appels à projets européens en matière de recherche et de formation. À ce titre, le service Europe assure une veille, des actions de sensibilisation et l'accompagnement de l'ingénierie de projets.

Bilan d'activités

Le développement des activités du service Europe s'est construit en concertation avec les établissements dans le cadre de la mise en place du réseau des chargés Europe de Toulouse (RECET, qui réunit 86 personnes) et lors de bureaux conjoints DREI et DRDV.

Animation du réseau RECET

RECET est divisé en un groupe recherche et un groupe formation. Le réseau organise conjointement des activités de sensibilisation, partage des informations et des bonnes pratiques, développe avec le réseau homologue de Montpellier des actions relatives à la formation et à l'organisation régionale de l'appui aux projets européens. Il se réunit entre 4 et 6 fois par an. Les activités suivantes sont issues du réseau RECET :

- a) La veille des appels à projets européens : les chargés d'activité Europe dans les établissements et les porteurs de projet sollicitent le service Europe pour des besoins de recherche d'appels à projets. Les outils suivants sont à disposition du site : une newsletter bi-trimestrielle des appels européens ; un moteur de recherche sur le site web de l'UFTMiP parmi tous les appels à projets européens ; un dispositif de veille personnalisée après rencontre du porteur de projet (environ 40 porteurs par an). Les activités de veille représentent 0,5 ETP par an.
- b) Des actions de détection et sensibilisation sont organisées. Il s'agit d'organiser des journées d'information (5-6/an) ; des présentations dans les laboratoires d'une sélection ciblée d'appels à projets thématiques (15 interventions) et des ateliers de relectures pour les candidats à l'ERC (2-3 ateliers/an).

Les bourses ERC font l'objet d'une attention particulière avec la venue du Président de l'ERC Jean-Pierre Bourguignon à Toulouse en avril 2016 et en mai 2017 pour les 10 ans de l'ERC. Des actions de sensibilisation ciblant les doctorants ont été organisées en 2017, 2018 et 2019.

c) La cartographie des activités Europe du site permet d'avoir une vision d'ensemble des projets déposés et acceptés par le site dans le cadre des programmes H2020 et Erasmus+. Elle est mise à jour tous les 2 ans.

d) Des actions de formation sont organisées à destination des enseignants-chercheurs et chercheurs du site, sur la gestion financière et administrative des subventions Horizon 2020 à destination des personnels administratifs des établissements. Une formation sur l'Open Access est prévue le 18 mars 2019, et une formation sur le futur programme Horizon Europe est prévue en juin 2019 puis en 2020.

Ingénierie de projets européens

Le service Europe dédie 2,5 ETP à l'ingénierie de projets européens. Son offre de services est positionnée en complémentarité de celle de l'établissement tutelle déposant le projet et couvre le positionnement stratégique du projet, la recherche de partenaires, l'animation du consortium et l'organisation du travail collectif de rédaction, l'appui à la rédaction des parties non scientifiques de la proposition et cycle de relectures pour assurer la clarté des objectifs et la cohérence de la proposition, l'élaboration du budget et la collecte de données administratives.

Le dispositif Europ'Box, opérationnel entre avril 2015 et août 2017 définissait pour chaque porteur de projet l'accompagnement fourni par le service Europe et prévoyait un mécanisme de retour financier vers le dispositif en cas d'acceptation du projet via soit un retour financier (5 fois le montant de l'aide mise à disposition du porteur de projet), soit un retour dit RH avec l'implication de l'ingénieur projets dans l'appui à la coordination du projet (animation du consortium, rappel des étapes du projet, préparation des livrables, etc.) avec remboursement du coût salarial sur le projet H2020. 23 projets ont été accompagnés dont 5 ont été acceptés, 5,9M€ de subventions européennes obtenues pour le site. Seuls des projets de recherche Horizon2020 ont été accompagnés : 5 ERC, 5 réseaux Marie S. Curie ITN, 3 bourses individuelles Marie S. Curie, 9 projets collaboratifs. Les sollicitations provenaient de UT Capitole (3), UT2J (3), UT3 (3), Toulouse INP (8), ISAE-SUPAERO (2), ENAC (1), CHU de Toulouse (2), ONERA (1).

Le dispositif a été utilisé en deçà de ses capacités d'accompagnement, principalement en raison de l'engagement financier requis de la part des établissements. Il a également été un frein important pour les projets hors H2020, seul programme dont le financement des coûts indirects à hauteur de 25% facilite la mobilisation de fonds pour le retour financier vers le dispositif Europ'Box. De plus, les organismes de recherche, CNRS, Inserm, Inra notamment, ont des dispositifs nationaux en propre. Depuis 2017, le service Europe a pu être renforcé grâce au soutien de la Région Occitanie pour le financement d'un poste d'ingénieur projets européens.

Depuis 2016, 53 projets ont été accompagnés, 6 projets ont été acceptés, 27 refusés, 7 non déposés, 9 en attente d'évaluation, 4 encore à déposer.

Mutualisation des services Europe

Le dispositif Europ'Box a permis de mettre en avant la complémentarité des établissements et du service Europe de l'UFTMiP et de sa capacité d'articuler son offre de services avec celle des établissements. Les limitations relatives à la mise en œuvre du dispositif ont fait évoluer le site vers la démarche Europe@UT, dont l'objectif était de proposer une offre des services commune et ainsi fluidifier les relations et accélérer la mise en place d'interventions du service Europe. Aujourd'hui, le site travaille à la mutualisation des services Europe. Ce travail est coordonné par un Comité de pilotage composé des vice-présidents RI et Recherche des établissements et s'appuie sur les propositions du groupe de travail opérationnel composé des personnels administratifs en charge de l'Europe. Un processus de rapprochement des services Europe est désormais défini ; sa mise en œuvre s'inscrit dans le cadre de la stratégie inter-établissements du site, avec un focus sur trois activités prioritaires : la sensibilisation, la formation et la détection sur les projets européens, et l'accompagnement au montage des projets européens et au management des projets européens (hors gestion administrative et financière du projet).

Lobbying

L'UFTMiP est adhérent d'Occitanie Europe qui appuie l'identification des acteurs européens et transmet des informations sur les politiques européennes. L'UFTMiP a également été membre du réseau de lobbying Vision 2020 en 2016 et 2017, avec un bilan très mitigé sur les retours pour le site (pas d'émergence de nouveaux projets pour le site, pas d'action de lobbying visible).

En 2018, un groupe de travail associant une cinquantaine de personnes (enseignants-chercheurs et chercheurs et des personnels administratifs des établissements, des représentants de Toulouse Métropole, CCI Occitanie, Aerospace Valley), a construit une contribution pour le prochain programme cadre Horizon Europe. Celle-ci a été transmise au Commissaire Moedas lors de sa venue à Toulouse pour ESOF, puis présentée au sein du cabinet du Commissaire, de la DG Recherche et innovation et de la Représentation permanente de la France à Bruxelles. La

contribution a été jugée de grande qualité et pertinente. Ce travail se poursuit et les éléments recueillis à Bruxelles seront intégrés dans la formation sur Horizon Europe dont la construction est pilotée par le service Europe de l'UFTMiP.

Activités transfrontalières

Bien que la collaboration transfrontalière ne constitue pas un axe prioritaire pour les établissements, les opportunités que sont les programmes Interreg (POCTEFA, SUDOE notamment), ont poussé l'UFTMiP à développer des activités avec le Campus Iberus (Universités de Saragosse, publique de la Navarre, de Lleida et La Rioja). Un accord cadre a été signé en 2011 pour 4 ans avec l'identification de thématiques prioritaires. Le projet POCTEFA EbroS2020 a permis de soutenir le rapprochement des équipes de recherche au travers d'événements de rencontres thématiques. Le projet POCTEFA aCCeSS (3 ans à compter de décembre 2017) poursuit ce travail en associant les PME du territoire et est piloté par le service Valorisation et relations avec les entreprises de l'UFTMiP.

Les activités avec l'Eurorégion Pyrénées-Méditerranée ont consisté en la diffusion d'informations. La collaboration est renforcée dans le cadre d'une collaboration avec l'Université Autonome de Barcelone, l'Université de Montpellier et l'Université des Baléares lors d'un séminaire annuel de 2-3 jours pour les étudiants et les équipes de recherche dont la première édition a eu lieu en avril 2019 (participation de 12 personnes).

Évaluation

L'objectif principal du service Europe est de faire levier sur la participation aux appels à projets européens. L'ingénierie de projets européens développée par le service Europe de l'UFTMiP en complémentarité avec l'accompagnement réalisé au sein des établissements satisfait un réel besoin de la communauté académique pour répondre à des programmes qui sont de plus en plus exigeants et sélectifs. Malgré tout, les actions de détection et de sensibilisation doivent être plus ciblées, plus nombreuses, et ce travail pour être efficace doit être mené collectivement avec les collègues au sein des établissements et des entités de recherche car ils ont la proximité nécessaire avec les porteurs de projet potentiels pour détecter précocement les besoins en ingénierie qui pourraient émerger. L'animation du réseau RECET permet la coordination d'actions à l'échelle du site en matière de veille et de sensibilisation et représente une plus-value essentielle de l'UFTMiP. Le prochain objectif du réseau RECET est de rendre plus efficaces les actions de détection et de sensibilisation (par exemple, rencontrer systématiquement les porteurs de projets refusés et analyser le rapport d'évaluation pour resoumettre le projet ou trouver un appel mieux adapté). RECET pourrait aussi conduire une réflexion sur le lobbying, l'émergence de nouveaux partenariats, la coopération avec les pôles de compétitivité.

La création d'un service Europe partagé représente une opportunité évidente d'améliorer le service proposé et d'accroître le nombre de dépôts de projets européens sur le site académique toulousain. Le dispositif permettra de réduire la multiplicité des sources d'informations, de mieux piloter les actions de détection, de capitaliser sur les expériences et expertises des personnes-ressources Europe, de garantir une continuité de service pour les porteurs de projet, de construire une stratégie partagée entre les établissements sur l'Europe et les programmes européens. Ces enjeux gagneront à être adressés collectivement par les établissements. La visibilité d'un guichet Europe mutualisé renforcera également la qualité du partenariat avec la Région, mais aussi avec Toulouse Métropole et les pôles de compétitivité pour faire émerger des collaborations public-privé. Elle permettra d'analyser plus finement la participation du site aux programmes européens.

3.3.3 Mobilité internationale

L'un des six objectifs stratégiques de l'UFTMiP a pour vocation d'augmenter la visibilité et l'attractivité du site par « la mise en place d'une politique internationale de site en ciblant des partenariats stratégiques pour une mobilité entrante et sortante des membres de la communauté académique et des étudiants ». Par conséquent, des actions transversales ont été menées avec d'une part la structuration d'un réseau RI, et d'autre part l'émergence et la mise à disposition des établissements d'outils permettant de développer le rayonnement et l'attractivité internationale.

Bilan d'activités

- *Mise en place d'une solution intégrée d'accueil des étudiants et chercheurs étrangers : la Toul'Box*

Pour faciliter les démarches liées à l'arrivée et à l'installation, à Toulouse et dans sa région, des étudiants et enseignants-chercheurs internationaux, l'Université fédérale Toulouse Midi-Pyrénées propose des packs de services

adaptés à leurs situations et besoins. Pour cela, le dispositif Toul'Box accompagne les bénéficiaires depuis leur pays d'origine jusqu'à leur installation afin d'anticiper au mieux le séjour. Différents services sont proposés tels que la réservation d'un logement, l'accueil à l'aéroport, l'ouverture d'un compte en banque, une carte personnelle de transports en commun, un rendez-vous individuel...via des packs personnalisés et accessibles en ligne sur www.toulbox.univ-toulouse.fr

La réalisation de ces services s'effectue dans le cadre de partenariats externes qui fluidifient et permettent d'anticiper au maximum toutes les démarches. Ainsi, la Toul'Box s'appuie sur un réseau de 32 résidences partenaires avec lesquelles elle travaille quotidiennement pour proposer des solutions de logement aux bénéficiaires, sollicite deux banques qui permettent d'organiser les rendez-vous pour l'ouverture des comptes bancaires, a développé des partenariats avec des compagnies de véhicules de tourisme avec chauffeur pour assurer les transferts et avec les réseaux de transports en commun locaux au sein des villes de Toulouse, Albi et Tarbes. Ce réseau de partenaires fait partie intégrante des services constituant les packs Toul'Box et donne lieu à des interactions quotidiennes avec l'équipe dans le but d'assurer un service performant et de qualité.

En renfort de l'accueil et des différentes prestations réalisées, des cours de langues (FLE et LVE) sont également accessibles à tous les étudiants et enseignants-chercheurs internationaux via un pack en ligne disponible sur le site.

