



- Avril 2025 -

RAPPORT D'AUTOÉVALUATION DE LA COORDINATION TERRITORIALE

COMMUNAUTÉ D'UNIVERSITÉS ET ÉTABLISSEMENTS DE TOULOUSE



INTRODUCTION.....	4
<i>L'Université de Toulouse : un site d'excellence à fort potentiel</i>	<i>4</i>
<i>Une construction collective par étapes (cf. annexe N°1)</i>	<i>4</i>
<i>Le rapport d'autoévaluation : un jalon stratégique dans la transformation de la Comue.....</i>	<i>5</i>
DOMAINE 1 : PILOTAGE STRATÉGIQUE ET OPÉRATIONNEL	6
Référence 1. La coordination territoriale définit son positionnement institutionnel au niveau local, national et international.	6
<i>Vue d'ensemble.....</i>	<i>6</i>
<i>2019 - 2020.....</i>	<i>6</i>
<i>2021-2022.....</i>	<i>7</i>
<i>2023-2024.....</i>	<i>8</i>
<i>2025.....</i>	<i>9</i>
Référence 2. La coordination territoriale définit ses domaines d'activité, les compétences qu'elle exerce et leurs modalités de mise en œuvre.....	9
<i>Vice-présidences, vice-présidents et leurs rôles.....</i>	<i>11</i>
<i>Travaux transverses et articulation politique-opérationnel.....</i>	<i>12</i>
Référence 3. La coordination territoriale définit à partir de son positionnement une stratégie au niveau local, national et international, dont elle assure le suivi.....	13
<i>Stratégies, éléments d'identité/valeurs et engagements dans le champ de la responsabilité sociétale.</i>	<i>13</i>
<i>De la stratégie aux objectifs opérationnels et aux plans d'action : trajectoire parcourue.....</i>	<i>14</i>
<i>Suivi et analyse de la trajectoire parcourue</i>	<i>16</i>
Référence 4 La gouvernance de la coordination territoriale s'appuie sur une organisation, une communication et un système d'information adaptés à sa stratégie.....	17
<i>Une gouvernance et des circuits de décision clarifiés.....</i>	<i>17</i>
<i>Une organisation intégrant un fort besoin de transversalité interne et inter-établissements</i>	<i>18</i>
<i>Création de la marque Université de Toulouse.....</i>	<i>19</i>
<i>Un SI adossé aux besoins de développement de la Comue et du site</i>	<i>20</i>
Référence 5. La coordination territoriale pilote la mise en œuvre de sa stratégie en s'appuyant sur des outils de gestion adaptés à son périmètre et à ses missions.	20
<i>Éléments de contexte</i>	<i>20</i>
<i>Une dynamique clé pour la structuration du site</i>	<i>21</i>
<i>Des ressources et des moyens au service de nos transformations</i>	<i>22</i>
<i>Une nécessité de mieux nous piloter</i>	<i>22</i>
<i>Une démarche qualité globale en appui de nos transformations.....</i>	<i>23</i>
<i>Un soutien et un accompagnement aux changements de nos personnels dans le cadre de nos transformations</i>	<i>23</i>
<i>Une gestion des ressources immobilières mutualisée</i>	<i>24</i>
<i>Conclusion.....</i>	<i>25</i>
DOMAINE 2 : PILOTAGE DES ACTIVITES DE LA COORDINATION TERRITORIALE.....	26
I. Recherche	26

1.	Mission(s) et objectif(s).....	26
2.	Organisation politique et opérationnelle	26
3.	Bilan d'activités	27
3.1	D'une politique scientifique concertée à l'émergence d'un projet scientifique de site au cœur de la construction institutionnelle	27
3.2	Science ouverte	29
3.2.1	Structurer l'ouverture des données de la recherche et des codes	29
3.2.2	Fournir des outils pour soutenir l'ouverture de la science	29
3.2.3	Soutenir le développement d'une culture commune des personnels d'accompagnement	30
3.3	De la diffusion des savoirs à une stratégie SAPS	30
3.3.1	Faire connaître et partager les résultats et démarches scientifiques - Développer l'esprit critique. 30	
3.3.2	Rapprocher les acteurs de la recherche et la société autour de la construction des savoirs du local à l'international.	31
3.4	Consolidation d'une stratégie d'innovation intégrée sur le site	32
4.	Prochains enjeux.....	33
II.	Formation et vie étudiante.....	34
1.	Les activités dans le domaine de la formation	35
1.1	L'innovation pédagogique.....	35
1.2	La formation tout au long de la vie (Formation initiale et formation continue)	36
1.3	ToulouseTech Grandes Écoles	37
2.	Information Orientation Insertion Professionnelle (IO IP)	37
3.	Entrepreneuriat étudiant.....	37
4.	Vie étudiante	38
5.	Handicap et inclusion.....	40
6.	Santé étudiante et accompagnement social des étudiants	41
III.	Relations européennes et internationales	43
1.	Missions, organisation et pilotage	43
2.	Stratégie d'internationalisation	43
3.	Attractivité internationale.....	44
4.	Stratégie Europe	45
IV.	Territoires	47
V.	Transitions environnementales et sociétales.....	50
VI.	Observatoire	52
1.	Mission et organisation.....	52
2.	Lien avec la stratégie de la Comue / bilan d'activités	52
2.1	Bilan d'activités :	52
2.2	Bilan qualitatif	53
3.	Prochains enjeux.....	53
VII.	Numérique.....	53
1.	Missions et organisation	53

2.	Bilan d'activités	54
3.	Prochains enjeux.....	54
VIII.	Patrimoine et gestion exploitation des infrastructures techniques.....	55
1.	Le plan TOULOUSE CAMPUS	55
2.	Projets réalisés pour le compte de tiers	55
3.	Service Inter-Etablissements de Gestion et Exploitation (SGE).....	55
IX.	Services supports	57
1.	Renforcement et professionnalisation sur la période.....	57
2.	La Direction Générale des Services	57
3.	Agence comptable	57
4.	SAF	57
5.	SRH.....	58
6.	SAJI.....	58
7.	Mission qualité.....	58
8.	SNUT	58
9.	Service communication.....	59
10.	Service Patrimoine et Moyens Généraux (hors campus et SGE).....	59
DOMAINE3 :	FORMATION DOCTORALE	60
1.	Le doctorat de Toulouse	60
2.	L'École des Docteurs de Toulouse	61
2.1.	La formation.....	61
2.2.	L'international :.....	62
2.3.	Observatoire (Emploi et vie doctorante) :.....	63
3.	Perspectives.....	64
TABLE DES ANNEXES	COMPLEMENTAIRES	65
TABLE DES MATIERES :	SWOT.....	66

INTRODUCTION

L'Université de Toulouse : un site d'excellence à fort potentiel

Fondée en 1229, l'Université de Toulouse est l'une des plus anciennes d'Europe. Elle s'est développée selon le modèle facultaire jusqu'au milieu du XX^e siècle, avant de connaître un tournant majeur avec la loi d'orientation de l'enseignement supérieur du 12 novembre 1968, dite loi Faure, qui a conduit à la création de trois universités distinctes et d'un Institut national polytechnique.

Au cours de cette même période, le site toulousain s'est enrichi de nombreuses écoles d'ingénieurs : l'Institut National des Sciences Appliquées (INSA) Toulouse en 1963, puis *l'Ecole Nationale Supérieure d'Ingénieurs de Constructions Aéronautiques (ENSICA)*, SUPAERO, *l'Ecole Nationale d'Aviation Civile (ENAC)* en 1968, etc. Il a également vu l'implantation d'écoles spécialisées telles que l'École nationale vétérinaire et l'École d'architecture en 1969.

Ce paysage universitaire se caractérise également par une présence dense et diversifiée de sept organismes nationaux de recherche, Toulouse étant souvent leur première ou deuxième implantation en termes de nombre de personnel sur le territoire national. On notera que le site toulousain est l'un des rares à héberger des laboratoires de l'ensemble des dix instituts du CNRS, mais aussi qu'il accueille des organismes présents sur peu de sites en France comme le CNES, Météo-France ou l'ONERA.

L'ensemble de ces forces, en formation comme en recherche, contribuent à faire de Toulouse et des villes universitaires d'équilibre (VUE) d'Occitanie Ouest un site à la richesse académique remarquable présentant des marqueurs différenciants forts : des universités de renommée mondiale, un tissu dense d'écoles, la présence d'acteurs nationaux majeurs et un positionnement internationalement reconnu.

L'envergure du site toulousain se mesure aussi à la taille de sa communauté académique. Avec près de 17 000 personnels, dont environ 9 000 chercheurs et enseignants-chercheurs, plus de 140 structures de recherche et environ 110 000 étudiants inscrits en 2023-2024 (avec une progression moyenne de 6,6 % entre 2019 et 2024), le site universitaire toulousain, dynamique et attractif, se classe parmi les plus importants en France.

Une construction collective par étapes (cf. annexe N°1)

Afin de tirer le meilleur parti de leur richesse et de leur diversité, les établissements du site toulousain ont cherché, dès 1995, à formaliser des coopérations renforcées. Cette dynamique s'est traduite d'abord par la création d'un Groupement d'intérêt public (GIP), puis par l'intégration dans un Réseau universitaire européen.

À partir de 2007, dans le sillage de la loi relative aux libertés et responsabilités des universités (LRU), les établissements se sont regroupés au sein d'un Pôle de recherche et d'enseignement supérieur (PRES). Au-delà du nouveau cadre juridique, une véritable culture de travail collectif s'est installée, dynamisée par les appels à projets du Programme d'investissements d'avenir (PIA). Cette période a été marquée par une structuration progressive des collaborations et par l'émergence de projets communs. L'obtention du label IDEX (Initiative d'excellence) a constitué le point culminant de cette première phase de structuration, symbolisant la reconnaissance de la qualité du projet porté collectivement par le site.

Cependant, malgré une nouvelle étape franchie avec la création de la Comue « Université Fédérale de Toulouse Midi-Pyrénées » (UFTMiP) en juillet 2013, le site n'est pas parvenu à déployer pleinement le volet institutionnel de son projet IDEX. Il a, de ce fait, perdu l'accès à des financements majeurs (en 2016 puis 2018), ce qui constitue, aujourd'hui encore, une entrave significative au développement et à la visibilité internationale du site.

C'est ainsi que pendant la période de référence de la présente autoévaluation, à l'occasion du renouvellement des instances de l'UFTMiP fin 2020, Toulouse Métropole et la Région Occitanie ont exprimé leur volonté forte de voir le site universitaire poursuivre sa dynamique de structuration. Cette

ambition s'est concrétisée par la mise en place et le financement d'une mission confiée à Patrick Lévy, pour les années 2021 et 2022. L'objectif de cette mission : construire une réponse à l'appel à projet « ExcellencES » du quatrième Programme d'investissements d'avenir (PIA 4), portée par une nouvelle Université de Toulouse, pensée comme le socle d'un futur grand établissement.

Dans ce contexte, la Comue UFTMiP est devenue la Comue expérimentale « Université de Toulouse », avec des compétences renforcées, notamment en matière de pilotage stratégique.

Après deux ans d'exercice dans ce nouveau cadre, lauréate d'un projet Excellences sous toutes ses formes, avec des instances renouvelées, une nouvelle équipe de gouvernance et un renforcement significatif des équipes professionnelles (leur effectif ayant doublé sur la période), la Comue a permis au site de franchir une nouvelle étape décisive : la création d'un Établissement Public Expérimental (EPE) pluridisciplinaire, construit autour de l'ancienne Université Toulouse III – Paul Sabatier, toujours en vue de l'émergence d'un grand établissement universitaire pluridisciplinaire à l'horizon 2028.

Le rapport d'autoévaluation : un jalon stratégique dans la transformation de la Comue

Le rapport d'autoévaluation (RAE) est produit à un moment clé de l'histoire de la Comue de Toulouse, alors qu'elle s'inscrit dans une trajectoire de transformation vers l'intégration progressive de ses missions, services et projets au sein du futur grand établissement universitaire. Ce rapport a pour vocation de présenter la stratégie, l'organisation, les moyens et les activités de la Comue tels qu'ils ont évolué au cours de la période 2019-2024. Le parti pris pour le domaine 2 est de viser l'exhaustivité. Il propose également un éclairage sur les orientations prises et les enseignements à tirer en vue de cette transition majeure. Le RAE est construit suivant le référentiel des coordinations territoriales enrichi d'un domaine 3, afin d'intégrer le doctorat, porté par la Comue depuis 2023. Il prend appui sur un travail collaboratif approfondi, mobilisant près d'une centaine de contributeurs, parmi lesquels le bureau, les vice-présidences, les directeurs de départements et chefs de service, les instances de gouvernance ainsi que les établissements membres.

Le bureau (des vice-présidents) et les binômes opérationnels des vice-présidents, réunis dans le post-bureau, ont élaboré collectivement la méthodologie et le plan détaillé du rapport. Les chefs de service, le Comité social d'administration (CSA), le Conseil d'administration (CA) et le Sénat académique ont contribué à l'élaboration d'un SWOT sur le thème « *quelles sont les forces et faiblesses de la Comue, les opportunités et les risques de l'EPE UT dans le cadre de la politique de site* ». Chaque vice-présidence a par ailleurs sollicité les établissements et organismes partenaires afin de produire un SWOT spécifique à leur périmètre d'action. Les résultats de ces analyses SWOT, annexés au rapport, ont servi de base à la rédaction du RAE, qui a été présenté successivement au Directoire, au CSA, au Sénat académique et au CA pour approbation avant envoi au HCERES.

