

### Rappel des Orientations stratégiques du Contrat Quinquennal 2016-2020

Pour la période 2016-2020, la ComUE s'est fixée six objectifs stratégiques, avec comme conséquences attendues l'augmentation de la visibilité et de l'attractivité du site. En termes de recherche et d'animation scientifique, il s'agit de renforcer l'attractivité de la recherche et de la formation doctorale en synergie forte entre les universités, les grandes écoles et les organismes de recherche.

L'ambition de la ComUE est ainsi d'améliorer la qualité et la visibilité des travaux de recherche de l'ensemble du site par la construction d'une politique scientifique concertée articulée autour de quatre axes stratégiques, dont deux au cœur de la cellule recherche et animation scientifique du DRDV :

- Faire émerger de nouvelles synergies et renforcer l'interdisciplinarité
- Coordonner ou gérer des moyens de recherche communs

**Bilan d'activités** (actions menées, moyens mobilisés, modalités de pilotage, résultats...) :

#### 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 (Transition énergétique et nouveaux itinéraires de la matière ; Santé : Guérir et vieillir en bonne santé ; Aéronautique, espace et nouvelles mobilités ; Transformation digitale ; Patrimoines, innovations/création ; Environnements complexes).

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 la mise en place d'une cellule interne transverse à l'UFT dont l'objectif est d'améliorer la visibilité de l'Université de Toulouse. 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 » (en collaboration avec les organismes de recherche présents sur le site) viennent compléter l'élaboration de la construction de l'identité du site.

Même si l'objectif de reconquête de l'IdEx n'a pas été atteint, le travail accompli constitue un acquis du site redéployable pour répondre aux enjeux à venir (partenariat rénové 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, qui a bénéficié de toute l'expérience acquise sur la valorisation des transversalités entre établissements pilotées par la cellule recherche et animation scientifique.

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. C'est 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.

### **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, 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 Ethique, Sciences et Sociétés, seule chaire au monde dans ce domaine
- du GIS BECO
- de demandes de soutien au programme PAUSE (scientifiques en exil)

Le DRDV s'implique également dans le développement d'un observatoire de site pour les indicateurs de la Recherche. Enfin, la cellule recherche et animation scientifique intervient en lien étroit avec les pôles pour l'animation scientifique.

### **Évaluation :**

*Valeur ajoutée des approches collectives, et complémentarité avec les établissements*

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. En effet, le service est directement 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 en cas de succès du projet 3IA ANITI.

Le collectif DRDV est l'échelle pertinente de définition des axes de stratégie scientifique à promouvoir auprès des organismes nationaux de recherche. Il permet également de construire collectivement des partenariats d'objectifs et de moyens avec les collectivités territoriales. Pour cela, tel un « tiers bienveillant », il propose des méthodes de travail collectif qui dépassent les cultures différentes des établissements, qui, lorsqu'elles se révèlent difficilement conciliables, nécessitent de travailler collectivement sur 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 VPs, 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 (SNUT), ou encore les outils d'attractivité du site.

Les pôles de coordination de la recherche permettent une structuration thématique des structures de recherche du site. Mobilisés ponctuellement au travers de leurs délégués (par exemple pour la Mission interdisciplinarité), leurs missions et fonctions stratégiques doivent être précisées pour une meilleure interaction avec le DRDV.

#### *Forces et faiblesses de la gouvernance*

La gouvernance du DRDV repose sur un bureau composé des vice-présidences recherche ou directions scientifiques des établissements membres, des organismes de recherche, des pôles et de représentants « tournants » des associés.

- Il n'existe pas de Bureau exclusivement consacré à la recherche, c'est-à-dire 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 stratégiques sur lesquels les VPs recherche du site doivent travailler ensemble (programme PIA, partenariats avec les organismes, stratégie avec les partenaires institutionnels). Seul le bureau du DRDV, qui rassemble l'ensemble des missions du département, constitue cet espace, trop large pour être efficace et politiquement opérationnel.

Une évolution de l'organisation est proposée :

- Un bureau restreint aux 6 VPs recherche des principaux établissements (avec représentation pour les autres établissements) et le CNRS (et représentation pour les autres organismes). Ce bureau pourrait se réunir toutes les 2 ou 3 semaines (et mobilisable lorsque des situations plus urgentes le nécessiteraient). Ce bureau traite de la stratégie scientifique, des coordinations aux appels d'offre, des orientations politiques de la fédération de site. Il peut inviter les représentants des pôles, les chargés de mission du DRDV ou des établissements selon les points à l'ordre du jour.

- un bureau DRDV bimestriel, valorisant les points transversaux et la circulation de l'information entre les différents services du DRDV

- les points émanant des différents Bureaux et devant faire l'objet de validation en Conseil des Membres sans nécessiter de discussion dans le bureau DRDV bimestriel sont remontés directement au directeur du DRDV le lundi soir avant chaque Conseil des Membres pour validation en comité de direction le mardi matin.

#### *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 en appui au projet de DataCenter ou encore de pouvoir accompagner davantage la Maison des Sciences de l'Homme 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.

#### *Enjeux à adresser collectivement*

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 devra être 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 ID (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 doit jouer son rôle d'impulsion, de coordination et de portage, en collaboration avec les autres bureaux précités.

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

**Avec les organismes nationaux** : Si le lien est fort, constructif et appuyé sur des visions co-construites et partagées, il n'en demeure pas moins fragile suite à la perte de l'IdEx et les difficultés à rebondir avec une politique de site partagée par les établissements des membres. 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 en l'absence de stratégie claire à proposer puis co-construire avec les établissements et les organismes. Il est ainsi 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

**Avec la Région** : partenariat à réviser dans le cadre d'un contrat d'objectifs et de moyens, s'appuyant sur un soutien à la stratégie scientifique de site, un besoin de faire valoir l'importance des retombées indirectes de la recherche académique sur le développement économique et le rayonnement de la Région, en complément des liens directs transitant par la recherche finalisée (à TRL, soit le niveau de maturité technologique, élevé). Difficultés de coordination avec les services techniques. Difficultés à concilier les attendus de la Région et ceux des VPs recherche des établissements. Il est important dans un avenir proche de monter un partenariat scientifique avec la Région qui aille bien 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 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.

**Avec le monde économique** : 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. Accroître les interactions avec les interfaces recherche industrie, dans le cadre de conventions (telle celle avec Aerospace Valley). Développer les interactions avec la SATT. Faire adhérer les industriels à la stratégie scientifique de site, incluant les forces de collaborations avec le monde économique.