Un opérateur est mobilisé à plein temps tout au long de l'année, avec un renfort estival de 2 à 3 personnes pour assurer la période d'accueil en amont et pendant la rentrée universitaire. Deux modes de fonctionnement distincts ont été définis afin de répondre au besoin du plus grand nombre : des commandes de packs via le site directement par les étudiants et enseignants-chercheurs (financement individuel) ou la prise en charge du pack directement par l'établissement qui offre le service aux bénéficiaires. Cette possibilité donne l'opportunité aux établissements de bâtir une offre spécifique répondant directement à leurs besoins.

Le dispositif est apprécié par l'ensemble des acteurs, bénéficiaires (d'après des enquêtes de satisfaction) et établissements. Les chiffres démontrent une augmentation annuelle constante (512 en 2018), surtout pour la prise en charge via les établissements qui bénéficient à ce jour de 11 packs spéciaux créés à leur demande. Une offre en région a également été développée sur demande à Albi et Tarbes, le reste des villes universitaires étant moins concerné au vu des flux plus faibles d'étudiants entrants. Un partenariat avec Campus France, à travers un nouveau pack Toul'Box, permettant aux étudiants internationaux dont la bourse est gérée par Campus France de bénéficier de prestations complémentaires non incluses dans leur programme de bourses, vient d'être initié.

- ***Mise en place d'une solution intégrée et incitative dédiée à la mobilité sortante des étudiants : la Mouv'Box***

Afin d'encourager le départ à l'étranger des étudiants du site, la ComUE a mis en place un dispositif de soutien à la mobilité sortante : la Mouv'Box. Lancé en septembre 2017, le dispositif a pour objectif d'accompagner les étudiants tout au long de leur projet de mobilité grâce à des services proposés couvrant l'information, la préparation du séjour, le financement, le suivi pendant la mobilité et la valorisation de l'expérience internationale au retour. A l'instar de la Toul'Box, ces services sont accessibles via un pack en ligne et mettent en avant un réseau de partenaires destinés à faciliter les démarches des étudiants en les accompagnants de façon individualisée et en leur faisant bénéficier de tarifs négociés sur certaines prestations (assurance santé, agences de voyage, compagnies aériennes, visa...). Deux banques partenaires accompagnent également les étudiants dans le cadre du financement de leur expérience à l'international (l'une d'entre elle rembourse même le coût du pack à l'étudiant sous certaines conditions). Cet accompagnement est également renforcé par la mise en place d'une offre de cours de langues coordonnée par l'UFTMiP accessible à tous et indispensable dans le cadre d'une mobilité internationale.

Lors du lancement de la Mouv'Box, la mobilisation de crédits IDEX a permis d'attribuer des bourses de mobilité de 1.000 € à 520 étudiants, toutes filières et destinations confondues, contribuant à créer un réseau des étudiants Mouv'Box et à inciter ces étudiants à la mobilité dont le financement constitue un frein non négligeable.

Enfin, l'organisation de journées inter-établissements de la mobilité internationale répond à la volonté des établissements de promouvoir la mobilité et de renforcer l'accompagnement des étudiants. Une première journée a été organisée en mai 2018 afin de pallier au manque de préparation à l'interculturalité des étudiants partant en mobilité en organisant des ateliers d'échanges entre étudiants. Les objectifs sont multiples : sensibiliser à la mobilité internationale, faciliter l'intégration dans le pays de destination, instaurer un dialogue entre l'ensemble des étudiants de l'UFTMiP et permettre aux étudiants de retour de l'étranger de valoriser leur expérience. En 2019, une 2^e édition a été organisée sur le même format, permettant ainsi de promouvoir les outils de l'UFTMiP en matière d'accompagnement à la mobilité (pack de services Mouv'Box, cours de langues). Un deuxième temps d'information suite à la période de rentrée (une journée de sensibilisation au sens large à la mobilité internationale) est en réflexion

avec les établissements, l'objectif étant d'inscrire, de manière pérenne, ces deux actions inter-établissements dans les calendriers universitaires.

Un conseiller en mobilité est mobilisé à plein temps tout au long de l'année et un guichet virtuel (via la dématérialisation de l'accueil-Welcome Desk) centralise l'information en la matière et permet la prise de RDV en ligne. 112 rendez-vous individuels ont été réalisés en 2017-2018 et ont donné lieu à 15 packs payants. 75 étudiants ont participé à la journée inter-établissements de la mobilité internationale. Les temps d'échanges entre étudiants ont été fortement appréciés ainsi que l'intervention des partenaires Mouv'Box qui étaient présents afin de proposer leurs solutions d'accompagnement à la mobilité internationale.

- **Mise en place d'une offre de service dédiée à l'organisation de programmes courts - Summer schools**

L'émergence de programmes courts de type *Summer Schools* dans un contexte international contribue à l'attractivité des universités et devient un outil phare de leur internationalisation. Répondant à une politique incitative d'appels d'offres internationaux et forte de ses partenariats existants, l'UFTMiP a développé une offre de service dédiée à l'organisation de ce type de programmes.

S'appuyant sur le savoir-faire acquis dans le cadre de la Toul'Box concernant l'accueil des étudiants internationaux et de son expérience en la matière en tant qu'organisatrice d'une école d'été en aéronautique depuis 7 ans à destination d'étudiants mexicains, l'UFTMiP (1 ETP mobilisé) développe ainsi un outil supplémentaire en terme d'accompagnement à la mobilité internationale. Depuis le lancement de cette offre de services en janvier 2019, 3 établissements (Sciences Po Toulouse, l'Université Toulouse III - Paul Sabatier via l'Institut de mathématiques et l'Université Toulouse 1 Capitole) se sont d'ores et déjà rapprochés de l'UFTMiP afin d'organiser ce type de programmes.

Évaluation

Le dispositif Toul'Box bénéficie d'une progression annuelle constante. Cependant, on peut observer un manque de communication sur le dispositif à l'échelle du site au vu du nombre global d'étudiants étrangers présents à Toulouse et sa région (environ 16 000) et le nombre de bénéficiaires Toul'Box.

La thématique du logement est un problème récurrent concernant l'accueil des internationaux. Une réflexion globale portée par l'UFT est à mettre en place en lien avec les établissements et des partenaires tels que le CROUS afin d'éviter les situations d'urgence en période de rentrée.

Cette initiative est plébiscitée par tous les acteurs du site et fait l'unanimité. La mise en place de la Toul'Box est un exemple à l'échelle nationale : citée dans le dossier de presse de rentrée 2018 de Campus France, modèle dont doit s'inspirer l'Université Paris Dauphine (revue Universités et Territoires n°128), la Toul'Box est un exemple à suivre pour de nombreuses universités qui sont amenées à développer des produits d'accueil en lien avec la stratégie d'attractivité des étudiants internationaux annoncée par le MESRI.

Ainsi, il s'agit d'un outil en constante évolution afin de répondre à la demande et de continuer à proposer un accompagnement de qualité :

Amélioration de l'offre à destination des enseignants-chercheurs qui demande une approche spécifique liée au logement (cf. construction de la cité internationale des chercheurs) et à des besoins particuliers (périodes de séjour, accueil en famille notamment). L'adaptation de l'offre à ce public spécifique a fait l'objet d'une restructuration interne afin d'assurer plus de lisibilité pour les bénéficiaires. Ainsi, l'ouverture du guichet unique à l'accueil des chercheurs internationaux met à disposition l'information nécessaire les concernant, le tout complété par une offre de service via les packs Toul'Box.

Développement d'événements d'intégration afin de créer une véritable communauté active tout au long de l'année et permettant de lutter contre les situations d'isolement. La signature d'une convention avec l'association Erasmus Student Network œuvre dans ce sens afin de développer les actions de parrainage (Buddy System).

Mise en place d'un plan de communication et de promotion du dispositif qui se veut plus large que l'échelle régionale (réseau des postes diplomatiques, universités étrangères partenaires, Ministères d'enseignements supérieurs étrangers...) permettra de consolider la stratégie internationale du site en mettant en avant un dispositif mutualisé d'accueil au service de tous et unique en France.

Concernant la mobilité sortante, tous les établissements sont intéressés par une action forte et mutualisée de promotion et sensibilisation auprès de leurs étudiants. Il y a donc un enjeu réel à porter cette démarche au niveau

de l'UFTMiP et de développer des relations avec les organismes clés en la matière (agence Erasmus +, Conseil Régional, Crous) afin d'impulser une dynamique collective favorisant la mobilité sortante.

Concernant les modalités du pack Mouv'Box, une difficulté à convaincre les étudiants de faire appel à un pack de services payant lié à la recherche de financements complémentaires (15 packs payants la 1^{ère} année/ 112 RDV individuels) apparaît. De plus, la confusion sur le dispositif, liée aux bourses de mobilités Mouv'Box qui n'existent plus, joue en sa défaveur. Un important travail de promotion et communication du dispositif est à effectuer en lien avec les établissements. Par ailleurs, l'aspect « valorisation de l'expérience » lors du retour de mobilité doit porter une dimension concrète d'accompagnement vers l'emploi traduite en approche « compétences » ; la convention conclue entre Pôle emploi et l'UFTMiP permettra d' étoffer le dispositif avec un focus sur la plus-value de la mobilité internationale en lien direct avec l'insertion professionnelle.

De façon globale, ces services transversaux (Toul'Box – Mouv'Box) manquent encore de visibilité auprès des étudiants : il convient de re-sensibiliser les établissements qui doivent être le 1^{er} vecteur d'information sur ces dispositifs existants et à la portée de tous.

De même, la qualité des partenariats mis en œuvre et la mise en place de ces actions communes concrètes à destination des étudiants mériteraient un ancrage territorial plus fort en sollicitant à la fois les collectivités et les acteurs tels que le CROUS. Cette démarche permettrait de renforcer l'impact sur les communautés au travers d'une stratégie partagée identifiée en matière de mobilité internationale.

Toutefois, cette approche collective permet à Toulouse d'être reconnue au niveau national avec ces dispositifs d'accompagnement innovants et ouvre la voie au développement de nouveaux projets collectifs. C'est notamment le cas en matière d'accueil des étudiants internationaux, thématique au cœur de l'actualité dans le cadre du plan « Choose France » et l'instauration d'un label « Bienvenue en France ». C'est également dans la poursuite de cette démarche collective d'accompagnement à la mobilité internationale, qu'une offre de services à destination des programmes courts – *Summer Schools*, démontrant une réelle capacité d'organisation mutualisée, a été développée et est portée par l'UFTMiP. Encore au stade embryonnaire, l'objectif est de contribuer via les *Summers Schools* au rayonnement du site et de renforcer sa visibilité sur la scène internationale.

3.3.4 Langues

Indicateur de la qualité de l'accueil et de l'intégration des nouveaux arrivants, le développement de l'offre de Français Langue Etrangère (FLE) est aussi un des objectifs fixés par l'Etat afin d'augmenter le nombre d'étudiants venant des pays émergents (en grande partie non-francophones). En répondant à cet objectif, nous devenons un véritable acteur de l'internationalisation du site en favorisant l'attractivité de nos établissements. Une autre ambition du site est de favoriser la mobilité sortante des étudiants : la préparation linguistique en Langues Vivantes Etrangères (LVE) est un des moyens d'augmenter ce flux.

Bilan d'activités

Le service Langues propose des modules des cours de langue (FLE/LVE) dans trois formats différents :

- cours du soir (25h) en groupe selon le niveau et choix du module. 2 cours/semaine de 18h à 20h ;
- stage intensif (25h) en groupe selon le niveau et choix du module, sur une semaine pendant les vacances scolaires ;
- cours sur demande spécifique.

Public(s) cible(s) : étudiants, doctorants, post-doctorants, chercheurs, enseignants-chercheurs et personnels administratifs des établissements membres de la ComUE.

Les cours peuvent être assurés par des enseignants fonctionnaires, des enseignants vacataires, ou des auto-entrepreneurs (tarif des modules de 25h : 50€ pour les étudiants, doctorants, post-doctorants, chercheurs, enseignants-chercheurs, 150€ pour les personnels administratifs).

- **Français langue étrangère (FLE)**

En 2016, 414 bénéficiaires ont suivi des cours de FLE répartis dans 23 groupes du soir. Les stages intensifs (de FLE et anglais) ont compté 193 bénéficiaires. Des réfugiés syriens ont également reçu des cours spécifiques de français d'intégration et de préparation aux études universitaires (DILAMI, cf encadré). Des cours sur demande spécifique (FLE pour les nouveaux arrivants) ont été organisés pour la TSE et l'ENSA. Au total en 2017, 615 personnes ont

bénéficié des cours de FLE/LVE. L'année 2018 a connu une baisse d'inscription aux cours de FLE : 19 groupes avec 358 bénéficiaires ; cette baisse est liée notamment à la réorganisation du service qui a entraîné un retard dans la campagne de communication annuelle et dans l'ouverture des inscriptions à la rentrée 2018-2019. La communication autour des cours de langues a été depuis renforcée, notamment via les réseaux sociaux, à la fois auprès des étudiants et des établissements membres. Depuis 2016, les inscriptions aux cours de langues se font via le site Toul'Box. Cet outil numérique a permis d'améliorer le processus de paiement et la gestion des inscriptions.