DOMAINE 1 : PILOTAGE STRATÉGIQUE ET OPÉRATIONNEL

Référence 1. La coordination territoriale définit son positionnement institutionnel au niveau local, national et international.

Vue d'ensemble

Comme indiqué ci-dessus, la structure de coordination du site toulousain a vu des évolutions majeures au cours de la période d'autoévaluation (mi-2019 à mi-2025), avec deux dates clés. Premièrement, la transformation d'une Comue « Fioraso » en Comue expérimentale « Université de Toulouse » en janvier 2023, puis un changement de nom pour devenir « la Communauté d'universités et établissements de Toulouse » en janvier 2025.

Cependant, durant toute la période, le périmètre des établissements et organismes partenaires de la structure de coordination a été stable. Pour l'année 2023-24 c'est près de 17 000 personnels qui contribuent aux activités du regroupement, avec environ 9 000 chercheurs et enseignants-chercheurs (dont plus de 2 000 chercheurs issus des organismes nationaux de recherche) et plus de 110 000 étudiants inscrits, ces usagers et personnels étant implantés dans 11 villes sur 8 départements. (cf. annexe N°2)

Malgré le dynamisme et l'attractivité du site, en termes de visibilité, le site toulousain souffre de la dispersion de ses forces dans les différents établissements/écoles/organismes. Par exemple, en 2024, trois établissements du site sont visibles parmi les 1 000 meilleures universités du monde selon ARWU (Shanghai), mais les mieux classés ne sont « que » dans la tranche 300-400. Sept établissements du site sont classés dans au moins un domaine dans le classement ARWU par discipline et cinq établissements/organismes hébergent un « Highly-cited » chercheur, constituant autant de sources de dispersion qui nuisent à la visibilité globale. Par ailleurs, notons que les publications de certains laboratoires très productifs ne sont pas comptabilisées pour les classements internationaux car ils n'ont pas de tutelle universitaire (par ex. le CNRM du CNRS/MétéoFrance). Pour toutes ces raisons, le site toulousain peine à avoir le rayonnement qui correspond à son potentiel et à son poids dans le paysage national.

Par ailleurs, au-delà de la question des classements, la multiplicité d'acteurs académiques sur le territoire rend le monde de l'ESR complexe et difficilement lisible auprès des partenaires, qu'ils soient institutionnels (collectivités locales, ...), économiques (entreprises, ...) ou socio-culturels (associations, ...). Le rôle de la Comue est au cœur des efforts pour coordonner les différents établissements et organismes du site afin d'établir des stratégies concertées à l'échelle du territoire et d'accroître ainsi leur visibilité et leur rayonnement. Enfin, avec autant de forces complémentaires, le développement du potentiel académique passe aussi par le brassage de personnes et d'idées dans un cadre favorisant la cohérence stratégique et opérationnelle des actions.

C'est pour toutes ces raisons que les acteurs du site travaillent ensemble depuis de nombreuses années à une structuration progressive des collaborations et à l'émergence de projets communs, d'abord avec la création de quelques services inter-établissements (documentation, santé étudiante...) puis en profitant de possibilité de créer des structures juridiques (PRES, Comue) capables d'héberger du personnel, exercer des missions et porter des services et projets pour le collectif.

L'obtention du label IDEX en 2012 (et des moyens conséquents associés) a donné une impulsion forte à la coordination des actions communes, mais la trajectoire institutionnelle, considérée comme insuffisante par le jury international, a donné lieu à la suspension (2016) puis la perte définitive (2018) du label IDEX. C'est dans ce contexte difficile d'« échec » et de perte de moyens significatifs qu'a débuté la période de référence de cette autoévaluation.

2019 - 2020

Même dans le moment de turbulence qui a suivi l'arrêt de l'IDEX, la Comue « Université Fédérale de Toulouse Midi-Pyrénées » (UFTMiP), seule structure de coordination territoriale, a continué à opérer et à

développer les services inter-universitaires (documentation, santé étudiante, patrimoine / Plan Campus), à coordonner les actions transverses à l'échelle du site (dans le réseau des villes universitaires d'équilibre, dans le domaine de la Vie étudiante ou dans le domaine de l'International, par exemple), et à jouer le rôle de coordinateur de nouveaux projets en formation et en recherche et les demandes de financement associées, sur l'exemple des demandes CPER 2021-27, la deuxième vague de l'AAP « Écoles Universitaires de Recherche », ou les « Défis-Clés » de la Région Occitanie. C'est ainsi que la Comue a accepté un rôle d'« hôtel à projets », offrant un cadre aux chercheurs et aux enseignants du site leur permettant de continuer à développer et à obtenir des financements pour des projets inter-établissement ambitieux, notamment dans le cadre du PIA.

C'est dans ce contexte que, lors de son passage fin 2019, l'HCERES a fait la recommandation que les établissements du site se fédèrent autour d'un projet stratégique global précisant clairement les liens de subsidiarité (qui dépasse les accords sur appels à projets à géométrie variable). Ils ont par ailleurs insisté sur la nécessité de choisir entre le modèle d'une « Comue de services » et celui d'une « Comue intégratrice », lieu de co-construction et de déploiement d'une stratégie universitaire de site.

2021-2022

À l'occasion du renouvellement des instances de l'UFTMiP fin 2020, la Région Occitanie et Toulouse Métropole ont exprimé leur volonté de voir le site universitaire poursuivre sa dynamique de structuration, en cohérence avec la recommandation de l'HCERES. Cette ambition s'est concrétisée par la mise en place et le financement d'une mission confiée au professeur Patrick Lévy de l'Université Grenoble-Alpes (février 2021 à juin 2022), mission qui avait pour objectif de construire une réponse à l'appel à projet « Excellences sous toutes ses formes » du quatrième Programme d'investissements d'avenir (PIA 4, devenu France 2030). Cette réponse devrait non seulement structurer les activités académiques entre partenaires, mais devrait surtout impulser un nouvel élan institutionnel entre acteurs du site.

Le travail réalisé pendant la « mission Lévy », s'est déroulé en plusieurs phases. La première phase était la rédaction d'un document de « Principes fondateurs » qui posait les fondations de la création d'un nouvel établissement au service du collectif portant le nom « Université de Toulouse ». L'objectif affiché était de rendre le site reconnu en tant que pôle international en surmontant les obstacles liés à sa structuration fragmentée. L'enjeu consistait à offrir les meilleures conditions de développement au tissu scientifique de recherche, d'innovation et de formation et de poursuivre un travail intégratif qui mènerait à une reconnaissance en tant que « Grande Université de Recherche » (GUR). Les acteurs de l'ESRI du site toulousain ont décidé de relever collectivement ces défis et les « Principes Fondateurs » (cf. annexe 3) ont été validés par les Conseils d'administration des établissements du site à la rentrée 2021.

La deuxième phase de la mission Lévy a consisté à construire la réponse de l'AAP « ExcellencES » dans laquelle le choix de la forme juridique retenue pour la future « Université de Toulouse » devait être affiché. Le choix institutionnel a porté sur une Comue expérimentale, pensée comme le socle d'un futur « grand établissement », avec des compétences renforcées, notamment en matière de pilotage stratégique de la politique scientifique et la construction de marqueurs forts d'intégration des acteurs (délivrance du doctorat, signature commune, partage des orientations budget et RH...). Ce projet, intitulé « Toulouse Initiative for Research's Impact on Society » (TIRIS), seul dossier déposé par le site toulousain en février 2022, a ouvert la voie pour la rédaction des statuts de la Comue expérimentale « Université de Toulouse ». La sélection du projet TIRIS, annoncée en juillet 2022, a confirmé la pertinence de la trajectoire proposée et a garanti la poursuite de la validation des statuts dans les conseils centraux des établissements membres.

Cette période a marqué la consolidation du périmètre de la nouvelle Comue expérimentale en termes de membres d'une part et en termes de fonctionnement des instances d'autre part. Concernant les membres on peut noter la distinction entre « membres fondateurs », un statut accepté pour 7 établissements du site qui devaient être membres de l'UFTMiP ou avoir le statut d'EPSCP et être capables de démontrer leur contribution aux actions collectives dans le cadre de la Comue UFTMiP depuis au moins 3 ans : l'Université Toulouse Capitole ; l'Université Toulouse-II (Université Toulouse Jean-Jaurès - UT2) ; l'Université Toulouse-III (Université Toulouse Paul Sabatier - UT3) ; l'Institut national polytechnique de Toulouse (Toulouse INP)

; l'Institut national des sciences appliquées de Toulouse (INSA Toulouse) ; l'Institut supérieur de l'aéronautique et de l'espace (ISAE-SUPAERO) ; l'Institut national universitaire Jean-François Champollion (INUC).

8 autres établissements ont accédé au statut de « membre » : l'École nationale d'aviation civile (ENAC) ; l'École nationale d'ingénieurs de Tarbes (ENIT) ; l'École nationale supérieure d'architecture de Toulouse (ENSA Toulouse) ; l'École nationale vétérinaire de Toulouse (ENVET) ; l'École nationale supérieure de formation de l'enseignement agricole (ENSFEA) ; l'Institut catholique des arts et métiers (ICAM) de Toulouse ; l'Institut Mines Télécom (IMT), limité au périmètre de l'École nationale supérieure des mines d'Albi Carmaux et Toulouse Business School (TBS).

Par ailleurs, 7 organismes nationaux de recherche ont été identifiés comme participant à la définition de la stratégie de la Comue, avec laquelle ils coordonnent leur stratégie dans le périmètre : le Centre national de la recherche scientifique (CNRS) ; le Centre national d'études spatiales (CNES) ; l'Institut national de recherche pour l'agriculture, l'alimentation et l'environnement (INRAE) ; l'Institut national de la santé et de la recherche médicale (INSERM) ; l'Institut de recherche pour le développement (IRD) ; l'Office national d'études et de recherches aérospatiales (ONERA) et Météo-France.

Ce périmètre n'a pas bougé au moment du changement de nom en janvier 2025.

2023-2024

À travers le choix du nom « Université de Toulouse » la nouvelle Comue expérimentale créée en janvier 2023 a clairement affiché son rôle de « cheffe de file » et son ambition d'impulser une étape supplémentaire de rapprochement de ces membres pour accroître la visibilité et le rayonnement de l'ensemble. Cette ambition est peut-être le plus clairement exprimée par le préambule des statuts de la Comue expérimentale « Université de Toulouse » où on peut lire :

« Les établissements fondateurs de l'Université de Toulouse [...] souhaitent franchir une nouvelle étape dans la volonté commune de devenir une grande université de recherche, pleinement identifiée et reconnue en Europe et dans le monde, qui permettra [...] de développer [...] une identité académique commune, visible au niveau international.

Ainsi, au plus tard à l'issue d'une période d'expérimentation de deux années, l'Université de Toulouse a vocation à permettre la création d'une grande université de recherche mentionnée dans les classements globaux internationaux.

Par l'appartenance à l'Université de Toulouse, les établissements fondateurs, les établissements membres, les organismes nationaux de recherche et les établissements partenaires participent à un processus d'expérimentation institutionnelle qui place l'Université de Toulouse dans une trajectoire pour construire une grande université de recherche, horizon de la démarche institutionnelle commune ».

Les questions de gouvernance seront traitées plus loin, mais on notera ici les principaux changements par rapport à la Comue UFTMiP avec la réduction par un facteur ~2 du nombre de personnes au CA et au Sénat Académique, la présence accrue de l'ensemble des ONR du site sur les questions de recherche, valorisation ou international (le format « Directoire élargi »), la création d'un « Parlement étudiant », et la création de 11 Vice-présidences qui seront décrits dans la section suivante.

À la lumière du fonctionnement de la Comue UFTMiP, renforcée par la transformation en Comue expérimentale, la pertinence du périmètre a été largement réaffirmée. Premièrement, au-delà des trois services inter-universitaires qui sont historiquement sur ce périmètre (dans les domaines de la documentation, santé étudiante et patrimoine), on voit que l'ensemble des objets structurants du site (en particulier ceux du PIA) sont couverts, soit par la Comue directement, soit par un de ses membres (les 6 LabEx, les 7 EUR, les 6 AMI-CMA, le projet ASDESR, le 3IA, devenu Cluster IA « ANITI », les Défis-Clés de la Région Occitanie, le PUI « UT Innovation », ...), sans oublier le projet TIRIS qui représente le terrain d'expérimentation du site.

Deuxièmement, on voit que c'est sur ce périmètre que se construit un certain nombre de « portes d'entrée » uniques pour nos partenaires, par exemple, pour la visibilité internationale (outils comme le

Welcome Desk, la Toul'box, la Cité internationale, ou l'organisation d'événements de très grande envergure comme l'EAIE en 2024), pour les partenaires économiques (le PUI « UT Innovation ») et pour les partenaires socio-culturels (Boutique des Sciences et son portail numérique « Scientipolis »).

Troisièmement, sur le terrain, en métropole ou en région, où les employés et étudiants partagent un même territoire de proximité, le rôle de coordination de la Comue prend tout son sens, par exemple pour mener des enquêtes et construire un « schéma d'amélioration de la vie étudiante » (SAVE) en partenariat avec le CROUS Occitanie Ouest, ou pour mener l'enquête en vue d'aboutir à un « Plan de mobilités douces ». Enfin, c'est également sur le périmètre des membres de la Comue qu'on trouve l'ensemble des établissements et organismes présents hors métropole toulousaine. De ce fait, c'est en partenariat avec la région Occitanie que la Comue coordonne les dix « Schémas Locaux Enseignement Supérieur Recherche Innovation » (SLESRI) en Occitanie Ouest.

2025

Après deux ans d'exercice dans ce nouveau cadre, portées par la dynamique du projet TIRIS et les actions de la Comue, les conditions politiques et opérationnelles pour l'émergence et le portage de stratégies inter-établissements ambitieuses et impactantes ont été réunies. Cependant, le format de Comue ne permet pas à la marque « Université de Toulouse » d'être reconnue comme établissement de plein exercice, freinant son rayonnement et son attractivité. De plus, sa forme institutionnelle compromet la transformation en « grand établissement universitaire » car un grand établissement doit être issu de l'expérimentation d'une structure possédant un noyau universitaire et non une organisation de type fédérative. En 2024, l'Université Toulouse III - Paul Sabatier s'est proposée de constituer le noyau universitaire d'un tel EPE, auquel se sont associés les établissements et organismes souhaitant être intégrés à la démarche. S'appuyant sur la dynamique engagée au sein de la Comue, ce projet d'EPE, qui a repris le nom « Université de Toulouse » est un projet collectif qui ambitionne de créer un établissement qui poursuivra le dépassement du cloisonnement des structures institutionnelles et disciplinaires afin de créer de nouvelles plus-values académiques de visibilité internationale au bénéfice du site. C'est dans ce contexte que la Comue a changé de nom afin de permettre au nouvel EPE de continuer à développer la marque. La nouvelle mission de la Comue est désormais d'accompagner l'EPE « Université de Toulouse » dans sa transformation en grand établissement universitaire pluridisciplinaire en 2028, à travers son intégration dans ce nouveau véhicule institutionnel, mais surtout grâce à son expérience et son savoir-faire dans l'animation, politique et opérationnelle, du collectif.

Référence 2. La coordination territoriale définit ses domaines d'activité, les compétences qu'elle exerce et leurs modalités de mise en œuvre.

Les grandes lignes des domaines d'activité de la Comue sont décrites dans le volet commun de site du « Contrat pluriannuel de site de l'Université de Toulouse 2021-2026 » (cf. annexe N°4) signé par la ministre et la présidence de la Comue. On trouve ici quatre grands axes concernant :

- 1) **La stratégie institutionnelle du site** abordée dans la section précédente ;
- 2) **Le site universitaire toulousain, acteur des transitions sociétales ;**
- 3) **Le site universitaire toulousain, acteur de la transition numérique ;**
- 4) **Le site universitaire toulousain, acteur de la transition environnementale.**

En complément du contrat de site, les statuts de la Comue expérimentale explicitent qu'elle exerce, avec ses établissements fondateurs et membres, un grand nombre de missions du service public de l'enseignement supérieur prévues dans le code de l'éducation, dans le respect du principe de subsidiarité et en favorisant le modèle de mutualisation et de mise en réseau, notamment :

1°La formation initiale et continue tout au long de la vie ; 2°La recherche scientifique et technologique, la diffusion et la valorisation de ses résultats au service de la société ; 3°L'orientation, la promotion sociale et l'insertion professionnelle ; 4°La diffusion de la culture humaniste, de la culture scientifique, technique

et industrielle et de la responsabilité sociétale et environnementale ; 5°La participation à la construction de l'Espace européen de l'ESR ; 6°La coopération internationale ; 7°L'accompagnement de la transition socio-écologique des établissements. La Comue exerce aussi des missions découlant de ses spécificités institutionnelles et de son rôle de coordination territoriale : 1°La mise en œuvre de l'expérimentation destinée à être reconnue comme grande université de recherche ; 2°L'animation de la coordination territoriale et du rayonnement régional ; 3°Le portage et le développement de services mutualisés, services communs interuniversitaires ou inter-établissements.

Plus précisément, en application du principe de subsidiarité, les statuts de la Comue explicitent les compétences exercées, qui sont les suivants :

1°Au titre des stratégies collectives :

La Comue définit une stratégie globale de site avec les établissements fondateurs et les établissements membres, en s'appuyant sur les organismes nationaux de recherche. À ce titre, la Comue élabore :

a) Une stratégie commune de recherche, de valorisation, de transfert et d'innovation ; b) Une stratégie commune pour l'offre globale de formation initiale et continue, assurant la cohérence de l'offre du territoire académique qu'elle valorise ; c) Une stratégie commune en matière de responsabilité sociétale et environnementale ; d) Une stratégie internationale commune conduisant à signer des partenariats stratégiques au service des établissements fondateurs et des établissements membres.

La Comue assure la cohérence pour l'ensemble du site, y compris en proposant la promotion de cibles géographiques et institutionnelles globales ;

e) Le volet commun du contrat pluriannuel de site conclu avec l'État ; f) Une politique de rayonnement territorial articulée avec les politiques des établissements concernés.

Afin de s'assurer d'une mise en œuvre efficace des stratégies collectives, la Comue élabore :

g) Une lettre d'orientation annuelle en matière de ressources humaines, qui prend notamment la forme d'un exercice de prospective partagée ; h) Une lettre d'orientation budgétaire annuelle, veillant à la cohérence du budget des établissements avec la stratégie globale.

2°Au titre de sa visibilité et de son rayonnement international :

La Comue s'appuie, pour assurer sa reconnaissance et son rayonnement, sur le sceau académique commun « Université de Toulouse ». La politique de rayonnement s'exprime principalement par :

a) L'élaboration, la mise en œuvre et le suivi d'une signature commune « Université de Toulouse » des publications scientifiques ; b) La délivrance du diplôme national de doctorat pour lequel la Comue bénéficie nécessairement d'une délégation ou d'une co-accréditation et la délivrance des diplômes nationaux de Licence et Master ; c) La possibilité de délivrer d'autres diplômes si le CA d'un établissement en fait la demande ; d) Le déploiement d'actions de communication destinées à favoriser l'acculturation et à promouvoir le sentiment d'appartenance à l'Université de Toulouse.

3°Au titre du portage et du développement de projets collectifs et de services communs :

La Comue développe des ressources collectives en animant la réflexion et contribuant au montage de projets collectifs, en complémentarité avec les dispositifs déjà mis en place. À ce titre, elle porte :

a) Des programmes de financement de l'enseignement supérieur ou de la recherche, sur appels à projets ou manifestations d'intérêt ; b) Des demandes de financement de projets communs à plusieurs établissements qui en font la demande ; c) Le schéma d'amélioration de la vie étudiante annexé au contrat pluriannuel de site dont la Comue co-pilote l'élaboration avec le CROUS ; d) Un plan « Campus en transition » visant à amplifier la réponse aux enjeux environnementaux des établissements de la Comue ; e) La gestion de grands équipements ou de structures fédératives de recherche à la demande des établissements ; f) La gestion administrative et financière des services communs interuniversitaires ou inter-établissements ; g) La gestion administrative et financière d'unités de services thématiques ; h)

L'actionnariat de la société d'accélération du transfert de technologies «Toulouse Tech Transfer » et la représentation des intérêts collectifs dans des structures de l'environnement socio-économique;

La Comue déploie également des actions et dispositifs collectifs : i) Elle élabore une politique de gestion et de valorisation des patrimoines artistique et scientifique de ses établissements et mène ou soutient des actions culturelles partagées ; j) Elle développe des actions, dispositifs et services pour l'accueil et l'accompagnement des étudiants hors champ pédagogique ; k) Elle développe une politique de prévention sanitaire et encourage l'accès aux activités culturelles, physiques, sportives et de loisirs.

La Comue peut également exercer, pour le compte d'un établissement ou sur requête de l'État : l) Les compétences de maître d'ouvrage pour mener à bien les opérations conduites dans le cadre de grands projets du patrimoine de ses établissements ; m) Les compétences de maître d'ouvrage délégué ou de conducteur d'opération pour mener à bien des opérations spécifiques ; n) Les compétences d'assistance aux établissements dans les montages techniques et financiers des opérations immobilières qu'ils pourraient être amenés à initier.

Ce résumé illustre la richesse du champ d'action, qui place la Comue clairement dans un rôle d'intégrateur institutionnel et non simplement une Comue de services. En effet, ses compétences couvrent les six critères « Grand Université de Recherche » formulés lors de la mission Lévy concernant le niveau d'intégration des membres (Stratégie de recherche partagée ; stratégie de formation partagée ; stratégie internationale partagée ; signature commune ; éléments de diplomation commune ; regards sur les questions RH et budget).

Vice-présidences, vice-présidents et leurs rôles

La Comue expérimentale s'est dotée ainsi de moyens pour répondre à la recommandation formulée par l'HCERES en 2020 de « *définir une réelle stratégie de recherche et de valorisation qui tire parti du potentiel scientifique, de la forte présence des organismes et du tissu socio-économique riche du site* ».

Cependant, l'exploitation du potentiel des statuts de la Comue expérimentale nécessite la création d'espaces politiques dédiés à l'émergence de feuilles de route stratégiques élaborées par l'ensemble des parties-prenantes, et l'existence d'espaces opérationnels capables d'assurer la mise en œuvre.

Pour cette raison, le président de la Comue expérimentale, élu en avril 2023, a créé onze « vice-présidences » couvrant un ensemble de thèmes au cœur du contrat de site et des compétences de l'établissement décrits ci-dessus. Chaque vice-présidence de la Comue est animée par un·e vice-président·e, dont trois sont statutaires (VP-Recherche, VP-Formation et Vie étudiante, et VP-étudiant). Les huit autres ont été créés et inscrites au règlement intérieur afin de réaliser au mieux les missions et compétences de l'établissement avec un démarrage officiel en septembre 2023. Il s'agit des Vice-présidences dans les domaines : Ressources et Trajectoire Institutionnelle (RTI) ; Valorisation et Relations Entreprises (VRE) ; Science Avec et Pour la Société (SAPS) ; Internationale ; Politique Territoriale ; Numérique ; Transition Environnementale et Sociétale (TES) ; Communication.

Les Vice-présidences ont été créés afin de permettre *la mise en œuvre de stratégies communes conçues par les communautés académiques*, conformément aux statuts. La mission de Vice-président·e de la Comue est au cœur de la construction de stratégies ambitieuses et inclusives qui conjuguent excellence et impact sociétal dans le respect des spécificités de chaque discipline mais attachée à la valeur ajoutée de la collaboration et de l'inter-, trans- et pluridisciplinarité. Les missions des vice-président·e.s sont :

1/ Animation de sa Vice-présidence : Chaque VP anime une vice-présidence dont le périmètre complet est : i) un représentant par membre fondateur de la Comue typiquement le/la VP du sujet en question), ii) un représentant de tout ONR ou tout membre qui en fait la demande, iii) des acteurs opérationnels (chefs de service dans le domaine), iv) des acteurs du terrain dans les domaines « recherche » et « formation ». Un « bureau restreint » de chaque vice-présidence est composé des groupes i) et ii) supra et se réunit au moins 6 fois par an. En fonction des sujets à traiter, chaque VP est libre d'organiser des réunions à géométrie variable avec tout ou partie des groupes i) à iv).

Compte tenu des enjeux, l'animation demandée concerne à la fois l'instruction technique, mais aussi le portage politique des dossiers. De façon générale, l'animation de la Vice-présidence doit permettre le traitement des sujets nécessitant un partage d'informations et d'analyse entre les membres (et à travers eux les communautés représentées). Dans ce cadre, chaque VP est libre d'inscrire tout sujet qui lui semble pertinent, selon le schéma suivant :

- Porter à l'attention de la présidence de la Comue et du Directoire élargi tout sujet qui semble important pour la coordination et la visibilité du site dans son domaine, en faisant ressortir les enjeux et les dimensions stratégiques ;
- Instruire les sujets émanant du, ou retenus par le, Directoire élargi (avec l'aide d'appuis extérieurs à la Vice-présidence si nécessaire) à travers des propositions de solution ou de plan(s) d'actions qui seront présentés au suivant en Directoire élargi ;
- Contribuer à une meilleure connaissance des attentes des acteurs du terrain par rapport à une future « GUR » sur le site toulousain.

2/ Instruction technique et portage politique des sujets nécessitant un travail collégial : En fonction de l'actualité et alimenté par l'ensemble des membres de chaque Vice-présidence, les VP sont invité-e-s à poursuivre les dynamiques engagées et accompagner les sujets nouveaux. Afin de donner un cadre et une cohérence à l'action de chaque Vice-présidence, il est demandé de :

- i) Réaliser une veille permanente concernant les nouveaux Appels à Projets et initiatives nationales dans le domaine en question, et coordonner les réponses à l'échelle du site quand pertinent ;
- ii) Être force de proposition pour l'émergence de services à forte valeur ajoutée à l'échelle du site (une Unité de Service Thématique ou un service de pilotage, par exemple) ;
- iii) Être attentif et pro-actif aux transversalités avec les autres vice-présidences de l'Université de Toulouse et avec le projet TIRIS.