Dispositif Langues Accueil Migrants

En 2017, l'UFTMiP a mis en place avec le soutien de la Région Occitanie et des établissements (notamment le Département d'Etudes du Français Langue Etrangère d'UT2J), le dispositif DILAMI – Dispositif Langues Accueil Migrants. Dispositif d'accompagnement linguistique, culturel et social créé pour accueillir 60 demandeurs d'asile, réfugiés et bénéficiaires de la protection subsidiaire, justifiant d'un niveau bac ou équivalent et souhaitant reprendre ou commencer des études universitaires.

L'objectif de ce dispositif est de faciliter l'accès à un niveau de certification B2 tel que décrit par le CECRL « Niveau Avancé ou Utilisateur Indépendant » permettant l'inscription dans un établissement d'enseignement supérieur français.

Les apprenants reçoivent des cours de français langue étrangère (550h) et d'éducation à la citoyenneté. Ils participent à des activités culturelles pour découvrir le patrimoine et la culture française. De plus, ils bénéficient d'informations pratiques pour les aider à s'insérer dans leur vie quotidienne et à s'orienter vers une voie d'études adaptée.

Le dispositif DILAMI a déjà accueilli plus de 100 apprenants en 2017-2018 et accueille à nouveau 60 personnes, de 20 nationalités différentes, qui suivent un cursus de 550 heures FLE sur 30 semaines. L'accompagnement et l'orientation des apprenants ont été renforcés en développant une collaboration avec les SCUIO des établissements universitaires et une association d'aide ALIS31.

- ***Langues Vivantes Étrangères (LVE)***

En 2016, les cours d'anglais du soir ont été organisés pour 8 groupes comptants 123 bénéficiaires. En 2018, les cours de LVE ont compté 144 bénéficiaires répartis dans 7 groupes. Les cours, niveau débutant de japonais ont été proposés par un traducteur spécialiste des mangas et ont connu un franc succès. Entre 2016 et 2018, des cours sur demande spécifique ont été organisés à Toulouse INP pour près de 200 étudiants préparant leur mobilité (italien, portugais, suédois, chinois). Les chercheurs du Centre de Droit des Affaires de l'UT Capitole ont bénéficié des cours d'anglais sur mesure en 2017 et 2018. Un cours pour le personnel administratif a été organisé pour l'ENSA. Depuis 2016, deux modules de cours par téléphone (espagnol et anglais) ont été ouverts. Les cours de LVE s'inscrivent dans l'offre de service du dispositif d'accompagnement à la mobilité sortante – Mouv'Box lancé en 2017. En effet, la préparation linguistique est une étape importante de la construction d'un projet de mobilité.

En 2016-2017, le service Langues a lancé le programme Fluent@UT : cours d'anglais gratuits sur mesure destinés aux personnels techniques, administratifs, enseignants et chercheurs du site. Ce programme d'internationalisation a eu pour objectif de permettre à ses bénéficiaires de se former à l'anglais généraliste, se perfectionner en anglais scientifique, préparer un cours ou une communication scientifique en anglais, être en capacité d'accueillir et d'orienter des publics anglophones, se préparer à l'écriture de publications en anglais. Les apprenants ont été répartis en petits groupes de travail (selon le niveau et objectif) de 3 à 13 personnes maximum. La demande individuelle a été également satisfaite, notamment via e-learning.

Bilan du programme Fluent@UT : 662 inscriptions, 152 formations présentielles, 53 formations à distance (e-learning et coaching téléphonique), plus de 1515 heures de formation, 23 professeurs d'anglais. Les participants ont qualifié ce programme comme très utile par sa souplesse, la qualité des enseignants, leur disponibilité à l'écoute et la convivialité qui ont généré une bonne ambiance de travail.

Évaluation

Les modules des cours proposés répondent à la demande du public cible. Les apprenants ont le choix entre les modules des connaissances généraux ou dédiés aux pratiques scientifiques. Si les cours du soir sont très prisés par des étudiants, les stages intensifs rassemblent principalement des doctorants. Le personnel administratif, encore peu nombreux dans les formats de cours cités ci-dessus, nécessiterait plutôt la mise en place de cours spécifiques sur

demande, notamment en lien avec les services RH des établissements. Le succès du programme Fluent@UT en témoigne. Les tarifs peu élevés (liés principalement au financement IDEX) renforcent l'attractivité des cours. Dès la rentrée 2019-2020, il s'avère impératif de réévaluer les tarifs à la hausse en veillant à leur adéquation aux moyens financiers des publics cibles. En septembre 2018, le suivi statistique en temps réel, des nouveaux outils numériques d'organisation, de suivi et d'évaluation ont été mis en place. Un travail de réflexion reste à engager avec les établissements quant à l'animation du réseau des enseignants de langues et le partage des bonnes pratiques et outils pédagogiques.

La gouvernance est assurée par le Bureau DREI. Il apparaît opportun d'instaurer une plus forte coordination avec le Bureau DFVE réunissant les Vice-Présidents Formation. Jusqu'en 2016, un groupe de pilotage constitué des responsables des services langues des établissements membres de l'UFTMiP se réunissait une fois par semestre.

Une forte disparité de l'offre de cours de langues d'un établissement du site à l'autre peut être relevée (format de cours, tarifs). Dans ce contexte, une réflexion sur l'offre de cours de FLE doit être organisée à l'échelle du site, en étroite collaboration avec l'ensemble des établissements délivrant des cours de langues. Une démarche est prévue avec le Département d'Etudes du Français Langue Etrangère (DEFLE de l'UT2J). Cette réflexion doit favoriser l'harmonisation des pratiques, la coordination de l'offre et l'instauration d'une démarche qualité commune, dont l'objectif à moyen/long terme est l'obtention du label Qualité FLE. La coordination de l'offre du FLE à l'échelle du site répondrait à la stratégie de l'état d'attractivité pour les étudiants internationaux « Bienvenue en France ».

L'apprentissage de l'enseignement des langues se fait de plus en plus en ligne grâce à des outils pédagogiques numériques qui se multiplient. Étant données la configuration du site et les problématiques des différents publics (notamment liées au handicap ou l'éloignement géographique du lieu du cours), il convient de développer l'offre de cours en ligne en s'appuyant sur des partenaires expérimentés dans le domaine. Des cours de langue des signes et plus généralement d'autres langues vivantes sont à développer. Cette démarche doit prendre appui sur les organismes de promotion d'apprentissage des langues et de coopération, tels que l'Institut Cervantes, Goethe Institut etc. L'offre du service Langues de l'UFTMiP, par sa subsidiarité, permet à tous d'avoir la possibilité de se former et se perfectionner en langues.

L'offre des cours FLE de qualité au tarif peu élevé contribue à l'attractivité du territoire. De même la préparation linguistique en LVE favorise la mobilité sortante des différents publics qui deviennent des ambassadeurs de leur établissement. L'obtention d'un des labels de qualité d'enseignement de FLE présenterait une vraie plus-value et permettrait au site se distinguer à l'échelle nationale. Un travail collaboratif avec le Département Réseau des Sites Universitaires est à mener afin d'étendre l'offre du service Langues aux établissements de la région.

3.4 LE DÉPARTEMENT RÉSEAU DES SITES UNIVERSITAIRES

Depuis 2012, la coordination des villes universitaires en région de l'académie de Toulouse est portée par l'UFTMiP. Grâce au Département Réseau des Sites Universitaires (DRSU), elle accompagne le partage et la construction de dynamiques territoriales dans les dix villes qui rayonnent autour de Toulouse : Albi, Auch, Cahors, Castres-Mazamet, Figeac, Foix, Millau-Saint-Affrique, Montauban, Rodez et Tarbes. Cela se traduit par les grands objectifs suivants :

- fédérer les acteurs porteurs de formation post-bac, socio-économiques et les collectivités territoriales sur un territoire et contribuer à la dynamique de site ;
- favoriser les réseaux d'acteurs en facilitant la communication et le partage de bonnes pratiques ;
- rendre visible et identifiable la politique de l'UFTMiP ;
- être un interlocuteur pour les collectivités territoriales, la Région et le rectorat.

En matière de gouvernance, plusieurs niveaux se complètent :

- chacune des villes est animée par un binôme d'animateurs (un universitaire et une personne issue de la collectivité territoriale impliquée en matière d'enseignement supérieur et de recherche). Le binôme est chargé d'animer les réunions des comités opérationnels de sites et de pilotage ;
- le DRSU anime le réseau des animateurs universitaires. Avec environ 3 réunions annuelles, l'objectif est d'aborder les projets de chacun, les modalités de déploiement et les pistes d'amélioration pour développer le dynamisme des villes universitaires en région ;
- l'Assemblée des Sites de l'Enseignements Supérieur et de la Recherche d'Occitanie (ASESRO) réunit les 18 binômes d'Occitanie et favorise le partage d'expériences et de bonnes pratiques.

Rappelons que le poste de direction du département (0,4 ETP) a été vacant pendant deux ans (mi 2016 - mi 2018). Fin 2017, une coordinatrice a été recrutée pour le volet opérationnel et, fin 2018, une directrice pour le volet politique. Les moyens humains ont donc été limités pendant plus d'un an.

Bilan d'activités

Plusieurs étapes ont constitué la réactivation de la mission de coordination territoriale :

1. Lors de rencontres, pour appréhender le contexte et les problématiques de chaque ville, il est apparu que les actions portées par l'UFTMiP étaient majoritairement méconnues. Par conséquent, des réunions de présentation de l'offre de services de l'UFTMiP se sont tenues en réunissant plusieurs villes entre elles, permettant des rencontres entre animateurs et favorisant la dynamique inter-sites.
2. A l'issue des présentations, plusieurs sujets ont suscité l'intérêt des acteurs des villes universitaires en région. Par exemple, l'entrepreneuriat étudiant a retenu l'attention de ces sites. Dans cette logique, à l'initiative de l'UFTMiP et des binômes d'animateurs, les acteurs locaux se sont portés volontaires pour mettre en place un groupe de travail et animer localement les actions en faveur du développement de l'entrepreneuriat étudiant.
3. Après un an de déploiement des services de l'UFTMiP, il s'agit désormais de structurer les actions de chaque site. Une feuille de route est définie entre les binômes d'animateurs et le DRSU. L'objectif est de définir conjointement les sujets à développer et de calibrer la mobilisation des acteurs locaux et des services de l'UFTMiP porteurs des actions.
4. En parallèle, l'UFTMiP co-pilote l'ASESRO avec la ComUE Languedoc-Roussillon Université et la Région. Elle se réunit deux fois par an, une fois en plénière et une fois sur un format atelier. L'UFTMiP est également un interlocuteur du Rectorat, participant notamment à des ateliers dans le cadre des rencontres territoriales (Auch, Caussade et Carmaux) et à la construction de l'observatoire des parcours. Le DRSU a également mis en place une conférence « Étudier dans une petite ville et voir son avenir en grand » à l'occasion du salon Infosup.
5. En interne, le DRSU fait désormais partie des Bureaux des trois autres Départements et participe au Conseil Académique. Dans ce cadre, il prend part aux projets transversaux, (projet ACORDA par exemple).

Évaluation

Les sites se sont saisis de l'offre de services de l'UFTMiP et ont mis en place des comités thématiques pour déployer plusieurs dispositifs porteurs pour le territoire (entrepreneuriat, santé-social, rencontres Exploreur). Ils font désormais face au manque de moyens pour aller plus en avant sur les sujets.

Des difficultés pour l'animation du réseau des sites sont identifiées :

- les collaborations inter-établissements sont parfois aux prémises alors qu'il y a nécessité de mettre en place des projets fédérant les différents acteurs locaux ;
- le périmètre de l'UFTMiP n'est pas toujours celui des acteurs de l'ESR ; par exemple, les lycées qui peuvent porter de l'enseignement supérieur (CPGE, BTS) ne sont pas du ressort de l'UFTMiP alors que ce sont des acteurs de proximité avec les établissements de chaque site qui peuvent porter des projets communs ;
- les établissements portent une attention variable à leurs antennes hors Toulouse.

Selon les villes, les dynamiques (structuration, actions, projets) sont hétérogènes. Cela dépend de la taille, des acteurs universitaires et territoriaux en présence, de la structuration existante et de l'histoire. Une politique unique de développement des villes en région n'est donc pas envisageable, la dynamique est propre à chaque site, les échanges de pratique favorisant ces dynamiques. Par conséquent, l'animation interuniversitaire nécessite un appui fort de l'UFTMiP et de la Région.

En interne, les projets de la ComUE sont d'autant mieux déployés que chaque service est désormais sensible à la question des villes universitaires en région.

Le réseau des animateurs universitaires permet le partage de problématiques communes et la cohérence du déploiement des actions de l'UFTMiP. La tenue de comités opérationnels de site (COS) n'est pas encore homogène, bien que leur installation corresponde aux attentes conjointes de la Région et de l'UFTMiP. Pour la période à venir, le développement de schémas locaux est à soutenir, ainsi que les projets associant plusieurs établissements.