D'un point de vue opérationnel, avec l'aide des services de la Comue, chacun-e est invité-e à :

- iv) Assurer le suivi et la communication interne et externe de ses actions, grâce à la création de « tableaux de bord » des actions en cours et la rédaction de « relevés de décision » des réunions ;
- v) Engager des consultations avec les acteurs de terrain dans le but de comprendre leurs attentes, communiquer sur les actions en cours et alimenter la politique générale ;
- vi) Grâce à cet ensemble, proposer une feuille de route dans son domaine qui est ambitieuse, priorisée et en adéquation avec la politique nationale.

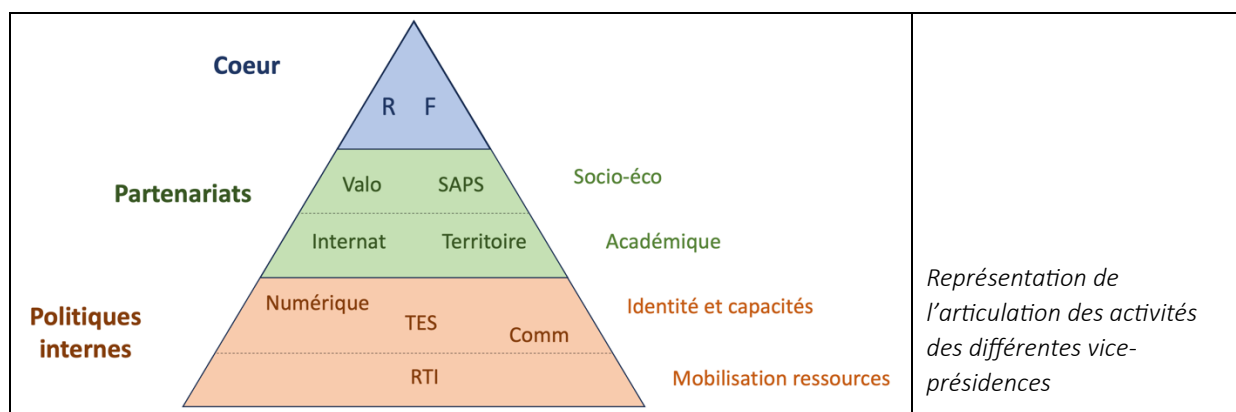
Conscient de l'ampleur du domaine dans son ensemble, chaque VP a la possibilité de nommer des « Chargé-e-s de mission » pour l'accompagner sur des sujets ou actions/projets qui le nécessitent.

3/ Participation au « Bureau » de la Comue : En tant que Vice-président, chaque VP fait partie du Bureau de la Comue, aux côtés des autres vice-président-e-s et du coordinateur TIRIS. Au-delà de la mise en commun d'information, il s'agit dans ces réunions de contribuer à la stratégie collective et d'identifier le rôle de son domaine particulier dans ce cadre élargi. Ces réunions permettent aussi à chacun de disposer d'une vision globale du projet de la Comue et de pouvoir ainsi en être le porte-parole en interne comme auprès des acteurs du site.

Travaux transverses et articulation politique-opérationnel

Chaque vice-président-e dispose de moyens opérationnels pour permettre la mise en œuvre des actions. Dans ce contexte, l'organigramme des services de la Comue a évolué pour favoriser la cohérence entre les espaces politiques et opérationnels.

Afin de favoriser le travail transversal entre les différent-e-s vice-président-e-s et leurs équipes opérationnelles, un important travail au sein du bureau a été réalisé pour analyser la structuration des échanges entre différentes vice-présidences. Ce travail a donné lieu à une représentation en pyramide, où le haut représente le cœur des missions de l'université (VP-recherche (R), VP-Formation (F), VP-étudiant). Sur un étage intermédiaire nous trouvons les activités réalisées en interaction avec des partenaires extérieurs à la Comue (VPs VRE, SAPS, Internationale, Politique territoriale) et sur l'étage du bas les éléments de politique interne (VP TES, Numérique, Comm) et les ressources (RTI).



Dans cette représentation, les sujets plus bas dans la pyramide irriguent tous ceux qui sont au-dessus (ou alternativement, les sujets en haut de la pyramide sont irrigués par tous ceux qui sont plus bas). De cette façon on peut identifier plus facilement les liens entre les sujets traités par les différentes vice-présidences. Par exemple, quelles ressources sont nécessaires pour déployer des moyens numériques dans les territoires pour permettre les activités de recherche ? ou comment communiquer sur la politique TES dans l'offre de formation dans le cadre d'une Alliance européenne ? Cette analyse a largement favorisé le travail transverse entre VP qui est illustré par les exemples présentés en domaine 2 et a permis l'élaboration d'une feuille de route sous forme de matrice qui structure l'ensemble des actions (voir référence 3.2).

Enfin, parler des vice-présidences ne serait pas complet sans parler de la place particulière du projet TIRIS dans la structuration des domaines d'activité. En effet, le projet TIRIS englobe presque tous les domaines couverts par les vice-présidences, en apportant des ressources significatives pour procéder à des expérimentations (référence 3.2). Pour cette raison, le responsable du projet TIRIS fait également partie du bureau des Vice-présidents, facilitant les échanges avec les interfaces.

En complément de l'approche globale présentée ici, le détail des actions mises en œuvre et l'analyse des résultats obtenus seront présentés dans le domaine 2.

Référence 3. La coordination territoriale définit à partir de son positionnement une stratégie au niveau local, national et international, dont elle assure le suivi.

Stratégies, éléments d'identité/valeurs et engagements dans le champ de la responsabilité sociétale.

Comme indiqué plus haut, la stratégie globale dans laquelle s'inscrit l'action de la Comue est de permettre la création, à l'horizon 2028, d'un grand établissement universitaire pluridisciplinaire de rang mondial sur le site toulousain. La réalisation de cette ambition nécessite la mise en place de stratégies d'organisation institutionnelle d'une part, et de stratégies d'intégration par domaine d'activité (recherche, formation, ...) d'autre part. La formalisation de ces stratégies a d'abord pris la forme de six critères « Grande Université de Recherche » (GUR) qui figuraient dans les Principes Fondateurs de 2021, à savoir : 1) une stratégie de recherche commune ; 2) une stratégie de formation commune ; 3) une stratégie à l'internationale commune, 4) des éléments de diplomation communs (doctorat) ; 5) un sceau académique commun à utiliser pour les publications et les classements ; 6) des lettres d'orientation budget et RH. Avec la création de l'EPE Université de Toulouse, le référentiel HCERES de sortie de l'expérimentation sert de guide pour affiner les stratégies collectives, avec quatre grands sujets à renseigner en ce qui concerne l'organisation interne : i) degré d'intégration institutionnelle des membres ; ii) organisation de la gouvernance ; iii) pilotage d'une programmation budgétaire intégrée ; iv) pilotage RH et dialogue social.

Au-delà des questions de structuration institutionnelle et des stratégies par grand domaine d'activité, la construction de la réponse à l'appel à projet « ExcellencES » du PIA-4 a été l'occasion d'interroger notre façon de présenter l'identité académique du site et d'affirmer un certain nombre de nos valeurs. Partant du principe que notre projet collectif devrait être bâti sur le socle d'une *stratégie de recherche partagée*, l'impératif des transitions profondes auxquelles sont confrontées nos sociétés est apparu comme fédérateur. Devant les bouleversements globaux, l'urgence écologique, énergétique et démocratique et

les enjeux technologiques et sociétaux qui leur sont associés, la communauté toulousaine a souhaité afficher et assumer son rôle d'acteur international incontournable face aux grands défis contemporains. L'objectif étant d'être à l'origine de nouveaux savoirs fondamentaux, de ruptures technologiques et conceptuelles qui permettront de construire un *avenir durable et désirable*.

Cette stratégie puise dans la richesse, la diversité et l'excellence des communautés académiques, de leurs champs disciplinaires et de la complémentarité de leurs expertises et de leurs approches. Au-delà des thématiques, ce sont les façons de travailler ensemble et les valeurs véhiculées qui constituent le socle du projet. La notion de « science *en* société » devient un élément constitutif de l'identité collective avec un effort ciblé pour développer des coopérations académiques à l'interface entre les Sciences Humaines et Sociales (SHS) et le domaine Sciences, Technologie, Santé (STS) et pour engager des acteurs socio-économiques (entreprises, collectivités, associations...) de façon coordonnée.

La nouvelle dynamique scientifique impulsée par le projet TIRIS s'appuie sur trois grands enjeux de société (appelés piliers) : i) « Santé et bien-être », ii) « Changements globaux et impacts », iii) « Transitions durables » (mobilités, énergie, mutations industrielles). Ces trois piliers ont été retenus car notre communauté dispose d'une forte crédibilité en recherche sur ces sujets, en phase avec les priorités des secteurs privés et public locaux. Chaque pilier est décliné à travers les trois missions de l'Université : recherche, formation, liens avec le monde socio-économique.

Ce paysage thématique définit le cadre dans lequel les communautés académiques mettent en commun leurs forces. À partir de travaux disciplinaires au plus haut niveau portés par les laboratoires du site, cette dynamique scientifique s'appuie sur une stratégie volontairement inter- et trans- disciplinaire. À Toulouse, ces convergences peuvent compter sur un socle d'excellence commun aux trois piliers qui intègre : i) les sciences humaines et sociales pour ancrer les études dans le travail des sociétés sur elles-mêmes, ii) des avancées de l'ingénierie pour le développement des technologies et équipements spécialisés et iii) des outils sophistiqués de traitement de la donnée et la construction de modèles numériques qui s'appuient sur les mathématiques et l'informatique. Chacun de ces domaines est renforcé par des structures de recherche et de formation reconnues et du meilleur niveau (par exemple, LabEx, EUR, écoles spécialisées, l'Institut Interdisciplinaire d'Intelligence Artificielle - ANITI...).

Ces actions en recherche sont complétées par des politiques Science avec et pour la société (SAPS) et Transition environnementale et sociétale (TES) proactives et ambitieuses, qui renforcent également l'engagement dans le champ de la responsabilité sociétale.

Au-delà de la question de la « signature académique » et la promotion d'interactions inédites entre partenaires locaux, le projet TIRIS met en avant l'importance de l'attractivité du site comme élément de la stratégie collective. Cet élément de stratégie passe à la fois par une visibilité accrue à l'international (à travers l'offre de formation, des programmes d'accueil de chercheurs, ou des Alliances Européennes par exemple), mais aussi par une attention aux conditions de travail, que l'on souhaite attractives, inclusives et solidaires, pour les étudiants et le personnel.

L'émergence de l'EPE Université de Toulouse offre l'occasion d'aller plus loin dans la définition de la signature académique afin de mettre en avant les spécificités du site dans le paysage national et international (aéronautique/espace, vieillir en bonne santé, ...) créant ainsi une identité encore plus claire et lisible, pour les apprenants, pour les personnels et pour les partenaires publics et privés. Cependant, l'enjeu du site reste de transformer « l'excellence d'aujourd'hui » en une « excellence de demain » plus visible, plus riche, plus forte et plus intégrée.

De la stratégie aux objectifs opérationnels et aux plans d'action : trajectoire parcourue

Depuis janvier 2023 le site dispose ainsi d'éléments d'une signature académique commune et des outils politiques (le Directoire élargi, les Vice-présidences et le projet TIRIS) nécessaires pour la traduction des stratégies en plans d'action. Grâce aux services et aux départements de la Comue, le site dispose aussi des moyens opérationnels pour la mise en œuvre de ces actions, en soutien aux stratégies. Depuis le 1^{er} janvier 2025, l'élan s'inscrit dans le cadre de la création d'un futur grand établissement pluridisciplinaire en 2028, avec pour ambition à court terme d'amplifier les dynamiques d'intégration.

Sur le plan institutionnel, les instances exécutives de la Comue (Conseil de membres à UFTMiP, puis le Directoire élargi à la Comue expérimentale, ainsi que le Conseil d'Administration sur toute la période) ont permis la mise en place et la validation de plans d'actions ambitieux (rédaction des Principes Fondateurs en 2021, rédaction des statuts de la Comue expérimentale en 2022, rédaction du règlement intérieur de la Comue en 2023, rédaction des statuts de l'EPE Université de Toulouse en 2024, rédaction du règlement intérieur de l'EPE et les conventions d'association en 2025), autant d'avancées insoupçonnées lors de la dernière évaluation du HCERES en 2019. La mission Lévy a indéniablement représenté un tournant décisif dans la trajectoire récente, mais grâce au succès de TIRIS, la dynamique de construction s'est poursuivie sur toute la période. Même si le chemin institutionnel n'est pas achevé, la dynamique collective qui entoure la création de l'EPE Université de Toulouse témoigne de la solidité de la trajectoire parcourue.

En termes de plans d'action et réalisations, on peut noter ici le travail de fond concernant le doctorat, avec la mise en place d'instances inter-établissements pour la gestion des études doctorales depuis 2023 et la délivrance (conjointe ou partagée) de tous les établissements du site avec la Comue. À partir de la rentrée 2025, l'EPE Université de Toulouse va prendre le relais de ces portages. Une autre action qui relève des six critères « GUR » concerne le lancement des lettres d'orientation RH et budget. Cette initiative contribue ainsi à la recommandation du HCERES de « *construire et planifier un modèle économique en adéquation avec le projet stratégique global, décliné dans un cadre pluriannuel* », même si ce travail est à reprendre dans le contexte de l'EPE Université de Toulouse.