En complément, l'Assemblée des sites, co-pilotée ComUEs-Région, pourrait être le lieu de construction de projets concrets. Sa plus-value doit être assurée pour maintenir la mobilisation des sites. Cet objectif pourrait être atteint en articulant davantage les dispositifs de la ComUE et de la Région, actuellement plutôt déconnectés. Une meilleure concertation et coordination entre ComUE, Région et Rectorat favorisera l'émergence de projets dans les villes en région ainsi que leur développement.

Le DRSU privilégie les relations inter-établissements et travaille à la concertation des acteurs locaux. Il intervient en complémentarité des établissements dans les dynamiques de site et, en lien avec les collectivités et les acteurs socio-économiques des territoires. Par l'ensemble de ses actions, le DRSU contribue à la transversalité au sein de l'UFTMiP, des établissements et parfois entre collectivités territoriales. L'enjeu principal consiste à maintenir ces différents niveaux d'implication et à les consolider. Pour cela, la question de la structuration et des moyens mis à disposition pour ces 10 sites est essentielle et devra être traitée dans le prochain contrat quinquennal. Une attention particulière doit être portée à la reconnaissance de la mission d'animateur par les universités, l'UFTMiP et la Région.

Enfin, la mise en place d'un Bureau est prévue d'ici la fin du contrat quinquennal pour concerter les établissements. Le Bureau aura vocation à s'inscrire dans la stratégie de coordination de l'UFTMiP, à la croisée entre les sites et les établissements.

3.5 LE NUMÉRIQUE

Le Schéma Directeur du Numérique 2015 –2020 (SDN) intègre, cadre et décrit 26 projets répartis en 5 programmes distincts : soutien à la recherche, accès et production des savoirs, infrastructures et réseaux, systèmes d'Information et pilotage, numérique et société.

Bilan d'activités

Un rapide bilan chiffré montre que sur les 26 projets prévus 19 ont été lancés, 13 sont aujourd'hui à un stade que l'on peut qualifier de productif et 6 ont un niveau de déploiement conforme aux attendus. De manière plus précise, les 6 projets suivants ont atteint les objectifs initiaux :

- développement d'un système d'authentification mutualisé intégrant les annuaires de 14 établissements, protégeant 140 services et applicatifs et traitant plus de 400 000 connexions par jour ;
- création d'un portail décrivant le catalogue des formations (près de 1100 au total) proposées par l'ensemble des établissements, membres ou partenaires, de l'Université fédérale ;
- refonte du système de gestion des bibliothèques, réalisée dans le cadre projet proposé par l'ABES ;
- mise en place de la plate-forme « SIA » favorisant la mutualisation des initiatives pédagogiques innovantes ;
- consolidation et évolution du réseau métropolitain toulousain REMIP qui fédère 28 établissements et connecte 40 sites à haut débit (100 Gb/s en cœur de réseau d'ici fin 2019) ;
- mutualisation de la gestion des abonnements « réseau » des établissements hors métropole toulousaine dans le cadre de THD'Oc (groupement d'achat géré par la Région qui permet la desserte réseau de 19 sites répartis sur le territoire de l'ancienne région Midi-Pyrénées).

Certains des projets productifs n'ayant pas atteint le périmètre de déploiement escompté initialement se traduisent cependant par des résultats significatifs :

- mise en place d'un Cloud privé communautaire qui héberge actuellement tous les services interuniversitaires et qui continue à se déployer (2 établissements basculeront la totalité de leurs infrastructures courant 2019) ;
- refonte de la plate-forme SCOUT qui propose aujourd'hui un service de messagerie collaborative à 106.000 utilisateurs ;
- fonctionnement d'une plate-forme mutualisée de délivrance de cartes gérant actuellement 110.000 cartes pour 14 établissements ;
- ouverture en 2018 de PRISMES, plate-forme de stockage, d'archivage, de gestion et de diffusion d'objets multimédia, hébergeant 6 mois après la mise en production près de 5.000 documents, principalement des vidéos.

Les projets menés dans le cadre du schéma directeur ont pour partie vocation à alimenter le bouquet de services proposés aux établissements dans le cadre du conventionnement de l'Université Numérique Régionale (UNR). Ce conventionnement s'enrichit ces dernières années de projets du SDN tels que le portail ODF⁹, la plate-forme SIA, THD'Oc. Pour les principaux services déployés (Cartes-Mut, SCOUT, Cloud, PRISMES...), des équipes interuniversitaires assurent le maintien en condition opérationnelle (exploitation au quotidien, relation utilisateurs, suivi des prestataires). En marge du plan de travail défini, le Bureau Numérique a validé le lancement de nouveaux sujets structurants dont les deux principaux concernent un projet de labellisation de datacentres régionaux porté par le MESRI et le lancement d'une démarche de mutualisation autour du RGPD.

Le pilotage des principaux services productifs (SCOUT, Cartes-MUT, PRISMES, Cloud) disposent d'un comité de pilotage dédié, réuni selon l'actualité propre du service. Le Bureau Numérique assure ensuite la validation des décisions structurantes.

Sur la période 2014-2018 les réalisations autour du numérique se sont très principalement appuyées sur des budgets IDEX et cela pour un montant consolidé de 2,5 M€. Le fonctionnement des services numériques mutualisés (infrastructures, prestations, licences, abonnements et RH) est quant à lui financé par les établissements au travers des conventionnements UNR et Cloud. Le montant global de ces conventionnements est de l'ordre de 1M€ pour 2019. A chaque service est associé un système de calcul de prix propre intégrant des indicateurs de taille d'établissement et des éléments relatifs à la consommation directe du service. Le coût des RH est valorisé dans cette définition des prix du service. Notons enfin que REMIP, le réseau métropolitain toulousain, disposant de son modèle économique propre, fonctionne de manière autonome depuis les années 90 et est ouvert au-delà de la communauté ESR. Les équipes projets mises en place pour les projets puis pour le maintien en condition opérationnelle sont constituées d'agents des établissements et d'agents du SNUT. En 2016, la réalisation des projets du SDN a ainsi consommé 900 HJ, hors missions de direction projets et de gestion. Ce volume est ramené à 550 HJ en 2018, et désormais principalement sur des activités de maintenance. Le SNUT dispose de 12 ETP. Il est chargé de fonctions internes (60% de sa charge) et de fonctions interuniversitaires (40%). L'augmentation progressive du périmètre des services productifs impose une augmentation du temps passé sur le maintien en condition opérationnelle et diminue mécaniquement sa capacité à travailler sur les évolutions. La capacité à dégager des ressources humaines dans les établissements en quantité suffisante représente à ce stade le principal frein à la réalisation complète du schéma directeur.

Évaluation

La période aura été marquée par une bonne dynamique autour du schéma directeur de site, un investissement important des établissements dans la réalisation des projets, le tout appuyé par un financement IDEX conséquent. Cela s'est traduit par des avancées très significatives montrant tout l'intérêt de la démarche de mutualisation engagée notamment pour mettre en place, à l'échelle interuniversitaire, de services qu'il aurait été très difficile ou impossible de réaliser à l'échelle d'un seul établissement (Cloud, SCOUT, Prismes). Certains de ces services sont totalement intégrés dans le quotidien des très nombreux acteurs du site : cartes, offre de formation, THD'Oc, SCOUT, annuaires. La robustesse des deux derniers services cités a pu être validée et démontrée par des études de sécurité approfondie réalisée par un prestataire expert du domaine. Le renforcement des collaborations entre les équipes des DSI et des TICE dans le cadre des projets et du MCO via la complémentarité des compétences, comme la mise en place de nouveaux processus et l'adaptation des méthodes de travail doivent aussi être soulignés.

Le bilan doit cependant être nuancé par les observations suivantes :

- les gains financiers et les gains en ressources humaines restent insuffisants pour certains établissements, et cela en raison d'un niveau de déploiement trop limité des principaux services (SCOUT, Cloud) ou d'une logique non aboutie de remplacement d'anciens services par des nouveaux ;
- la difficulté à dégager le niveau de ressources humaines nécessaire au déroulement de certains projets puis à la maintenance des services qui en sont issus est un facteur fortement limitant du déploiement du SDN. Cela s'est traduit par le report ou le ralentissement de certains déploiements (Cloud, Scout). La concentration des charges sur le SNUT qui a en résulté a fortement mis en tension le SNUT ;
- comme relevé par la Cour des comptes, les processus de décision doivent être consolidés pour donner toutes les garanties d'adhésion des établissements, de mise à disposition des ressources nécessaires et de pérennité du financement des services déployés ;

⁹ Offre de formation

- il faut également noter les difficultés liées à la phase de reconquête de l'Idex qui a été très fortement consommatrice de ressources et à une carence de portage politique en relation avec l'indisponibilité d'un Vice-Président Numérique sur une période relativement longue.

Malgré les difficultés rencontrées, les établissements restent demandeurs de nouveaux axes de mutualisation comme en témoigne la récente mise en place d'un groupe interuniversitaire autour de la problématique RGPD (partage des expériences, mutualisation d'un plan de formation, création d'un groupement de commande de prestations sur le domaine). Les réflexions se poursuivent actuellement dans le domaine des infrastructures autour du projet de datacenter régional, avec deux axes de travail : le déploiement d'un catalogue de services d'infrastructure large intégrant les besoins spécifiques des unités de recherche (en complément du service HPC délivré par Calmip) et des composantes pédagogiques et l'accompagnement de la mutation RH inhérente à la rationalisation de gestion des infrastructures via le cloud qui devra permettre de dégager des ressources au bénéfice du support à l'utilisateur et de l'investissement sur les nouvelles technologies.

Les réflexions collectives se poursuivent également sur des aspects applicatifs et usages en particulier avec la création d'un groupe de travail transformation numérique pédagogique et les expressions de besoin autour de la dématérialisation des processus. Un bilan qualitatif et quantitatif du Schéma Directeur a été lancé et devrait aboutir au cours du second semestre 2019. Ce bilan permettra d'examiner avec l'ensemble des acteurs (gouvernance, projets, utilisateurs) les éléments de succès ou d'échec des projets qui ont été réalisés. Il devra aboutir à la rénovation des règles de gouvernance du numérique à l'échelle du site, à la définition d'un modèle économique adapté et des constats partagés concernant les problématiques RH dans le domaine du numérique. Il devra se traduire par la production d'un nouveau Schéma Directeur portant une stratégie pour faire face aux enjeux numériques de demain (rationalisation, data, nouvelles technologies...) pour lesquels la mutualisation reste un atout majeur.

3.6 LES SERVICES INTER-ÉTABLISSEMENTS

3.6.1 *Coopération documentaire, réseau des bibliothèques (SICD)*

Le Service Inter-établissements de Coopération Documentaire (SICD) participe depuis plus de 20 ans à la constitution, l'extension et la coordination du réseau des bibliothèques universitaires de l'académie de Toulouse. Il propose aux bibliothèques un ensemble de services permettant un allègement du fonctionnement interne et un meilleur service au public. Créé en 1995, rattaché à l'Université fédérale Toulouse Midi-Pyrénées depuis le 1er janvier 2008, le SICD a reçu délégation pour piloter les dispositifs qui s'appuient sur un fonctionnement en réseau des bibliothèques des établissements : informatique documentaire, acquisitions mutualisées de ressources électroniques, gestion et valorisation du patrimoine imprimé des universités, formations professionnelles.

Bilan d'activités

Les orientations stratégiques du service ont été arrêtées dans le cadre du contrat quinquennal :

- *Mise en œuvre d'un système de gestion documentaire de nouvelle génération adapté aux attentes informationnelles des usagers et des publics de l'ESR*

Le projet s'est inséré dès 2010 dans un cadre national, le site toulousain a participé activement à la phase d'étude et à la phase pilote (10 ETP pour l'ensemble du réseau, dont 3 pour le SICD sur 3 ans). La réinformatisation proprement dite a commencé en 2017 avec le lancement d'un marché conjoint avec la bibliothèque inter-universitaire de Montpellier qui dessert les universités montpelliéraines et la bibliothèque universitaire de Nîmes. Le calendrier des opérations s'étendait du 22 août 2017 au 1er juin 2018, le passage en production s'est effectué le 5 juin 2018 après un travail qui a mobilisé un groupe de 33 personnes (SICD et établissements) et nécessité la migration d'une base de plus de 14 millions d'unités documentaire et plus de 2 millions d'exemplaires, la formation de près de 400 personnes réalisés en interne par le groupe de suivi (5 salles mobilisées sur deux mois dans les établissements du réseau + formations délocalisées à Albi et Tarbes). Conduit par un comité de pilotage réunissant les établissements concernés (universités, Toulouse INP, INSA Toulouse, INU Champollion, ISAE-SUPAERO, IMT Mines Albi et ENAC), le projet était suivi techniquement par un groupe de suivi qui rendait régulièrement compte à la réunion bimensuelle des directeurs de SCD et de bibliothèques des établissements concernés.

- **Développement politique d'acquisitions mutualisées de ressources documentaires numériques pour la recherche et la pédagogie**

En 2019, 18 ressources sont mutualisées dont 3 prises intégralement en charge (2) ou en partie (1) sans refacturation aux établissements. Outre les abonnements, des acquisitions pérennes sont réalisées sans refacturations : il s'agit de collections d'Ebooks recouvrant la plupart des champs disciplinaires couverts par les établissements du réseau. La totalité du budget affecté à ces actions représente un montant d'environ 760 000 € / an (91 % du coût des abonnements sont refacturés). Les acquisitions pérennes, non refacturées, ont représenté un montant de 20 000 € en 2017 et 61 000 € depuis 2014. Ces actions sont gérées par le SICD avec un groupe d'acteurs réseau. Le suivi stratégique et les arbitrages sont pris en charge par la réunion bimensuelle des directeurs de SCD et de bibliothèques des établissements concernés, et validés par le conseil de coopération documentaire.

- **Contribution aux actions de conservation et valorisation du patrimoine écrit ancien et précieux**

Le catalogage scientifique des collections est effectué ou encadré par le SICD (le financement est assuré par des subventions de l'ABES) ; il a représenté 4140 documents de 2016 à 2018

- Numérisation des collections : 140 486 pages numérisés par l'atelier entre 2016 et 2018, dont 85 576 mises en ligne sur Tolosana la bibliothèque numérique patrimoniale des universités toulousaines (739 900 pages en ligne au 31 décembre 2018)
- Valorisation des collections : organisation de manifestations comme « Focus sur Pierre de Fermat » (2017, expositions conférences et animations), « La bibliothèque de théologie protestante de Montauban » (2018, journée d'études et exposition), actions de communication sur les fonds, participation à des manifestations organisées à l'échelle du site (Cafés du Quai, journées du Patrimoine...), publication de catalogues ou ouvrages de références (Pierre de Fermat l'énigmatique, 2017)
- Conservation : développement de la politique de conservation préventive (amélioration des procédures de surveillance des conditions de conservation, renforcement de la sécurité des collections, intensification du reconditionnement) et de la conservation curative (petites restaurations, atelier de restauration en interne et restauration externalisée).
- **Actions de formation continue**

Cette gestion s'effectue principalement par le biais de deux services qui sont rattachés au SICD : qui assure la formation continue des personnels de bibliothèques d'Occitanie et l'URFIST Occitanie qui forme les enseignants-chercheurs, doctorants et personnels des établissements à l'information scientifique et technique. *Médiad'Oc* a également pour mission de préparer les candidats aux concours et examens professionnels des bibliothèques. Par ailleurs, le centre met en œuvre, pour l'Association des Bibliothécaires de France, la formation au diplôme national d'auxiliaire de bibliothèque. De 2016 à 2018, *Médiad'Oc* est conventionné avec 15 établissements de l'enseignement supérieur et de la recherche de la région Occitanie. Ces services s'appuient sur un réseau de correspondants formation dans chaque établissement desservi et des partenariats avec d'autres services de formation. Chaque service a un conseil annuel présidé par le président de l'UFTMiP. Outre ces actions de formations, des journées d'étude sont organisées chaque année, l'URFIST ayant également des activités de recherche relatives au laboratoire de rattachement du maître de conférences co-responsable de l'URFIST.

Évaluation

Globalement les actions du contrat ont été menées à terme, même si les contraintes budgétaires ont parfois nécessité des ajustements (problématique des actions financées sans refacturation). La convention financière forfaitaire pluriannuelle a vocation à être rediscutée à chaque échéance pour une meilleure prise en compte des évolutions des services et des missions et des financements obtenus sur projet par exemple.

La gouvernance du SICD repose sur 3 instances : une réunion bimensuelle des directeurs et responsables de la documentation des établissements signataires de la convention constitutive ; une réunion bimestrielle des directeurs et responsables de la documentation de tous les établissements membres du réseau documentaires ; le conseil de coopération documentaire, qui se tient deux fois par an, présidé par le président de l'UFTMiP, composé des présidents d'établissement ou de leur représentants, d'élus des personnels et usagers. *Médiad'Oc* et Urfist ont également un conseil annuel présidé par le président de l'UFTMiP. Chaque réunion (structure de suivi, instances) fait l'objet d'un compte-rendu validé et diffusé sur un intranet accessible à toute personne du réseau.

Le catalogue commun et la carte unique de lecteur ont été des postulats du réseau, et ce fonctionnement a permis, au fil des années, d'harmoniser certains services aux usagers : mise en place d'un service de renseignement virtuel au niveau du réseau, retour indifférencié des documents. Une réflexion est en cours pour la mise en place de l'emprunt indifférencié. De manière moins formelle, les réunions régulières sont également l'occasion de partage d'expérience et de réflexions sur les différentes problématiques que connaissent les BU.

Le mode de fonctionnement du SICD a pour objectif de répondre rapidement et efficacement aux demandes des établissements. Par ailleurs, le périmètre est redéfini pour chaque action, il est également évolutif, ce qui permet à chaque établissement de s'investir dans des actions qu'il juge pertinentes et en adéquation avec ses priorités. Depuis plus de 20 ans, cette mutualisation et ce partage ont permis une amélioration en continue qui permet d'éviter les redondances, ainsi que le développement d'une réelle expertise sur des sujets spécifiques (informatique, patrimoine écrit...) pour en faire bénéficier les établissements. Enfin, cette mutualisation a permis une rationalisation de coûts pour les actions entreprises (abonnements mutualisés, formations collectives...)

Le réseau s'attache à développer des projets structurants, permettant la prise en compte de partenariats variés, comme ce fut le cas dans le cadre de la réinformatisation, et comme c'est actuellement le cas à l'occasion du réaménagement de trois salles de formation, situées à la MRV, pour répondre à l'objectif de diffusion de l'innovation pédagogique.

Soulignons également que le SICD fédère la participation des bibliothèques du réseau aux réseaux locaux, nationaux et internationaux. Selon les actions entreprises, sur le patrimoine écrit ou sur la formation par exemple, des partenariats sont noués avec différentes structures sur le territoire (Occitanie Livre et Lecture, DRAC, Quai des Savoirs, Bibliothèque de Toulouse...) et au niveau national (ENSSIB, GIS Réseau des URFIST...).

Les services rendus aux communautés sont deux ordres :

- un service direct pour ce qui touche aux patrimoine écrit où le SICD gère et valorise les collections des établissements (par ex. constitution d'une bibliothèque numérique dédiée, Tolosana), l'organisation de formations continues (*Médiad'OC* et *URFIST* : plus de 4 000 stagiaires formés en 2018), mise en place d'un service de navette pour le retour indifférencié (8% des retours sur un an)
- un service indirect en facilitant le fonctionnement des bibliothèques des établissements : implémentation et gestion du SI documentaire (mise en place nouveau système, élaboration outils complémentaires), gestion du service de renseignement virtuel au niveau du réseau (plus de 4 000 questions en 2018 dont 67% par chat)

D'autres projets sont actuellement en cours tels que la mise en place d'un outil de gestion des statistiques des formations continue pour les établissements, le développement d'une plate-forme de formation continue et une réflexion sur un projet de conservation partagée.

3.6.2 Immobilier – Aménagement : l'Opération Toulouse Campus

Bilan d'activités

Engagé dès 2009, le projet Toulouse Campus est un élément majeur de la stratégie locale d'amélioration des conditions de vie et d'études, principalement sur le campus de Rangueil : 19 opérations immobilières, 120 000 m² à rénover ou construire, 350M€ de dotation...

Dans un premier temps, une première tranche de la dotation (205 M€) a été attribuée à la ComUE, permettant la réalisation de 4 opérations (cf annexe). Rappelons que, conformément au mode opératoire arrêté par l'État, les intérêts générés par la dotation versée (soit environ 8 M€ / an) permettent le remboursement du capital et des intérêts d'emprunts souscrits pour financer les investissements (en l'occurrence, dans cette première étape, 52 M€ empruntés auprès de la Banque Européenne d'Investissement (BEI) et 41 M€ auprès de la Caisse des Dépôts et Consignations). Il faut également souligner que les intérêts dits « intermédiaires », versés à l'UFT par l'ANR, soit 83 M€ depuis 2011, ont permis de financer l'ingénierie globale du projet mais aussi les études préalables des opérations programmées et, parfois, leur réalisation.

En avril 2019, le Comité Inter-administratif de Suivi Général a autorisé le versement du reste de la dotation campus (145 M€). Cette décision permet de signer de nouveaux contrats de prêt auprès de la BEI et de la CDC avant la fin du mois de juin 2019 (42 M€ seront empruntés à la BEI, 33 M€ à la CDC).

Dans le cadre du projet Toulouse campus, il a par ailleurs été décidé de valoriser le site universitaire en friche de la rue des 36 Ponts, pour y réaliser une Cité Internationale des Chercheurs (CIC) pouvant proposer de 200 à 300 chambres pour des séjours de courte et moyenne durée. Tous les anciens bâtiments de ce site de 10 000 m² ont été démolis en 2017-2018 à l'exception du bâtiment historique de Paul Sabatier qui a été « curé » et désamianté. En parallèle, une procédure de sélection du groupement chargé du financement, de la conception, de la construction et de l'exploitation de la CIC a été lancée. La sélection finale et la signature du contrat de concession de travaux sont prévues au printemps 2019. Également soutenu dans le cadre du CPER (financement des collectivités), le projet sera donc réalisé selon des modalités spécifiques, le concessionnaire retenu ayant à assumer l'essentiel de l'investissement initial, puis l'exploitation de la CIC (en supportant le risque).

Concernant l'aménagement des campus, et en particulier celui de Rangueil, l'essentiel du projet d'Aménagement Urbain et Paysagers a été réalisé, permettant une amélioration significative de certaines zones. Une dernière série de travaux est en cours de définition en relation avec le rectorat et les établissements concernés. Toutes les études de signalétique du campus (nominative et directionnelle) sont terminées et les travaux d'implantation vont débuter en 2019.

Enfin, à la suite des études Éco-campus qui, de 2011 à 2015, avaient couvert tous les aspects de performances environnementales des campus (énergie, eau, déchets, mobilité, lumière, paysage, biodiversité), deux axes ont été particulièrement développés avec un plan de déplacement mobilité universitaire (PDMU) et la mutualisation des marchés de collecte et valorisation des déchets.

Les crédits d'ingénierie de l'Opération Campus (environ 600 K€ / an, 6,4 M€ depuis 2010) ont notamment permis de constituer, au sein de l'UFT, une équipe (7,6 ETP) dont les compétences techniques et administratives en matière de conduite d'opérations sont reconnues, mais aussi d'accompagner des recrutements temporaires réalisés par des établissements porteurs de maîtrises d'ouvrage. Les crédits d'ingénierie financent également les honoraires d'études, de prestations d'assistance, de diagnostics ou d'études préalables nécessaires.

Bien que les maîtrises d'ouvrage et les conduites d'opérations soient réparties entre établissements, le suivi technique, administratif et financier de chaque opération est réalisé par l'UFTMiP de manière continue et rigoureuse à travers des revues de projet trimestrielles. Par ailleurs chaque moment clé des opérations donne lieu à une réunion du Comité Inter Administratif de Suivi Local (CISL) convoquée par le rectorat et associant la DRFiP et les collectivités. Enfin, le projet Toulouse campus donne lieu à une réunion annuelle de Comité de Pilotage partenarial de site présidé par le Préfet en présence d'un représentant du Ministère.

Évaluation

Toutes les opérations du Projet Toulouse campus (constructions, réhabilitations, démolitions immobilières et aménagements urbains) jusqu'à maintenant réalisées, l'ont été sans dépassement financier (le plus souvent même avec un coût final inférieur au budget initial), tout en respectant la qualité et les performances fixées par le Ministère dans un programme ambitieux. L'association très étroite des futurs usagers et futurs exploitants à tous les stades, de la programmation à la livraison des bâtiments, constitue un autre acquis fondamental et apprécié.

Le travail collectif des services techniques des établissements a permis de construire une méthodologie innovante d'approche en coût global, mise en œuvre et améliorée en continu à travers les opérations réalisées. Le projet Toulouse campus bénéficie également d'un suivi régulier, rigoureux, au travers des revues de projet (UFTMiP / Établissement bénéficiaire / conduite d'opération) et du Comité Inter Administratif de Suivi Local (rectorat / UFTMiP / DRFiP / Établissement bénéficiaire / conduite d'opération).