Concernant les avancées dans les différents domaines d'activité décrits par les statuts, il est rappelé que les Vice-présidences de la Comue sont les lieux où les représentants des différents établissements et organismes du site se rencontrent régulièrement pour traduire des éléments de stratégie en objectifs opérationnels et en plans d'actions. Le passage à une Comue expérimentale en 2023 a largement favorisé cette dynamique, grâce à un positionnement davantage politique (avec des « Vice-présidents » là où UFTMiP avait des « animateurs de bureaux ») et à une meilleure lisibilité des domaines prioritaires (affichage des Vice-présidences). La création de ces Vice-présidences a été pensée pour entraîner le collectif plus loin dans sa démarche intégratrice et le domaine 2 de ce document d'autoévaluation illustre l'extrême richesse des actions qui ont été réalisées dans ce cadre. À titre d'exemple, on peut noter ici la structuration du domaine de l'innovation (projet PUI, ...), l'émergence d'une forte dynamique dans le domaine « Science avec et pour la société » qui va bien au-delà de la diffusion de la culture scientifique et technique, ou le développement d'une politique de Transition environnementale et sociétale diverse et ambitieuse à l'échelle du site.

Au-delà du travail avec les Vice-présidences, le projet TIRIS joue un rôle particulier et particulièrement structurant, représentant un formidable terrain d'expérimentation pour traduire des grands objectifs stratégiques en plans d'actions. En effet, à travers les moyens qu'il apporte et son rôle assumé de *catalyseur de la transformation du site* TIRIS est l'espace légitime pour élaborer et tester des preuves de concept de dispositifs transversaux amenés à alimenter la construction institutionnelle du site. La capacité de TIRIS à travailler en 'mode projet' est assurément un atout pour tester des dispositifs innovants, dans les quatre dimensions programmatiques du projet, à savoir Recherche, Formation, Innovation, Science & Société, avec la souplesse nécessaire à l'expérimentation. C'est l'interaction permanente qui est entretenue entre TIRIS et les Vice-présidences de la Comue qui donne à l'expérimentation TIRIS la capacité d'impulser et accompagner la transformation institutionnelle.

TIRIS opère pour l'instant largement sous la forme d'Appels à Projets (AAP) mais cette organisation a vocation à être dépassée pour donner la place à un fonctionnement plus largement basé sur des choix collectivement élaborés. TIRIS déploie aujourd'hui 15 dispositifs répartis sur les 4 dimensions Recherche, Formation, Innovation, Science & Société. Tous sont largement expérimentaux, allant de l'accueil de chercheurs de haut niveau, à l'accompagnement de projets de recherche en interaction large avec la société civile, en passant par le déploiement de programmes de formation interdisciplinaires sur les grands enjeux de société¹. En régime de croisière, ce sont plus de 80 projets par an qui sont financés et une quinzaine de chargés de projets pour accompagner cette trajectoire de transformation.

¹ <https://tiris.univ-toulouse.fr>

Concernant l'expérimentation des dispositifs TIRIS qui ont déjà donné lieu à un passage à l'échelle avec une inscription dans la trajectoire du site, nous pouvons citer : 1) la préfiguration d'Instituts Interdisciplinaires de site basés sur les dispositifs de recherche qui ressource l'interdisciplinarité, 2) l'accréditation au niveau du site de parcours de formations interdisciplinaires basée en partie sur des bouquets thématiques qui se dégagent des projets lauréats du dispositif Minor Program, 3) la configuration d'une Cellule d'Innovation Pédagogique de site prise en charge par les établissements du site suite à celle existante dans TIRIS, 4) la mise en place d'une dynamique collective dans le domaine des SAPS avec la création d'un portail commun nommé « Scientipolis ». À ces quatre chantiers, nous pouvons ajouter un cinquième, tout aussi important, qui est l'utilisation de TIRIS comme un terrain d'expérimentation des procédures de gestion partagés au niveau des établissements du site.

Pour terminer cette section, un travail d'envergure mené au sein du bureau de la Comue a permis la cartographie des actions en cours au bénéfice du collectif et leur inscription dans une matrice construite autour de neuf grandes questions qui structurent la vie des établissements du site (Offre de formation ; Mise en œuvre des formations ; Vie-étudiante ; Continuum d'orientation ; Stratégie de recherche à impact, Stratégie de ressource de la recherche ; Innovation pour la création de valeur économique ; Valorisation sociétale des produits de la recherche ; Conditions de travail) et leurs déclinaisons dans différentes dimensions transverses (actions à destination des doctorants ; déclinaison internationale, déclinaison dans les villes universitaires d'équilibre, intégration de la politique TES, besoins dans le domaine numérique). Cette cartographie, de plus de 200 actions, permet de visualiser la richesse et la cohérence de l'apport de la Comue, facilitant aussi l'émergence d'actions à venir.

Suivi et analyse de la trajectoire parcourue

Le suivi et l'analyse des actions de la Comue sont réalisés à travers différents outils. Par exemple, la trajectoire institutionnelle est suivie dans les grandes lignes par le Conseil d'Orientation Stratégique, les documents en lien avec la trajectoire institutionnelle sont validés par le CSA et le Conseil d'administration, et les grands projets par domaine d'activité sont suivis par le Sénat académique. Toutes ces instances font des retours concernant leur analyse des avancées.

Pour les suivis des projets et activités en termes de tableaux de bord et d'indicateurs, le service « Observatoire » de la Comue s'est largement développé depuis la dernière évaluation par le HCERES, conforme à la recommandation de « *mettre en place des outils de pilotage et de suivi avec des indicateurs dans la perspective d'une politique de qualité suivie* ». L'activité de l'observatoire est détaillée en domaine 2, mais on note ici que le travail d'accompagner le pilotage prend différentes formes. Premièrement, le fait de porter un grand nombre de projets (parfois complexes) de France 2030 (TIRIS, ANITI, PUI, ASDES, AMI-CMA, EUR, LabEx...) oblige la collecte et la consolidation des remontées d'indicateurs. L'accompagnement renforcé aux équipes par l'Observatoire est une aide très précieuse pendant les phases de reporting, mais permet aussi d'avoir une vision consolidée sur des familles d'indicateurs, dans le même projet, ou entre différents projets (dans le domaine de la valorisation par exemple).

Deuxièmement, l'Observatoire est en appui aux personnes recrutées à l'extérieur du service par certains grands projets pour la collecte des indicateurs. Le Centre de Veille et d'Information Stratégique « UT360 » du PUI, l'Observatoire de l'école des docteurs, ou l'Observatoire SAPS, en sont quelques exemples.

Troisièmement, l'Observatoire vient en appui à d'autres services de la Comue qui ont des besoins ponctuels, pour réaliser des enquêtes d'envergure à l'échelle du site et/ou exploiter des retours. Par exemple, depuis la dernière évaluation du HCERES, l'Observatoire est venu en aide pour garantir le succès de l'enquête et l'exploitation des résultats du « schéma d'amélioration de la vie étudiante » (en collaboration avec le CROUS et avec une attention particulière aux VUE), conformément à la recommandation du HCERES de « *mettre en place les indicateurs et le suivi des réalisations en matière de vie étudiante réalisée avec un fort soutien des collectivités territoriales* ». D'autres exemples d'aide sont l'enquête autour des mobilités inter-établissement pilotée par la Vice-présidence TES en 2024 ou le développement de l'outil « DATA-VUE » qui recense et cartographie les activités de recherche et de formation dans les VUE. Un travail analogue à l'échelle internationale est en cours, conformément à la

recommandation du HCERES de « *s'appuyer sur le travail de cartographie des partenariats pour développer une stratégie à l'international* ».

On peut noter aussi que, grâce à ces données, l'Observatoire produit régulièrement des notes de synthèse suite à des commandes politiques afin de disposer d'une vue d'ensemble à l'échelle du site de différents sujets, souvent en lien avec le domaine international, surtout au moment de l'EAIE en 2024. À titre d'exemple, la dernière en date est une note sur l'état des échanges académiques avec le Vietnam, Singapour et la Malaisie dans le contexte de la visite à venir du président de la république dans ces pays. Enfin, c'est à l'Observatoire que sont suivis les marqueurs d'excellence du site (ERC, distinctions, classements, ...) et c'est le point de contact pour la remontée des informations nécessaires pour certains classements, comme celui du Times Higher Education.

Tous ces exemples illustrent l'importance et la grande valeur ajoutée des expertises de l'Observatoire, un service qui a développé des capacités qu'il faudrait sûrement amplifier dans le contexte d'un futur grand établissement.

Référence 4 La gouvernance de la coordination territoriale s'appuie sur une organisation, une communication et un système d'information adaptés à sa stratégie.

Une gouvernance et des circuits de décision clarifiés

La complexité de la gouvernance de la Comue soulignée par le Comité HCERES en 2020 a motivé une première clarification des circuits de décision, notamment pour créer un continuum entre le Conseil des membres et le Conseil d'administration. Elle n'a néanmoins pas permis d'éviter la difficulté à mobiliser des instances surdimensionnées, en particulier son CAC, ni la remise en cause régulière par le Conseil des membres des instructions et propositions des Directions de la Comue (préfiguratrices des futures vice-présidences), créant un sentiment d'usure et entravant le développement des activités et des projets.

La création de la Comue expérimentale a tiré les enseignements de l'UFTMiP (rapport HCERES, RETEX des directions et du conseil des membres) et s'est assortie de la création d'instances plus resserrées, et d'une nouvelle clarification des circuits de décisions capables d'accompagner un déploiement rapide de nouvelles compétences. L'instauration d'un directoire, moteur du dispositif, s'est appuyée sur une préparation plus collective des ordres du jour, de l'envoi anticipé de documents de travail... La prise de décision a été mieux formalisée via le recours régulier au vote, plus engageant. Le directoire intègre d'avantage le travail préparatoire des Vice-présidences produit à sa demande ou à leur initiative. Le rôle du directoire s'est également vu renforcé dans le pilotage des projets structurants (notamment Tiris et le PUI) où il se constitue en Comité exécutif (cf. annexe N°5).

Le directoire s'est réuni à un rythme quasi hebdomadaire en 2023 et 2024 et est à l'origine de nombre de décisions qui ont consolidé le site et lui ont permis de dessiner une nouvelle trajectoire. Le CA et le Sénat ont été régulièrement réunis. La réduction de leur taille a facilité un travail plus participatif en diverses occasions y compris lors de réunions d'informations régulières sur la transformation.

Cette forte attention à la bonne complémentarité entre les instances est étendue aux nouvelles instances collectives de l'EPE Université de Toulouse programmées trimestriellement en lien avec celles la Comue, les présidents des deux établissements garantissant la vision consolidée et le suivi de la trajectoire commune.

La mise en commun de l'information et la construction de la stratégie sont réalisées dans le cadre du bureau de la Comue, qui réunit hebdomadairement tous les VP, le responsable scientifique Tiris et la DGS. Il agit comme incubateur et trait d'union entre le directoire et les VP du site, mobilisés autour de séances de travail dans les bureaux des vice-présidences. Le bureau est complété par un post-bureau bimensuel auquel participent les binômes opérationnels des VP. Pendant la période 2020-2023, c'est au sein de cette instance qu'étaient réalisé le pilotage et le suivi des activités de la Comue sur la base d'une map (cf. annexe N°6). A compter de 2023, pour renforcer sa dimension stratégique, ce pilotage a été réalisé via la construction puis le déploiement d'une feuille de route (cf. supra et annexe N°7). Bien que complétée par des revues de projet visant à prioriser les travaux des équipes en fonction des priorités politiques, cette

méthode n'a pas complètement permis d'éviter une surcharge des équipes, confrontées au très fort développement de la Comue et à la participation à la construction du futur grand établissement.

Une organisation intégrant un fort besoin de transversalité interne et inter-établissements

Un projet politique tel que celui du site toulousain nécessite de s'appuyer sur une organisation agile mais robuste, capable de créer des liens inter-établissements solides.

L'organisation interne a été renforcée dans cette optique sur la période, notamment au travers de 4 départements (DRDV, DFVE, DREI et DRSU) cœur de l'établissement, qui ont renforcé leur encadrement et se sont réorganisés pour accompagner le développement des activités. Les missions transverses (TES, Observatoire) jusque-là portées par un cadre, reposent désormais sur des équipes, reflétant leur importance pour la construction du site. Enfin, les services supports ont été réorganisés avec la création de pôles favorisant la mutualisation et ont accueilli de nouveaux collègues pour faire face aux besoins des projets et à la croissance de l'établissement (RH et budget). Le pilotage des moyens a été renforcé avec la création de la fonction de DGS-A ressources (cf. domaine 2 – IX. Services support)

Ces évolutions, gage d'une plus grande professionnalisation ont été accompagnées par un plan de formation renforcé sur le volet managérial, la culture ESR commune et la dimension propre aux métiers. La diversité de l'activité et des projets de la Comue constituent une réelle complexité pour les services support et le management, et exige d'apporter une attention à la transversalité. Elle est intégrée structurellement au travers de cercles de travail à géométrie variable et transcrite dans le projet d'administration de la Comue qui constitue le fil conducteur commun aux services au-delà de leur activité propre.

En 2024, le Comop qui réunit tous les chefs de services a travaillé sous l'impulsion de la DGS, à la réalisation de son projet d'administration (cf. annexe N°8) qu'il a partagé avec le bureau. Il est décliné en 5 axes et fait l'objet de revues périodiques :

Plan d'actions de du projet stratégique de la COMUE (Mise à jour COMOP novembre 2024)

		Nbre d'actions	Poids des axes	Nbre d'actions de priorité 1	Poids priorité 1
Axe 1	Créer une signature UT (COMUE)	17	12,5%	8	9,1%
Axe 2	Des services inclusifs qui intègrent les enjeux TES	23	16,9%	13	14,8%
Axe 3	Des services créateurs de valeur pour les usagers	15	11,0%	6	6,8%
Axe 4	Un cadre de travail adapté	26	19,1%	20	22,7%
Axe 5	Accompagner vers le grand Etablissement	55	40,4%	41	46,6%
Total		136	100,0%	88	100,0%

Il reflète la volonté de l'établissement de s'engager dans la construction du futur Grand Etablissement, mais aussi la nécessité d'adapter son cadre de travail en faisant ressortir deux thématiques fortes : une politique RH attractive et un besoin d'une démarche qualité au service de la transformation et de la simplification dans un cadre sécurisé.

L'organisation de la Comue embarque la dimension inter-établissements à de multiples niveaux qui maillent son activité. La gouvernance est portée par des VP et des CM mis à disposition par leur établissement via une convention : l'ensemble des établissements fondateurs ont au moins un de leur EC mis à disposition et irrigue la construction de la Comue de leurs spécificités. Certains services sont portés par des personnels mis à disposition (cf. annexe N°9).

Au-delà des projets, les départements et missions intègrent la dimension inter-établissements dans leur activité quotidienne par un fonctionnement en réseau avec leurs pairs. Les services support animent ou participent également aux réseaux métier créés à l'échelle du site. La DGS anime le réseau des DGS des fondateurs qui se réunit toutes les 3 semaines et constitue un espace d'échanges d'information, d'expériences, de mutualisation ou d'instruction.

Un réseau des DRH du site existe depuis plusieurs années. Il constitue un espace d'échanges de pratiques complété par des réseaux thématiques (correspondants handicap, responsables formation) et de mutualisation de services (agrément collectif service civique porté par la COMUE depuis 2018, plan de formation partiellement mutualisé...).

Au-delà de ces premières mutualisations, la création de la Comue expérimentale a posé les bases de l'élaboration commune d'orientations RH et financières au travers de lettres d'orientation. Deux lettres d'orientation RH (cf. annexes N°10 à 13), toutes deux précédées de la conférence sur l'emploi, ont été adoptées par le CA de la Comue. Elles posent le principe d'orientations collectives en matière de recrutement en lien avec la stratégie scientifique du site, d'actions menées en commun au bénéfice des personnels ou dans une perspective d'attractivité, et de valeurs communes déclinées dans chaque établissement. La LORH 2024 arrête le principe de la création d'un Observatoire RH. La première lettre d'orientation budgétaire a proposé une caractérisation du site (cf. Annexes N°14 et 15).

Le déploiement de ce nouvel outil a été mis en attente au lancement du projet EPE, les équipes ne pouvant disperser leurs efforts, cet arrêt interroge sur l'avenir du dispositif qui n'a pas été prévu dans les statuts de l'EPE UT.

Création de la marque Université de Toulouse

Le service communication a vu ses effectifs renforcés sur la période (cf. domaine 2), et une vice-présidence communication a été créée afin de renforcer la politique de communication. La dynamique stratégique de la communication s'oriente autour de 3 axes prioritaires : la création et le rayonnement de la marque Université de Toulouse ; la valorisation des services et des projets ; le développement d'une communication interne.

La création de la Comue expérimentale Université de Toulouse, porteuse de la stratégie de site, s'est accompagnée d'un travail collectif inter-établissements autour d'une nouvelle identité de marque. Aujourd'hui conservée par l'EPE Université de Toulouse, cette identité repose sur :

- Une dynamique éditoriale élargie aux informations des établissements membres ;
- Le développement des réseaux sociaux et une réorientation des contenus web ;
- Une participation active du service aux instances de pilotage des grands projets.

Des campagnes de communication inter-établissements ont été pensées et déployées collectivement, allant jusqu'à la réalisation de kits de communication, par exemple, pour la Nuit européenne des chercheur.es, les Journées portes ouvertes, le festival Futurs Proches, etc. Certains projets et événements collectifs ont largement contribué à renforcer la visibilité de la marque, notamment : la Cité internationale Université de Toulouse, inaugurée en novembre 2024 et qui accueille régulièrement de grands événements pour tous les publics (festivals et événements étudiants, congrès, séminaires scientifiques et journées d'études, visites officielles et accueil de délégations internationales, etc.) ; l'organisation de l'EAIE 2024, qui a rassemblé 7 300 participants, et pour lequel 11 établissements étaient réunis sous la bannière Université de Toulouse.

La présence numérique a été renforcée, à travers une constellation de sites web orientés selon les publics cibles et les thématiques prioritaires, ainsi qu'un accroissement notable de l'activité sur les réseaux sociaux. (+ 25% d'abonnés sur Instagram et +33% sur LinkedIn)

Le renforcement de la communication interne est devenu indispensable au regard de la croissance de la Comue. Les 3 séminaires thématiques annuels ont été complétés par des séances d'information sur la transformation du site universitaire (11 temps d'échanges en 2024), et par des rendez-vous thématiques (8 à 10 rendez-vous par an). De nouveaux outils ont été mis au service du personnel : un réseau social d'entreprise (lancé en 2019) pour favoriser les liens entre agents, et une newsletter destinée à diffuser l'actualité de la Comue.

Malgré cette politique structurée et ambitieuse, on constate encore une connaissance partielle des actions menées au bénéfice du collectif qui tient en partie à un manque de contact direct avec les communautés. Le nouveau projet de transformation du site reste encore peu connu et n'a pas encore fait l'objet d'une communication dédiée à toute la communauté comme en 2020 avec le Projet Lévy. Cette lacune, bien identifiée, sera traitée en Collège de l'EPE UT dans les mois à venir.

Enfin, malgré le renforcement des équipes, la montée en charge rapide des projets engendre une pression opérationnelle forte sur le service communication. Si le bureau de la présidence apporte une priorisation

stratégique des demandes, chaque projet reste en attente d'un fort relais communicationnel. Par ailleurs, le portage politique a été difficile, la communication étant souvent directement rattachée aux présidents/directeurs dans les établissements, laissant le VP Communication de la Comue sans interlocuteur.

Un SI adossé aux besoins de développement de la Comue et du site

La Comue a renforcé la structuration de l'activité numérique sur la période pour répondre de manière optimale à l'intensification de l'activité tant interne qu'inter-établissements. D'abord en renforçant le pilotage grâce à une gouvernance inter-universitaire formalisée, complétée par la création de groupes de travail thématiques et la tenue régulière de revues de projet internes intégrant les dimensions politiques et opérationnelles.

Confrontée à des pics de charge, l'équipe a parallèlement intensifié le recours à la sous-traitance, tout en faisant évoluer son offre vers une architecture SaaS accélérant ainsi la mise à disposition de nouvelles fonctionnalités et garantissant la scalabilité et la robustesse des outils.

Au-delà de cette orientation, l'équipe numérique a accompagné le développement de l'établissement sur 2 demandes fortes :

- Le support au développement des activités métiers (évolution des services comme le Welcome Desk, la Toulbox, production de nouveaux sites Web notamment pour les projets, déploiement de nouveaux outils pour accompagner la dématérialisation des procédures ou outiller les projets
- Le support technique BI pour le renforcement des outils de pilotage que sont l'Observatoire, et DataVUE et le SI décisionnel en cours de déploiement.

A l'échelle du site, la stratégie de fourniture de services numériques s'est structurée autour de deux initiatives majeures. L'initiative intitulée Université Numérique Régionale (UNR) portée par la Comue mutualise les besoins essentiels — messagerie, outils collaboratifs, portail de formation — normalise les outils pédagogiques en générant des économies d'échelle, à l'image de la licence Zoom qui a été négociée et déployée par la Comue à l'échelle du site. Un Data Center régional (Drocc), labellisé en 2020 avec dix-huit établissements et organismes, a bénéficié de cinq millions d'euros de subventions pour déployer ses services. Depuis 2023, quatre d'entre eux sont pleinement opérationnels, générant 900 000 € de recettes directes en 2024 (hors refacturation électrique), et mobilisant à ce jour 6,5 ETP.

Cette organisation a permis à l'établissement et au site de poser des fondations solides et d'apporter les premières réponses aux défis technologiques, à la mutualisation des compétences ainsi qu'à la garantie de la qualité et de la continuité des services. Toutefois, des efforts restent nécessaires en matière d'urbanisation du système d'information : en interne, les utilisateurs soulignent la complexité engendrée par une prolifération des outils et leur intégration partielle. Par ailleurs, le modèle de développement à l'échelle du site doit être renforcé autour d'une stratégie lisible et partagée dans laquelle chaque établissement peut inscrire les transitions de son système d'information.

Référence 5. La coordination territoriale pilote la mise en œuvre de sa stratégie en s'appuyant sur des outils de gestion adaptés à son périmètre et à ses missions.

Éléments de contexte

Sur la période 2019-2024, la Comue a basé sa stratégie au regard de 3 leviers de croissance : Le passage au RCE, une croissance externe issue de l'intégration de services inter-universitaires, une croissance interne issue de la dynamique de projets :

Evolutions des ressources et des moyens sur la période 2019-2024

RCE SIMPSS Plan Campus SGE

	2015	2019	2020 (Covid)	2022	2024	2024 vs 2019
Titulaires	0	62	60	79	82	32,3%
Contractuels	79	138	147	230	316	129,0%
Doctorants/Post doc		7	47	47	18	157,1%
Total effectifs	79	207	254	356	416	101,0%
Dépenses en CP (en K€)	14 771 €	51 562 €	40 368 €	64 462 €	72 766 €	41,1%
Croissance des CP n/2015	100,0%	249,1%	273,3%	436,4%	492,6%	

Analyse des dépenses en AE sur la période 2020-2024 et BI 2025 (en €)

Passage RCE et intégration du SIMPPS Crise sanitaire Accueil SGE (SIE) Hausse de l'énergie

	2020		2021		2022		2023		2024		2025
	BI	Exécution	BI	Exécution	BI	Exécution	BI	Exécution	BI	Exécution	BI
Fonctionnement courant	65 896 952	16 355 871	33 035 842	21 127 942	46 475 655	38 246 943	78 428 067	56 249 318	64 082 680	47 097 680	66 734 836
Masse salariale	13 535 567	10 862 566	14 386 506	13 280 131	19 119 623	16 228 967	20 479 893	18 598 347	22 839 620	19 553 304	25 322 950
Investissement	4 868 674	2 117 567	8 088 228	5 577 111	10 163 966	6 991 816	12 370 654	4 885 672	12 410 604	3 422 545	10 470 950
Total	84 301 193	29 336 004	55 510 576	39 985 183	75 759 245	61 467 727	111 278 614	79 733 337	99 332 904	70 073 529	102 528 736
Croissance des AE n/n-1				36,3%		53,7%		29,7%		-12,1%	
Croissance AE n/2020		100,0%		136,3%		209,5%		271,8%		238,9%	

L'histoire de la Comue marquée par la perte de l'Idex, est sans aucun doute à l'origine de sa caractérisation atypique qui l'a conduite à inventer un modèle économique pérenne dans un contexte de développement basé sur les projets. Sur la période 2020-2024, en moyenne, la SCSP représente 24.5% de nos ressources et seuls 22.4% de nos agents sont des titulaires. Les effectifs entre 2019 et 2024 sont passés de 116 à 370 ETPT (hors contractuel étudiants) soit une croissance de plus de 300% (468% sur la période 2015-2025). Si les premières années ont été exclusivement consacrées au développement du site, ces dernières années et les mois/années à venir ont été et seront également consacrées à nos transformations et à notre capacité à nous piloter.

Dans ce contexte, l'accroissement de l'activité a mis/met en difficulté nos services supports. La surcharge de travail et son impact sur la QVT ont été soulignés dans nos travaux autour du projet d'administration et lors de la mise à jour de notre DUERP. Cette prise de conscience a conduit l'établissement à dédier des ressources au service de l'accompagnement au changement de nos personnels dans le cadre de nos transformations.

Une dynamique clé pour la structuration du site

Sur la période 2020-2024 la croissance des dépenses de fonctionnement (fonctionnement courant + masse salariale) s'inscrit naturellement dans la dynamique de développement de la Comue, porteuse de services et de projets pour le site. La très forte diversité des projets exige une expertise croissante des services, des suivis fins de manière à accompagner les équipes avec le juste dimensionnement des supports au profit de la maîtrise des risques inhérents à une telle diversité de recettes (DROCC, FEDER, BPI, PIA, plan campus...) et de la gestion d'opérations complexes en compte de tiers (Maîtrise d'ouvrage déléguée, TIRIS...).