En revanche, des retards sont constatés dans les calendriers de réalisation : alors que le projet Toulouse campus a été officiellement validé en février 2009, en fin d'année 2019, seules 8 opérations sur 19 auront été livrées ; les derniers bâtiments ne seront, au mieux, achevés qu'en 2023... Ces retards ne sont dus ni à des défauts de financement (crédits d'ingénierie mobilisables suffisants), ni à des manques de compétences en Maîtrise d'Ouvrage Publique (MOP). Les délais importants constatés sur certaines opérations (7 à 8 ans) sont davantage le résultat de retards lors de certaines étapes : validation du dossier d'expertise (12 à 21 mois), décision de la maîtrise d'ouvrage de lancer le concours de maîtrise d'œuvre (12 à 28 mois), durée du concours (jusqu'à 17 mois), durée des études et de l'appel d'offres travaux (25 à 37 mois).

Fort de cette expérience, l'enjeu est désormais d'améliorer collectivement la conduite des investissements immobiliers structurants pour le site. Ainsi, dans la perspective du prochain CPER en particulier, une coordination de la stratégie immobilière est envisagée, susceptible d'aller jusqu'à une capacité collective de conduite d'opérations.

Enfin, s'agissant spécifiquement du Service de Gestion et d'Exploitation (SGE) du campus de Rangueil, aujourd'hui rattaché à la Chancellerie des Universités de Toulouse, la Cour des comptes a préconisé un rattachement à l'UFTMiP (rapports de 2016 sur la chancellerie et de 2017 sur l'UFTMiP) ; cette perspective reste cohérente dans l'objectif de conforter le continuum entre « réflexion stratégique », « construction – rénovation », « exploitation » et « aménagement des campus » ; un rattachement du SGE au collectif inter-établissement s'inscrirait également dans la logique d'une attention forte portée à la notion de « coût global ».

3.6.3 Santé, médecine de prévention des étudiants (SIMPPS)

Le code de l'éducation (décret de 2008, récemment modifié) précise les responsabilités des établissements en matière de médecine préventive et de promotion de la santé en direction des étudiants.

Le site de Toulouse a, depuis 2003, fait le choix d'un dispositif inter-établissements : le Service Interuniversitaire de Médecine Préventive et de Promotion de la Santé (SIMPPS) de Toulouse a ainsi été créé par 5 établissements : Université Toulouse 1 Capitole, Université Toulouse - Jean Jaurès, Université Toulouse III - Paul Sabatier, Toulouse INP, Institut National des Sciences Appliquées (INSA) de Toulouse. La convention constitutive du service rattache le SIMPPS à l'Université Toulouse III - Paul Sabatier mais il est convenu, dans le cadre du contrat quinquennal 2016-2020, que le portage du service soit transféré à la ComUE. Depuis sa création, le SIMPPS a également contracté des conventions avec plusieurs établissements d'enseignement supérieur : l'École Nationale Vétérinaire de Toulouse (ENVT), l'École nationale supérieure des Mines d'Albi - Carmaux (IMT Mines Albi), l'École Nationale d'Ingénieurs de Tarbes (ENIT), l'École Nationale d'Architecture (ENAT), l'Institut National Universitaire JF Champollion (INU Champollion) d'Albi et Rodez, l'Institut d'Études Politiques (IEP) ainsi que des écoles paramédicales du CHU de Toulouse.

Le SIMPPS remplit :

- Des missions obligatoires : examen de prévention (intégrant une approche à la fois médicale, psychologique et sociale), visite médicale au profit des étudiants exposés à des risques particuliers, accompagnement et intégration des étudiants en situation de handicap, impulsion et coordination des programmes d'éducation à la santé prenant en compte les priorités régionales et nationales en matière de santé publique, veille sanitaire.

- Des missions facultatives : la constitution en centre de santé agréé proposant des consultations médicales en tiers-payant, accompagnement psychologique, conseil en nutrition, accompagnement social...

Le service compte une quarantaine d'ETP, pour un budget consolidé (masse salariale des titulaires incluse) de l'ordre de 2 M€ / an. Chaque année, plus de 30 000 étudiants sont reçus, dans les différents centres, dans le cadre des différentes missions : visites médicales, reconnaissance handicap, accompagnement social, soins, soutien psychologique...

Le transfert du service à la ComUE au 1^{er} janvier 2019 et la mise en place de la CVEC ont offert l'opportunité d'une revisite des missions et activités du SIMPPS. Sur la base des études et réflexions conduites dans le cadre du schéma d'amélioration de la vie étudiante, une concertation s'est engagée avec les établissements et a permis de construire un scénario de développement du service (2 nouveaux établissements bénéficiaires, renforcement du nombre de visites médicales, équité territoriale, développement de l'accompagnement psychologique, renforcement des actions de prévention...), conduisant à un modèle économique revu.

3.7 LES SERVICES SUPPORTS

3.7.1 Le service des Affaires Financières

L'organisation du PRES regroupait dans une « direction administrative et financière » le service en charge du budget et de son exécution, le service RH et celui en charge de la logistique. À partir de 2016, une réorganisation interne a permis la création de services autonomes pour la logistique, les ressources humaines et les finances. Ce nouveau service des affaires financières (SAF) a été constitué autour de 7 personnels dont un chef de projet en charge de la mise en place au sein de l'établissement de la GBCP. À l'occasion du passage à la GBCP, il a été décidé de décentraliser dans les départements et services les actions de commande (engagement juridique et constatation du service fait) et de donner aux responsables d'unités budgétaires plus de responsabilité dans la prévision et la planification des budgets. Ainsi, le profil des agents du SAF a été réorienté vers des fonctions d'audit et de conseil.

En 2019, le service compte 6 agents, dont un spécialisé dans le suivi des projets « PIA » (IDEX, LABEX, EUR), et a pour mission d'accompagner les responsables des unités budgétaires dans l'élaboration des budgets ainsi que de contrôler et d'encadrer la réalisation, la mise en œuvre et le suivi des opérations budgétaires et comptables liées à ces mêmes entités budgétaires. Le SAF participe aussi à la modélisation des modèles économiques des activités de l'UFMTiP et accompagne les réflexions prospectives sur les coûts et recettes de ces mêmes activités.

De plus, le service assure, en lien avec l'agence comptable, l'animation de la communauté financière (responsables d'unités budgétaires, gestionnaires financiers dans les départements/services, agents du SAF, de l'agence comptable et du pôle « marchés ») ainsi que la mise en place du contrôle interne budgétaire et comptable.

En 2016-2017 a été conduite la mise en procédure des nouvelles fonctions et obligation en lien avec la GBCP et la réorganisation interne. Ainsi des procédures dépenses, recettes et missions ont été écrites, validées, diffusées et partagées. Cette étape a permis l'objectivation des pratiques, leurs évolutions ainsi que la clarification des rôles de chaque intervenant. L'accent a également été mis sur la rénovation du dialogue budgétaire ; celui-ci a été amélioré par un travail préalable de partage des états financiers ; En outre, une formalisation des différentes étapes du dialogue ont permis plus d'anticipation et d'appropriation des rôles de chacun dans ce dialogue.

Depuis l'accès aux « responsabilités et compétences élargies » (RCE), le SAF participe en tant qu'interlocuteur principal, aux côtés de l'agence comptable, aux audits des commissaires aux comptes en vue de la certification de comptes de l'établissement (le 1^{er} exercice certifié étant celui de 2018). Cette exigence de certification permet de fiabiliser notre mode de gestion ainsi que nos informations financières. Le seul point de vigilance signalé porte sur la gestion des immobilisations (intégration du bâtiment principal, rapprochement avec l'inventaire physique). Un autre enjeu identifié porte sur la stratégie concernant le régime de TVA et la sectorisation des activités de l'établissement.

En parallèle, des travaux de connaissance des coûts des activités et de révision des modèles économiques sont en cours dans l'établissement. Le SAF y participe en apportant son expertise et en cherchant à diffuser plus largement une culture financière et de contrôle de gestion, qui reste encore à développer.

Par ailleurs, un travail de formalisation de la cartographie des risques et des plans d'actions est en cours en lien avec le développement du contrôle interne budgétaire et comptable de l'établissement.

Afin de disposer d'un outil plus performant (de comptabilité analytique notamment), l'UFMTiP changera en 2020 de système d'information financier ; le SAF coordonne et dirige l'équipe en charge du déploiement de SIFAC¹⁰.

Enfin, un dernier axe de progrès réside dans le développement des échanges avec les autres services financiers des établissements du site, contribuant à une montée en compétences partagée.

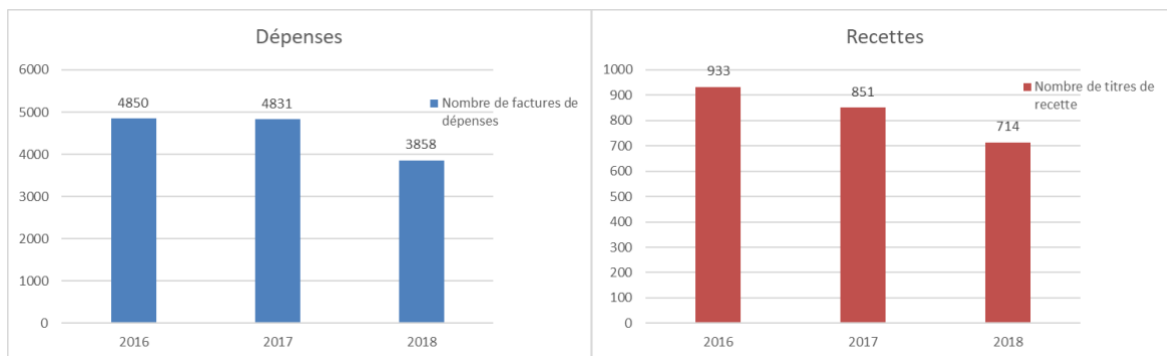
3.7.2 L'agence comptable

L'évolution de l'agence comptable, sous la responsabilité d'un agent comptable « en adjonction de service » (son affectation principale étant l'Université Toulouse - Jean Jaurès), a suivi le développement de la ComUE et compte désormais 6 agents, dont 2 pour le service facturier.

Outre l'application de la réglementation en vigueur, l'agence comptable participe à la mise en place des procédures de contrôle interne et œuvre, avec le SAF, à la mobilisation de l'ensemble des personnels afin de respecter les contraintes liées aux différents calendriers notamment pour les opérations de fin d'exercice, la production du compte financier et sa transmission aux autorités de tutelle (rectorat, commissaire aux comptes, cour des Comptes). Cette vision lui donne l'occasion d'alerter et conseiller sur les bonnes procédures à mettre en œuvre en étroite collaboration avec les services de l'ordonnateur.

Après le passage de l'établissement aux RCE, l'agence comptable a naturellement participé à la certification des comptes, obtenue sans réserve pour l'exercice 2018.

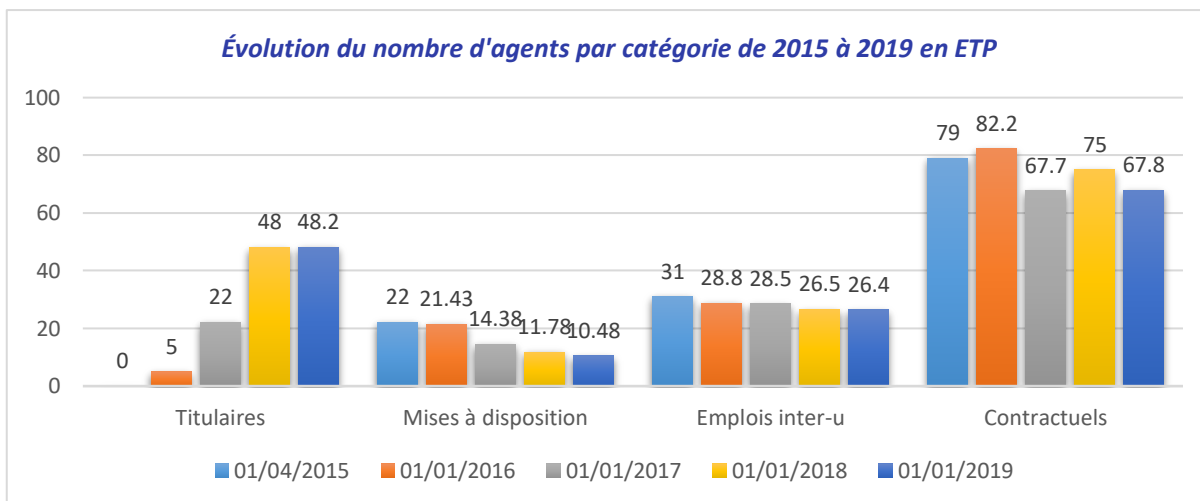
¹⁰ Système d'Information Financier Analytique et Comptable



3.7.3 Le service des ressources humaines

Le développement de l'établissement au cours des dernières années a naturellement conduit le service des ressources humaines à se structurer et à compléter son « offre de services » auprès des agents. Au début de l'année 2015, le service était composé de deux personnes et rattaché à la DAF. Une gestionnaire de paye a été recrutée en mai 2015 pour faire face à l'augmentation des effectifs. Par la suite, le service a été rattaché au DGS en 2016 avant de devenir un service à part entière en janvier 2017. L'embauche d'une quatrième personne en janvier 2017 a permis de consolider le service. Au 31 décembre 2018, le service était constitué d'une responsable, deux assistantes en charge des RH et d'une gestionnaire de paye.