Indépendamment de l'arrivée d'un nouvel EPE, la dynamique de site illustrée par les données budgétaires ci-après (en ressources humaines et en moyens), reste un enjeu majeur pour la Comue. La construction du budget 2025 s'est voulue garante du maintien de cette dynamique clé pour la structuration du site, à moyen et à long terme :

Exécution des recettes sur la période 2020-2024 et BI2025 (en €)

RCE Accueil SIMPPS Crise sanitaire Accueil SGE Hausse de l'énergie

	2020	2021	2022	2023	2024	BI2025
Subvention pour charge de service public	7 236 546	7 999 759	13 587 302	10 787 717	11 530 690	10 664 577
Autres ressources	10 546 087	10 805 503	65 409 295	106 113 552	43 098 025	55 449 874
Total	17 782 633	18 805 262	78 996 597	116 901 269	54 628 715	66 114 451
Part de la SCSP dans nos recettes	40,7%	42,5%	17,2%	9,2%	21,1%	16,1%

Analyse des dépenses en CP de masse salariale sur la période 2020-2024 et BI 2025

Passage au RCE et intégration du SIMPPS Crise sanitaire Augmentation PI 3,5% Augmentation PI 1,5% Revalorisations IFSE et contractuels

	2020		2021		2022		2023		2024		2025
	BI	Exécution	BI	Exécution	BI	Exécution	BI	Exécution	BI	Exécution	BI
Masse salariale Etat (en €) (plafond 1)	4 659 000	4 531 595	4 880 000	4 425 253	6 794 417	6 141 189	7 098 035	6 686 366	7 098 035	7 042 045	7 816 468
Titulaires sur plafond 1 (en ETPT)	64	56	61	53	86	77	86	77	84	78	84
Contractuels sur plafond 1 (en ETPT)	16	17	19	18	23	25	23	31	27	29	34
Masse salariale ressources propres (plafond 2)	8 876 567	6 330 196	9 506 506	8 850 445	12 325 206	10 089 204	13 381 858	11 912 971	15 741 585	12 510 270	17 506 482
Contractuels sur plafond 2 (en ETPT)	185	143	200	205	261	224	291	237	355	262	371
Total Masse salariale (en €)	13 535 567	10 861 791	14 386 506	13 275 698	19 119 623	16 230 393	20 479 893	18 599 337	22 839 620	19 553 314	25 322 950
Total ETPT	264	216	280	277	370	326	400	344	466	370	489
% de la masse salariale sur Plafond 1	34,4%	41,7%	33,9%	33,3%	35,5%	37,8%	34,7%	35,9%	31,1%	36,0%	30,9%
% de titulaires dans les effectifs	24,2%	25,9%	21,8%	19,2%	23,3%	23,4%	21,6%	22,3%	18,0%	21,2%	17,2%

Dans ce contexte, la Comue veille à assoir son fonctionnement courant propre sur ses ressources pérennes : la SCSP, les cotisations des établissements et les opérations pluriannuelles sur fonds de

roulement gagé (cf. annexe N°16). Sur l'exécution 2024, le financement des dépenses hors projets fléchés en AE, sur l'établissement principal, s'établit comme suit :

Exécuté AE 2024, hors projets fléchés, sur l'établissement principal, par source de financement

Nature dépense	Montant exécuté AE	Sur SCSP	Sur opérations pluriannuelles	Frais de gestion	cotisations	Autres recettes propres	Fonds de roulement ¹
FCT	10 800 063 €	1 371 535 €	1 617 518 €	- €	358 532 €	7 134 045 €	318 433 €
MS	8 129 659 €	7 112 580 €	92 348 €	923 869 €	- €	35 508 €	34 646 €
MSG	2 248 593 €	829 047 €	- €	- €	844 771 €	416 000 €	158 776 €
HCG	117 591 €	- €	- €	- €	- €	117 591 €	- €
INVT	1 305 335 €	11 082 €	116 519 €	- €	- €	907 377 €	270 358 €
TOTAL	22 601 242 €	9 324 244 €	1 826 385 €	923 869 €	1 203 303 €	8 610 521 €	712 921 €

¹ Le fond de roulement sert de variable d'ajustement au regard du retard de facturation sur nos autres ressources propres, principalement affectable au DROCC/UNR

Au total près de 55% de nos dépenses sont couvertes par nos ressources pérennes dont 85.6% de la masse salariale dont il convient de rappeler que seuls 22.4% sont des agents titulaires.

Des ressources et des moyens au service de nos transformations

La LOB et sa traduction à travers le BI 2025 de l'établissement (cf. annexes N°17 et 18), dans son préambule, affirme la volonté de la Comue d'accompagner la création d'un grand établissement à horizon 2028, Dans le respect notamment des lettres d'orientation du site : *L'année 2024 et les mois qui vont suivre, ont été et seront consacrés à l'émergence d'un nouvel EPE sur le site toulousain.... A ce jour, les discussions autour de sa construction, de sa trajectoire et de ses interactions avec la Comue expérimentale « Université de Toulouse » sont toujours en cours. C'est dans ce contexte que nous avons imaginé les orientations et défini une construction budgétaire, basée d'une part sur une continuité de notre dynamique et de nos activités, et d'autre part sur un accompagnement de la Comue Université de Toulouse à la création d'un grand établissement universitaire pluridisciplinaire sur le site toulousain à horizon 2028. La Lettre d'orientation budgétaire que nous vous présentons cette année s'inscrit en ce sens.* Elle affiche tout aussi clairement comme priorité, la nécessité d'accompagner la Comue dans ses projets et transformations.

Le projet d'administration élaboré en 2024 (cf. Référence 4) a mis en avant la volonté de l'établissement de s'engager dans la construction du futur Grand Etablissement, mais aussi la nécessité d'adapter son cadre de travail en faisant ressortir deux thématiques fortes : une politique RH attractive et un besoin d'une démarche qualité au service de la transformation et de la simplification dans un cadre sécurisé.

Une nécessité de mieux nous piloter

L'année 2024 aura été principalement dédiée à travailler sur les questions de transformations et de simplification à travers une démarche qualité globale (voir plus loin). L'année 2025 sera consacrée au renforcement du pilotage de la Comue, à la mise en œuvre d'outils de prospective, à la fluidité de nos processus et à la continuité de service.

Le déploiement de nouveaux outils tels que Notilus fin 2024 (solution de gestion des déplacements et des notes de frais) ou du SI décisionnel prévu au 2T2025 devrait nous aider dans la réalisation de notre ambition de donner les moyens à l'établissement de mieux se piloter (gouvernance, directions opérationnelles, services).

Bien que non dotée d'une comptabilité analytique, la Comue a mis en place une analyse de la structuration de ses dépenses par sources de financement afin de s'assurer de la solidité de son modèle économique au regard de ses dépenses pérennes (voir plus loin). Une analyse de nos activités en coût complet sera mise en œuvre en 2025, en se basant sur un modèle P2CA adapté à l'établissement. Elle nous permettra de mieux nous connaître (faire connaître) et d'engager une démarche prospective afin d'objectiver et d'arbitrer des choix stratégiques.

Le travail engagé dans le suivi des conventions et la nécessité de renforcer les procédures de facturation et de recouvrement nous confortent dans la démarche entamée visant à renforcer et outiller les services supports et notamment les services financiers de l'établissement. Le déploiement du contrôle interne, la mise en qualité des procédures financières et l'acquisition d'un système d'information décisionnel permettront de sécuriser les recettes de l'établissement et d'améliorer la qualité de nos prévisions budgétaires.

Une démarche qualité globale en appui de nos transformations

La mission qualité a été mobilisée sur 4 sujets prioritaires : Conventions, Déplacements, Gestion de la demande et Transversalité. Des groupes de travail ont été constitués pour définir les actions les plus stratégiques, en privilégiant celles à forte valeur ajoutée ou à impact rapide. Dans le cadre de l'amélioration continue, un suivi qualitatif des actions a été mis en place. Les résultats sont partagés, discutés et challengés en Comop. En appui de la démarche, une cartographie des processus a été initiée (cf. Annexe N°19). La prochaine étape consistera à familiariser les agents avec cet outil et à désigner des pilotes de processus. Cette structuration apportera un cadre solide à la démarche Qualité. Parallèlement, des indicateurs de pilotage sont en cours d'élaboration afin d'évaluer et d'optimiser l'efficacité des actions mises en place.

Une chargée d'appui aux projets a rejoint la mission Qualité en 2024. Cette fonction vise à consolider nos pratiques et faire du lien dans la gestion de projet au sein de la Comue. Sa mission a été pensée autour de 3 axes : le collectif et le partage de bonnes pratiques, l'harmonisation des outils de gestion de projet et la mise en forme d'une vision globale des projets de l'établissement. Une fiche projet (cf. Annexe N°20) et une première cartographie des projets (cf. Annexe 21) ont été réalisées. Ces documents ont vocation à évoluer et à être complétés au fur et à mesure de nouveaux besoins identifiés.

Un soutien et un accompagnement aux changements de nos personnels dans le cadre de nos transformations

En 2023 et 2024, la Comue s'est fixé comme priorité de revoir sa politique indemnitaire des titulaires et de revaloriser ses personnels non titulaires. La prochaine étape sera consacrée à la refonte de notre charte des contractuels. La Comue travaille en parfaite relation avec le Comité Social d'Administration (CSA) sur toutes les questions relevant de son périmètre. Ce dernier est également largement consulté et informé pour tout ce qui relève de nos transformations.

En 2024, une nouvelle conseillère de prévention a été nommée. Elle est accompagnée de quatre assistants de prévention, afin de tenir compte de la géographie du site, couvrant ainsi l'ensemble des bâtiments de la Comue. Le DUERP a été rédigé et a abouti à un plan d'actions concret. Dans notre contexte de transformation, la direction de l'établissement et l'équipe prévention sont particulièrement attentifs à l'accompagnement des agents et aux RPS. Une cellule d'écoute et une plateforme de signalement ont été mises en place. Une communication ainsi que des points réguliers sont effectués auprès de l'ensemble des agents de l'établissement (espace dédié sur notre intranet, foire aux questions, temps d'échange avec le président et la DGS, points d'information et d'échange avec le CSA, ...). Une cellule d'écoute et une plateforme de signalement ont été mises en place.

Les budgets de formation ont été significativement abondés au fil des années :

Evolutions des ressources et des moyens sur la période 2019-2024

	2020	2021	2022	2023	2024
Nombre d'agents ayant suivi au moins une formation					
Cat A	90	99	98	144	237
Cat B	10	20	43	33	59
Cat C	4	2	6	8	15
Agents d'autres établissements	9	6	9	9	17
Total nombre d'agents ayant suivi au moins une formation	113	127	156	194	328
Budget	35 000 €	35 000 €	40 000 €	55 000 €	65 000 €
Exécuté en AE	39 767 €	35 385 €	41 690 €	53 690 €	65 600 €
Nombre de jours de formation	285	258,25	332	385	848

Ces actions constituent un socle solide mais restent insuffisantes. La clarification de la cible, sa déclinaison opérationnelle et la trajectoire pour y arriver restent au cœur des attentes et sont fortement relayées par la présidence auprès du collège de l'EPE UT.

Au BI 2025, la Comue continue son effort en matière de formation. Une enveloppe de 100K€ a été allouée, conscients des enjeux auxquels nous devons faire face dans les mois/années à venir en termes d'accompagnement de nos agents et d'accompagnement au changement :

Nombre de jours de formation par axes sur la période 2020-2024

	2020	2021	2022	2023	2024
Accompagnement et parcours professionnels	43,5	24,5	32	64,5	67
Gouvernance, outils de pilotage et management	65	63,25	51,5	17	83
Professionalisation et développement des compétences métier	144,5	102	140,5	132	415
Responsabilité sociétale	0	2	0	5	18
Appui à la recherche	13	1	20	2	5
Santé, sécurité et QVT	6	22	4	32,5	189
Total nombre de jours de formation par axes	272	214,75	248	253	777

Enfin, la Comue s'est voulue porteuse d'un projet innovant sur le thème : Comment l'IA peut-elle apporter une réponse à l'amélioration des conditions de travail de nos personnels Biatss, en proposant des outils d'automatisation des tâches répétitives et chronophages en réponse à une surcharge de travail chronique. Cette initiative a fait l'objet d'une réponse à un AAP sur 2025, porté par la FIACT (fonds interministériel pour l'amélioration des conditions de travail), dont la Comue a été lauréate. Ce projet ambitieux d'expérimentation sera également décliné à l'échelle du site (cf. Annexe 22).

Une gestion des ressources immobilières mutualisée

Le patrimoine immobilier de la Comue est protéiforme. Il est composé d'actifs dont la gestion est adaptée aux activités hébergées : Le bâtiment historique du 15 rue des Lois et le siège du 41 allées Jules Guesde sont des immeubles de tertiaire « classiques » accueillant des services administratifs de la Comue ; la Maison de la Recherche et de la Valorisation (MRV) est un bâtiment en « copropriété » dont la Comue est le gestionnaire, elle accueille des activités de la Comue, l'INP Toulouse, l'Université de Toulouse, mais également des sociétés tierces (laboratoires et activités tertiaires) ; l'Espace Clément ADER (ECA) regroupe des activités de recherche de domaines similaires d'établissements fondateurs / membres / partenaires de la COMUE, ayant des tutelles différentes. Il accueille aujourd'hui également le DROCC.