En 2015, 59 postes d'État ont été octroyés à l'UFTMiP, répartis sur trois ans : 16 postes en 2015, 19 postes en 2016 et 24 postes en 2017. L'établissement n'ayant pas souhaité déléguer la prise en charge de certaines facettes de cette fonction à un ou plusieurs établissements membres, le service RH a pris en charge cette nouvelle mission. De même, en 2016 et 2017, l'établissement a pu récupérer des postes initialement créés pour le PRES (qui, contrairement à la ComUE, ne pouvait accueillir des emplois de titulaires) et placés dans les établissements membres (1 poste à Toulouse INP et trois postes à l'INSA Toulouse). Signalons qu'un emploi supplémentaire a été obtenu en 2017 dans le cadre d'un Appel à projets national sur la formation continue.



(les postes « inter-universitaires » sont des emplois de titulaires hébergés par des établissements mais dont les agents sont affectés à la ComUE, au SICD principalement)

Une politique RH progressivement structurée

L'évolution des effectifs a demandé au service RH (passé de 2 ETP à 4 ETP) de construire une véritable politique des ressources humaines ; concertée avec les personnels. Cette politique a reposé sur le développement de compétences permettant :

- l'organisation des concours internes, externes et « Sauvadet » entre 2015 et 2018 (38 en tout) en tant que centre affectataire ;

- la gestion des agents et l'accompagnement de leur carrière ;
- la mise en place du RIFSEEP en septembre 2017 ;
- l'élaboration d'un premier plan de formation en 2018 ;
- la rédaction d'une charte des agents non titulaires, d'une note sur l'organisation du temps de travail, d'une procédure arrivée-départ...
- l'adoption d'un premier bilan social pour l'année 2018
- les premières initiatives dans le champ de l'action sociale et de la communication interne...

De même, le service a été fortement mobilisé pour assurer le passage aux responsabilités et compétences élargies, pour accompagner le transfert, au 1^{er}/01/19, du SIMPPS et de ses personnels (environ 40 agents titulaires et contractuels), pour porter un agrément collectif permettant à tous les établissements membres de la ComUE d'accueillir des volontaires en service civique (17 en 2018-2019, dont 6 à la ComUE).

Mise en place des instances de dialogue social au sein de la ComUE

Les élections professionnelles de décembre 2014 ont abouti à la mise en place d'un nouveau comité technique. Au même moment, l'établissement étant trop petit pour réaliser des élections pour la mise en place d'un CHSCT (Comité d'hygiène, sécurité et conditions de travail) et ne souhaitant pas se rapprocher d'un CHSCT d'un établissement membre, il a été décidé de créer son propre CHSCT en tant qu'émanation du comité technique élu. En juin 2016, la première election d'une Commission Consultative Paritaire des Agents Non Titulaires, a eu lieu. Les effectifs d'agents titulaires augmentant, une Commission Paritaire d'Etablissement a aussi été mise en place en février 2018 pour gérer les avancements, les carrières et la mobilité des agents. Enfin, le CT et le CHSCT ont été renouvelés après les élections professionnelles de décembre 2018.

Outils RH

En 2015, le service réalisait les payes en direct, via GRH.net, et s'occupait des déclarations auprès des différents organismes sociaux. Par la suite, les outils RH ont changé pour s'adapter aux différents changements liés au passage de l'établissement en tant qu'opérateur de l'État : une convention de paye à façon a été signée avec la DRFIP. L'établissement a, dans un premier temps, travaillé avec le logiciel Girafe, avant de passer au logiciel Winpaie. Pendant un an, nous avons aussi réalisé les payes sur deux logiciels différents : les agents payés sur ressources propres via GRH.net et les agents payés sur budget État via Girafe. Actuellement, l'intégralité de la paye est réalisée sous Winpaie. Un outil de gestion de congés a également été mis en place en septembre 2017, ainsi qu'un SIRH (Mangue). De même, le passage à la paye à façon a permis à l'établissement de fiabiliser les données déversées dans le logiciel comptable (Cocktail) en proposant une Intégration automatique de la paye dans la comptabilité.

Le service RH travaille aujourd'hui en étroite collaboration avec le service des affaires financières pour le suivi de la masse salariale. De nouveaux tableaux de bord devront également être réalisés pour un suivi plus pointu suite au passage aux RCE. Dans les prochains mois, un contrôle interne de la paye doit être mis en place entre le service RH et l'agence comptable pour sécuriser la paye. Le service travaille également en lien avec le rectorat (pour l'élaboration des tableaux DPG) et la DRFIP (dans le cadre de la paye à façon).

Par ailleurs, outre la mise en place d'un nouveau logiciel intégré (SIRH + Paye) qui interviendra dans le cadre du changement de SI financier, le service RH a désormais pour objectif de conforter encore sa relation avec l'ensemble des agents et mettant en place un réseau de référents RH dans l'établissement.

Enfin, des perspectives de nouvelles coopérations inter-établissements sont désormais tracées : mutualisation de l'offre de formations pour le personnel sur le site, développement des actions de sensibilisation communes autour du handicap, actions de prévention commune entre les CHSCT du site, renforcement des dispositifs inter-établissements comme la médiation.

3.7.4 Le service des affaires juridiques et institutionnelles

Début 2015, les fonctions achats et suivi des conventions relevaient de l'ex- direction des affaires financières (DAF) et les affaires générales étaient gérées directement par la Direction générale. À la suite de l'obtention de l'IDEX, de l'Opération Campus et la transformation du PRES en ComUE, l'augmentation des actes conventionnels, la nécessité de professionnaliser les achats publics et la mise en place des instances et de procédures ont conduit l'établissement à créer un service juridique, le Service des affaires générales et juridiques et du pilotage (SAGJP).

Les missions

- La prise en charge de tous les actes conventionnels de la ComUe, à l'exception de ceux relevant des RH, et la professionnalisation de leur traitement, soient entre 600 et 700 / an ; une procédure interne a été mise en place, s'appuyant sur l'outil Nuxéo.
- Fin 2015, la fonction achats et marchés publics a rejoint le service pour apporter une cohérence juridique à l'ensemble des contrats passés par l'UFTMiP ainsi qu'une professionnalisation et une structuration de la fonction. Un guide interne de la commande publique de l'Université fédérale Toulouse Midi-Pyrénées pour les achats inférieurs à 25 000 € HT a été mis en place au second semestre 2016. Il a été actualisé et simplifié fin 2017 avec pour objectif d'alléger le processus de traitement des achats inférieurs à 25 000 € et d'indiquer également le processus pour l'ensemble des achats et marchés. Des modules de sensibilisation ont été organisés pour les correspondants acheteurs des services et départements. Un processus de dématérialisation est en cours.
- Affaires institutionnelles : organisation des CA, suivi et « greffe » des conseils des membres, mise en place des instances et des partenariats de la ComUe (élections, mise en place du CA et du CAC, conventions d'association), élections électroniques en 2018 pour le renouvellement des représentants des étudiants et doctorants au CA.
- RGPD : la responsable du service a été désignée « DPO », un plan d'actions est déployé ; elle participe au groupe de travail RGPD inter-établissements qui a été initié en mars 2019.

In fine, les objectifs du service (désormais « Affaires juridiques et institutionnelles », 5 ETP, dont 1 financé par l'Opération Campus), à travers les divers sujets à sa charge, sont d'assurer la sécurisation des décisions juridiques de la direction, de prévenir les contentieux et de poursuivre la professionnalisation du service et des acteurs des autres services. La responsable, en tant que directrice générale adjointe du DGS, assiste la direction et les services soutien sur tous les sujets transverses en apportant son expertise juridique et sa connaissance institutionnelle de la mise en place de la ComUE. À ce titre notamment, elle est invitée dans les instances du personnel (CT, CHSCT, CPE).

Depuis 2017, une attention particulière est portée au développement d'échanges de pratiques inter-établissements et de nouveaux groupements de commandes (déchets, prestations juridiques...), ce qui doit contribuer à alimenter les réflexions conduisant à renforcer l'efficacité des achats publics et à simplifier les procédures.

3.7.5 La logistique et les moyens généraux

Dans l'organisation des services de la ComUE, cette dimension « logistique » s'est développée avec l'accroissement des effectifs et l'augmentation du patrimoine immobilier géré par l'établissement :

- depuis 2013, l'Espace Clément Ader : bâtiment de recherche, 13 000m², exploité par l'UFTMiP mais dont le fonctionnement, 1,8M €/an, est intégralement refacturé aux « occupants » ;
- la Maison de la Recherche et de la Valorisation, réhabilitation achevée en 2013, 11 000 m², qui accueille également des activités d'enseignement de l'Université Toulouse III - Paul Sabatier, la SATT TTT, l'IPST CNAM... ;
- depuis 2015, le siège de l'UFT, 41 allées Jules Guesde, bâtiment de 3.700m² rénové dans le cadre de l'Opération Campus, intégralement occupé par la ComUE, 2/3 des effectifs de l'établissement)

Un service consacré à la maintenance et aux moyens généraux a ainsi été créé en 2016, puis regroupé, en 2019, avec les compétences immobilières développées dans le cadre de l'opération Campus, pour optimiser encore la gestion patrimoniale de l'établissement.

Désormais, 8 ETP sont mobilisés pour la gestion et le fonctionnement des bâtiments affectés à la ComUE (environ 30 000m²) ; près de 80% du budget global d'exploitation (2,6 M€ / an) est pris en charge par les occupants hébergés.

Le service pilote un ensemble d'activités externalisées (nettoyage, gardiennage, télésurveillance, entretien maintenance, visites réglementaires, achat de fourniture, entretien du parc de véhicules, du parc de photocopieurs, assurances, courriers, déchets...) et assure aussi le soutien logistique aux équipes de l'UFTMiP (gestion des salles de réunion, du parc de véhicules, des cartes et tickets de déplacement, du courrier, des achats de fournitures, des photocopieurs, machines à café...)

Le rapprochement avec l'ancien service immobilier et aménagement permet de renforcer les compétences techniques pour franchir une étape qualitative, qui est encore à conforter.

Cette organisation facilitera également le développement de nouvelles collaborations inter-établissements ; certaines sont déjà à l'œuvre : marché groupé de fourniture de papier porté par UT2J, recours au marché « sécurité gardiennage » de l'UT3, intervention du Service de Gestion et d'Entretien du Rectorat à la MRV... Mais d'autres opportunités peuvent être saisies, comme par exemple la mise en commun de moyens humains d'ores et déjà envisagée pour exploiter certains bâtiments ou le partage d'une capacité d'intervention pour les « petits travaux en régie », etc.

3.7.6 Service informatique – Snut

En parallèle des activités interuniversitaires, le service numérique de l'université de Toulouse (SNUT) accompagne le développement interne de l'établissement ComUE. Cette fonction de « DSI » représente environ 60% de l'activité du SNUT et s'est traduite concrètement par :

- la stabilisation du réseau des 4 bâtiments opérés par la ComUE ;
- la mise en place d'une gestion de parc structurée pour des populations d'utilisateurs croissantes ;
- le déploiement et la stabilisation du système d'information de gestion propre à la ComUE et l'adaptation des outils de communication (site institutionnel, sites et outils satellites) ;
- le développement d'applications informatiques métiers rattachées aux missions assurées par l'UFTMiP (Accueil-Welcome Desk, Toul'box, Appels à projets Prosper).

À l'issue de cette phase de forte croissance le Snut gère une activité conséquente de maintenance corrective et évolutive de l'ensemble des objets déployés (140 équipements réseaux, 200 postes de travail, 45 applications et sites Web). L'activité projet reste par ailleurs importante pour répondre à l'ensemble des besoins internes: intranet-RSE (communication interne), Exploreur (communication scientifique et technique), site relations entreprises, accueil informatique du SIMPPS, hébergement prochain d'équipes ANITI.

3.7.7 Le service communication

En 2015, le service communication était composé de 4 ETP : un directeur de la communication, une webmestre, une chargée de communication, une assistante administrative. En dehors du service, il y avait 2 ETP dédiés à la communication (1 à l'École des Docteurs et 1 au DREI) et dans plusieurs services, une quotité de temps de travail était affectée à la production de supports de communication (service DCST, mission Culture...). Fin 2016, un chargé de communication pour la vie étudiante a également été recruté. En 2017, les ressources communication de l'UFTMiP ont été regroupées au sein le service communication. Au 1^{er} janvier 2019 le service était composé de : 1 responsable du service communication, 1 assistante administrative, 4 chargées de communication réparties en 2 pôles : le pôle édition, création graphique et web et le pôle relations publiques et presse.

La stratégie et le plan de communication

Fruits d'un travail collaboratif avec l'ensemble des services et partagée avec les services communication des établissements de l'UFTMiP, une stratégie de communication a été élaborée en 2017. Cette stratégie pose le socle commun de la communication et permet d'harmoniser les supports de communication et de rendre l'UFTMiP identifiable et reconnaissable. Un travail d'association des logos créés avant 2017 avec celui de l'UFTMiP a notamment été mené pour que ces actions soient bien attribuées à l'UFTMiP. Depuis 2018, est également élaboré le plan annuel de communication, répertoriant l'ensemble des actions de communication de l'UFTMiP. Ce plan sert non seulement à piloter l'activité, mais aussi à donner de la visibilité à l'ensemble des actions de communication menées pour qu'elles soient portées à la connaissance de tous en interne.

En cohérence avec la stratégie de communication et pour accompagner au mieux l'évolution de l'établissement, de nouveaux fonctionnements ont été adoptés pour « gagner en efficacité », assurer une meilleure proximité avec les services (déclinaison de plans annuels de communication), repenser la présence sur le web, renforcer les actions sur les réseaux sociaux, développer encore la communication interne.

4 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 prochain 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. À 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 diplômes ; passeport d'insertion professionnelle par une meilleure lisibilité des diplômes 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 repérimètre 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'Orientation 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 comités de pilotage 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 de l'enseignement supérieur et de la recherche.

Glossaire

* Établissements d'enseignement supérieur et organismes de recherche de l'Université fédérale Toulouse Midi-Pyrénées

ACCESS : a Crossborder Cooperation for Smart Specialisation
ACORDA : Ambition commune vers une orientation co-construite à dimension académique
ADUM : Accès doctorat unique et mutualisé
ANITI : Artificial and Natural Intelligence Toulouse Institute
ANR : Agence nationale de la recherche
ASTEP : Accompagnement en science et en technologie à l'école primaire
BEI : Banque européenne d'investissement
BIATSS : bibliothèques, ingénieurs, administratifs, techniciens, de service et de santé
CALMIP : Calcul en Midi-Pyrénées
CARTE MUT : carte multiservices
CCPANT : Commission consultative paritaire des agents non titulaires
CDC : Caisse des dépôts et consignations
CFVU : Commission de la formation et de la vie universitaire
CHSCT : Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail
*** CHU** : Centre hospitalier universitaire
CIC : Centre d'investigation clinique
CNAM : Conservatoire national des arts et métiers
*** CNES** : Centre national d'études spatiales
*** CNRS** : Centre national de la recherche scientifique
CODIR : Comité de direction
COMUE : Communauté d'universités et établissements
CONACYT : Consejo Nacional en Ciencia y Tecnología
CPAM : Caisse primaire d'assurance maladie
CPER : Contrat de plan État-région
CPGE : Classes préparatoires aux grandes écoles
*** CREPS** : Centre de ressources, d'expertise et de performance sportive
CRIJ : Centre régional information Jeunesse
CROUS : Centre régional des œuvres universitaires et scolaires
CVEC : Contribution de vie étudiante et de campus
D2E : Diplôme étudiant-entrepreneur
DCST : Diffusion de la culture des sciences et des techniques
DDRS : Développement durable et responsabilité sociétale
DEFI : Déployer l'excellence en formations d'ingénieurs
DEFLE : Département d'études du français langue étrangère
DFVE : Département formation et vie étudiante
DGS : Directeur général des services
DILAMI : Dispositif langues accueil migrants
DIRRECTE : Directions régionales des entreprises, de la concurrence, du travail et de l'emploi
DPO : Délégué à la protection des données
DRAAF : Direction régionale de l'alimentation de l'agriculture et de la forêt
DRAC : direction régionale des affaires culturelles
DRDV : Département recherche, doctorat, valorisation
DREI : Département relations européennes et internationales
DRFIP : Direction régionale des finances publiques 1
DRSU : Département réseau des sites universitaires
DUT : Diplôme universitaire de technologie
ED : École doctorale
EDT : École des docteurs de Toulouse
*** ENAC** : École nationale de l'aviation civile
*** TOULOUSE INP – ENIT** : École nationale d'ingénieurs de Tarbes
*** ENSA TOULOUSE** : École nationale supérieure d'architecture de Toulouse
*** TOULOUSE INP – ENSAT** : École nationale supérieure agronomique de Toulouse
*** ENSFEA** : École nationale supérieure de formation de l'enseignement agricole
ENSICA : École nationale supérieure d'ingénieurs de constructions aéronautiques
ENSSIB : École nationale supérieure des sciences de l'information et des bibliothèques
*** ENVT** : École nationale vétérinaire de Toulouse
EPSCP : Établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel
ESOF : Euroscience Open Forum
ESPE : École supérieure du professorat et de l'éducation
ETP : Équivalent temps plein
EUR : Écoles universitaires de recherche
FCA : Formation continue et Alternance
FEDER : Fonds européen de développement régional

FLE : Français langue étrangère
FTLV : Formation tout au long de la vie
GBCP : Gestion budgétaire et comptable publique
GIS : Groupement d'intérêt scientifique
GRAPPE : Groupe d'appui à la pédagogie
IA : Intelligence artificielle
*** ICAM** : Institut catholique d'arts et métiers
IDEX : Initiative d'excellence
IGAENER : Inspection générale de l'administration de l'éducation nationale et de la recherche
*** IMT MINES ALBI** : École nationale supérieure des Mines d'Albi-Carmaux
*** INRA** : Institut national de la recherche agronomique
*** INSA TOULOUSE** : Institut national des sciences appliquées de Toulouse
*** INSERM** : Institut national de la santé et de la recherche médicale
INTERREG : Programme de coopération transfrontalière
*** INU CHAMPOLLION** : Institut national universitaire Champollion
IO-IP : Information orientation et insertion professionnelle
IPST-CNAM : Institut de la promotion supérieure du travail - Conservatoire national des arts et métiers
IRB : *Institutional Review Board*
*** IRD** : Institut de recherche pour le développement
IRT : Institut de recherche technologique
*** ISAE-SUPAERO** : Institut supérieur de l'aéronautique et de l'espace
*** ISDAT** : Institut supérieur des arts de Toulouse
IUT : Institut universitaire de technologie
LABEX : Laboratoires d'excellence
LVE : Langue vivante étrangère
MARIE CURIE ITN : *Marie Curie Innovative Training Networks*
MCEF : Maison Commune Emploi Formation
MESRI : Ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'innovation
MIASH : Mathématiques et Informatique Appliquées aux Sciences Humaines et Sociales
MRV : Maison de la Recherche et de la Valorisation
MUFRAMEX : Maison Universitaire Franco-Mexicaine
NCU : Nouveaux cursus à l'université
NEC : Nuit européenne des chercheur-e-s
OHRP : *Office for Human Research Protections*
*** ONERA** : Office national d'études et de recherches aéros spatiales
ONISEP : Office national d'information sur les enseignements et les professions
OST : Organisation scientifique du travail
PACES : Première année commune aux études de santé
PATSTEC : Patrimoine scientifique et technique contemporain
PAUSE : Programme national d'aide à l'accueil en urgence des scientifiques en exil
PDMU : Plan de déplacement mobilité universitaire
PEPITE : Pôle étudiant pour l'innovation, le transfert et l'entrepreneuriat
PIA : Programme d'investissements d'avenir
PME : Petites et moyennes entreprises
POCTEFA : Programme de coopération territoriale Espagne France Andorre
PRES : Pôles de recherche et d'enseignement supérieur
PRISMES :
PRITH : Plan régional d'insertion des travailleurs handicapés
RCE : Responsabilités et compétences élargies
RECET : Réseau des chargés Europe de Toulouse
REMIP : Réseau régional de la recherche en Midi-Pyrénées
RGPD : Règlement général sur la protection des données
RH : Ressources humaines
RI : Relations internationales
RIFSEEP : Régime indemnitaire des fonctionnaires de l'État
RNSR : Répertoire national des structures de recherche
SACD : Service à comptabilité distincte
SAF : Service des affaires financières
SAJI : Service des affaires juridiques et institutionnelles
SATT : Sociétés d'accélération du transfert de technologies
SCD : Service commun de documentation
SCOUT : Service collaboratif ouvert Université de Toulouse
SCUIO : Service Commun Universitaire d'Information, d'Orientation
SDN : Schéma directeur du numérique
SI : Système d'information
SICD : Service inter-établissements de coopération documentaire
SIMPPS : Service interuniversitaire de médecine préventive et de promotion de la santé
SISE : Système d'information sur le suivi des étudiants
SIUP : Service inter-universitaire de pédagogie
SNEE : Statut national d'étudiant-entrepreneur
SNUT : Service numérique de l'Université de Toulouse

SPMG : Service Patrimoine et Moyens Généraux
SPRO : Service public régional de l'orientation
SRESRI : Schéma Régional de l'Enseignement Supérieur de la Recherche et de l'Innovation
STRANES : Stratégie nationale de l'enseignement supérieur
SUDOE : Sud-ouest européen
*** TBS** : Toulouse Business School
TGIR : Très grandes infrastructures de recherche
THD'OC : Très haut débit en Occitanie
TICE : Technologie de l'Information et de la Communication pour l'Enseignement
TIP-DTOES : Territoires d'Innovation Pédagogique - Dispositifs territoriaux pour l'orientation vers les études supérieures
*** TOULOUSE INP** : Institut national polytechnique de Toulouse
TPE : Très petite entreprise
TSE : Toulouse School of Economics
*** UFTMIP** : Université fédérale Toulouse Midi-Pyrénées
*** UFT** : Université fédérale de Toulouse
UMR : Unité mixte de recherche
UMS : Unité mixte de service
UNESCO : Organisation des nations unies pour l'éducation, la science et la culture
URFIST : Unité régionale de formation à l'Information scientifique et technique
UT PRIME : Prime aux recherches innovantes menées avec les entreprises
*** UT CAPITOLE** : Université Toulouse 1 Capitole
*** UT2J** : Université Toulouse – Jean Jaurès
*** UT3** : Université Toulouse III – Paul Sabatier
VAE : Validation des acquis de l'expérience

ANNEXES

- [Annexe 1](#) Statuts de l'UFTMiP (décret n° 2015-663 du 10 juin 2015)
- [Annexe 2](#) Règlement intérieur
- [Annexe 3](#) Organisation des services – organigramme
- [Annexe 4](#) Caractérisation du site – rapport OST
- [Annexe 5](#) Analyses Forces-Faiblesses-Opportunités-Menaces pour les départements et le numérique
- [Annexe 6](#) Rapport sur l'insertion professionnelle des docteurs
- [Annexe 7](#) Synthèse de l'opération Toulouse Campus
- [Annexe 8](#) Schéma directeur du numérique
- [Annexe 9](#) Projet d'amélioration de la vie étudiante

RÉFÉRENCES WEB

- www.univ-toulouse.fr
- welcomedesk.univ-toulouse.fr
- <https://utalk.univ-toulouse.fr>
- <https://exploreur.univ-toulouse.fr/>
- <https://sia.univ-toulouse.fr/>
- <http://formations.univ-toulouse.fr/>
- <https://atoutspourtous-toulouse.fr/>
- <https://toulbox.univ-toulouse.fr/>
- <http://rapport-activite.univ-toulouse.fr/>
- <https://aspie-friendly.fr/>
- <http://doctorat.univ-toulouse.fr/> (*publication mi-juin 2019*)

**L'Université Fédérale Toulouse Midi-Pyrénées
rassemble 23 établissements d'enseignement supérieur,
1 centre hospitalier universitaire
et 7 organismes de recherche**

Université Toulouse Capitole
Université Toulouse - Jean Jaurès
Université Toulouse III - Paul Sabatier
Institut National Polytechnique de Toulouse
École Nationale Supérieure Agronomique de Toulouse
École Nationale Supérieure d'Électrotechnique, d'Électronique,
d'Informatique, d'Hydraulique et des Télécommunications
École Nationale Supérieure des Ingénieurs en Arts Chimiques
et Technologiques
École Nationale d'Ingénieurs de Tarbes
École Nationale de Météorologie
École d'Ingénieurs de Purpan
Institut National des Sciences Appliquées de Toulouse
ISAE-SUPAERO
École Nationale de l'Aviation Civile
École Nationale Supérieure d'Architecture de Toulouse
École Nationale Supérieure de Formation de l'Enseignement Agricole
IMT Mines Albi
École Nationale Vétérinaire de Toulouse
Institut National Universitaire Champollion
Sciences Po Toulouse
Centre de Ressources, d'Expertise et de Performance Sportives
Institut Catholique d'Arts et Métiers de Toulouse
Institut supérieur des arts de Toulouse
Toulouse Business School
Centre Hospitalier Universitaire de Toulouse
Centre National de la Recherche Scientifique, CNRS
Institut National de la Santé et de la Recherche Médicale, Inserm
Institut National de la Recherche Agronomique, Inra
Office National d'Études et de Recherches Aérospatiales, ONERA
Institut de Recherche pour le Développement, IRD
Centre National d'Études Spatiales, CNES
Météo-France