Afin d'assurer une gestion en phase avec les attendus des hébergés, une comitologie spécifique a été créée pour la MRV et l'ECA : Le comité des Utilisateurs permet le suivi de l'activité du bâtiment (événements exceptionnels, travaux, organisation du site...). Il soumet ses propositions à l'organe décisionnel, le comité de Gestion. En lien avec le pôle universitaire d'innovation (PUI) UT Innovation, il a également été mis en place un pilotage des ressources immobilières mobilisables au sein du patrimoine immobilier de la Comue (laboratoires de la MRV) pour répondre aux attentes d'entreprises en création ou développement.

La Comue est par ailleurs porteuse de l'opération Campus Toulouse. Ce projet fait partie des douze sites sélectionnés en 2008-2009 dans le cadre du Plan Campus, avec pour objectif de faire émerger en France douze pôles universitaires d'excellence de niveau international. Le portage de ce projet d'ampleur et de long terme (échéance 2028) a nécessité la mise en place d'une équipe dédiée au pilotage de projets immobiliers et d'aménagement, intervenant pour près d'une dizaine d'établissements. Ces compétences et expériences sont aujourd'hui mises à disposition de l'ensemble des établissements de la Comue pour le pilotage de leurs projets immobiliers.

Enfin la Comue est, depuis le 1er janvier 2022, l'établissement de rattachement du Service Inter-Etablissements de Gestion et d'Exploitation (SGE). Ce service intervient sur les campus universitaires de Rangueil et de l'Arsenal pour la production, la distribution et la livraison des énergies et des fluides, et la gestion des espaces extérieurs. Fondé sur un principe de mutualisation, ce service regroupe l'ensemble des compétences nécessaires à ses activités. Cette mutualisation se poursuit aujourd'hui via le rapprochement avec le Service Patrimoine et Moyens Généraux de la Comue. Un travail d'auto-analyse mené en 2024 a en effet mis en évidence les forces et faiblesses de chacune des organisations et conduit à la fusion des deux services au 1er janvier 2025 (cf. domaine 2, IX. Services supports).

Conclusion

Les nombreux chantiers et réalisations, s'ils ont pu apporter des améliorations et répondre à nos enjeux de site et de transformations, restent encore insuffisants au regard des attentes de nos usagers. Si nos processus sont plus formalisés et rentrés dans une démarche d'amélioration continue, ils sont encore perçus comme trop lourds et mal adaptés à notre croissance et nos activités. La faible interopérabilité de nos SI accentue ce sentiment. La question du dimensionnement et de la précarisation de nos services supports au regard de la soutenabilité de notre modèle économique restent une équation difficile à mener. Dans ce contexte, l'instabilité et le manque de visibilité induits par la création de l'EPE Université de Toulouse, viennent mettre d'autant plus l'accent sur les faiblesses de l'établissement. Un des enjeux majeurs de la Comue dans les mois à venir sera de rassurer et d'accompagner nos personnels vers le futur grand établissement et d'éviter la fuite de nos compétences et expertises.

DOMAINE 2 : PILOTAGE DES ACTIVITES DE LA COORDINATION TERRITORIALE

I. Recherche

1. Mission(s) et objectif(s)

Tirant parti des excellences scientifiques du site toulousain sur un périmètre thématique large², les objectifs et les actions de la Comue dans le domaine de la recherche se sont inscrites dans une vision de promotion d'une recherche responsable, à impact pour la société.

Sur la période, cette vision a conduit le site à interroger plusieurs dimensions. En rapport avec les défis scientifiques sous-jacents aux enjeux de transition environnementale et sociétale : les questions de recherche et les pratiques scientifiques ont été interrogées et étendues, amenant le site à développer une véritable capacité à capitaliser sur ses expertises disciplinaires pour explorer l'interdisciplinarité et progressivement l'interscience, comme voies incontournables pour adresser ces défis ; l'ouverture de la science a été travaillée pour répondre aux attendus des plans nationaux successifs, en conscience des enjeux de démocratie sous-jacents à la crédibilité de la recherche scientifique. En réponse aux échecs à l'IDEX et aux attentions fortes en résultant, notamment sur le plan économique et en termes d'attractivité (RH, collaborations internationales, ...) : les modalités de ressourcements financiers, scientifiques et méthodologiques ont été questionnées à l'échelle du collectif représenté via la Comue ; le site s'est tout particulièrement mobilisé sur les réponses aux AAP nationaux des PIA successifs et aux opportunités de la Région Occitanie, avec des résultats très positifs³. En rapport avec les enjeux de responsabilité de la recherche envers le monde socio-économique incluant les citoyens dans leur ensemble : la valorisation de la recherche a été d'une part renforcée en termes d'organisation autour de la SATT TTT (cf. annexe N°23), aujourd'hui dans la cadre d'un PUI (cf. annexe N°24), et de montée en puissance et d'extension de ses cibles premières (collaborations, brevets, startup, ...) ; d'autre part, la valorisation de la recherche a été renouvelée en réponse aux nécessités d'une ouverture plus affirmée et plus ambitieuse de la recherche vers la société, contribuant à développer le concept de *science avec et pour la société*. Enfin et en soutien de ces grandes ambitions : le site, via sa Comue et à venir l'EPE Université de Toulouse, a progressivement affirmé une ambition scientifique collective aujourd'hui structurée autour de son label d'excellence TIRIS, et a renforcé son organisation politique et opérationnelle, qui repose sur des bureaux, des services et des instances de coordination.

2. Organisation politique et opérationnelle

Le domaine Recherche reposait en 2019 sur une seule direction politique, avec des chargés de mission. Depuis septembre 2023, il s'appuie sur 3 vice-présidences :

- La vice-présidence Recherche, qui s'appuie sur deux chargées de mission (Doctorat et Science Ouverte) ;
- La vice-présidence Science avec et pour la société (SAPS) ;
- La vice-présidence Valorisation et relations avec les entreprises (VRE), qui incarne la feuille de route du Pôle Universitaire d'Innovation (PUI) UT Innovation.

Chaque vice-présidence réunit régulièrement les représentations politiques des 7 établissements fondateurs et des ONR via des bureaux (Recherche, SAPS) ou des Comop (PUI), véritables lieux d'analyse, d'échange et de concertation sur les feuilles de route stratégiques. A chaque vice-présidence sont adossés un ou plusieurs services dotés de ressources développées et consolidées.

Les activités du domaine Recherche relèvent globalement du Département Recherche Doctorat Valorisation (DRDV), de ses 4 services (Recherche, Valorisation et Relations Entreprises, Ecole des

² Santé, science et technologie, sciences humaines et sociales incluant droit, sciences politiques, économie et gestion, art lettres langue.

³ Label d'excellence TIRIS, PUI UT Innovation, 5 EUR, 3IA ANITI, 15 défis clés soutenus, ...

docteurs, SAPS) regroupant 45 personnes en 2025, et du Service Inter-établissements de Coopération Documentaire (SICD). Des projets structurants sont issus de ses activités et les alimentent. Le plus transverse est le projet PIA "Excellence sous toutes ses formes" TIRIS. Citons aussi l'Institut 3IA ANITI (cf. annexe N°25) - aujourd'hui Cluster IA -, le PUI UT Innovation, préfiguré par le fort soutien de la Région Occitanie sur les 4 programmes PRIME, ou les défis-clés régionaux (cf. annexe N°26). Un effort de transversalité avec les autres départements et services de la Comue est particulièrement entrepris, par le service SAPS notamment, en lien par exemple, avec le département du réseau des sites universitaires autour des schémas locaux de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'Innovation, avec la mission TES pour intégrer le festival Futurs proches dans la Fête de la science, avec le DFVE pour les formations SIUP, les AMI CMA et l'engagement étudiant via le tiers-lieu la Turbine.

- Appui sur des réseaux professionnels, des groupes de travail, des comités de pilotage (COPIL), comités opérationnels (Comop), ...

Ces différents services et projets coordonnent et animent leurs activités avec les établissements de la Comue via des réseaux professionnels, comme le réseau des directions d'appui à la recherche ou le réseau documentaire qui se réunit bimensuellement, des groupes de travail, comme le comité de rédaction du média en ligne Exploreur, des comités de pilotage ou opérationnels des projets. Ces différentes instances, nombreuses, permettent de bien adapter les attentes des établissements avec les feuilles de route des services et des projets et, pour SAPS, d'inscrire les actions en cohérence et complémentarité avec les autres acteurs des interactions Science - Société, notamment à l'échelle de la Région. La multiplication de ces instances, liée aux projets et partenaires nombreux, rend parfois difficile la présence et l'implication de tous.

3. Bilan d'activités

La Comue assure, à l'échelle du site, un rôle structurant et stratégique en matière de coordination des moyens de la recherche, en mobilisant des financements pluri-partenariaux au bénéfice de l'ensemble des acteurs scientifiques. Partenaire du CNRS dans la gouvernance de la Maison des Sciences de l'Homme et de la Société de Toulouse, elle agit au nom de 3 établissements fondateurs, consolidant ainsi l'effort collectif en matière d'animation et de développement de la recherche et du lien inter-sciences. La Comue porte et soutient également plusieurs dispositifs majeurs, notamment le Comité d'éthique de la recherche, la chaire UNESCO « Éthique, sciences et sociétés » ainsi que le Groupement d'Intérêt Scientifique BECO (Bébé Enfance en Contexte). Elle contribue également activement au programme PAUSE, en déposant des demandes d'accueil et en accompagnant les scientifiques en exil dans le cadre de dispositifs lauréats (5 lauréats en lien avec la Labex SMS). La capacité de la Comue à valoriser les complémentarités scientifiques, développée plus bas, a permis un engagement stratégique et opérationnel dans les réponses aux appels à projets structurants, de leur ingénierie initiale à leur gestion effective. Cette action concertée participe directement à l'attractivité, au rayonnement national et international, et au renouvellement des dynamiques de recherche du site.

3.1 D'une politique scientifique concertée à l'émergence d'un projet scientifique de site au cœur de la construction institutionnelle

Dès 2019, le site toulousain, par le bureau DRDV, a défini une stratégie scientifique structurée, à la fois ambitieuse et responsable en réponse aux enjeux sociétaux. Tirant parti de ces excellences disciplinaires sur un périmètre très large⁴, 6 axes stratégiques⁵ ont été définis en 2020 affirmant une signature scientifique du site appelant à développer l'interdisciplinarité comme voie incontournable pour adresser les défis attendus. En articulation avec les pôles de recherche, une architecture de mise en œuvre de ces axes a été définie sur des missions identifiées, mobilisant pour chacun 25 à 30 d'experts scientifiques du site. Sans pleinement pouvoir répondre aux missions des axes, ce travail a fortement contribué au développement de la maturité du site dans sa capacité à répondre collectivement aux exigences des appels

⁴ Santé, science et technologie, sciences humaines et sociales incluant droit, sciences politiques, économie et gestion, art lettres langue.

⁵ Changements globaux, dynamiques et protection des écosystèmes ; Transition énergétique et nouveaux itinéraires de la matière ; Aéronautique, espace et nouvelles mobilités ; Numérique et société ; Patrimoine, innovations/créations, controverses ; Biologie, santé, bien-être : Éco Health

à projets structurants des PIA successifs et du CPER. Cette dynamique a notamment permis au site toulousain en 2022 d'obtenir le label d'Excellence sous toutes ses formes, via son [projet TIRIS](#). Démarré en 2023 pour une durée de 10 ans, TIRIS porte à la fois un modèle de structuration de la stratégie scientifique du site, et la transformation institutionnelle de ce dernier ayant conduit à la naissance au 01/01/2023 de la Comue Université de Toulouse, en tant qu'établissement de plein exercice porteur du Doctorat. Sur la base d'une signature scientifique de site recentrée sur les [3 piliers thématiques de TIRIS](#), d'une architecture de gouvernance mettant en particulier en synergie "recherche académique" et "innovation socio-économique" au sens large, et enfin d'une affirmation du rôle politique du bureau DRDV à présent doté de 3 vice-présidents, l'interdisciplinarité et l'interscience sont aujourd'hui au cœur des dispositifs de soutien à la recherche, pour développer son ambition de recherche à impact sociétal dans toutes ses dimensions. Les groupes d'experts missionnés en soutien des axes initiaux ont été dissous, mais leur esprit a été maintenu au travers des communautés mobilisées dans les projets structurants, et de la logique même d'expérimentation de TIRIS. Une stratégie plus fine mobilisant pôles de recherche et d'instituts interdisciplinaires est ainsi en cours d'élaboration. Elle conduira dès 2025 à l'affichage d'objets phares du site, en cohérence avec la signature académique de l'EPE Université de Toulouse.

Dans cette trajectoire, le bureau du DRDV (devenu en 2023 bureau de la VP Recherche) a été fortement mobilisé pour coordonner les réponses du site aux opportunités nationales et régionales. Suite à l'échec définitif à l'IDEX en 2018, l'année 2019 a permis au site de retrouver une certaine légitimité par la labellisation de 5 EUR et de l'Institut 3IA ANITI (70 M€) dans le cadre du PIA 3 (renouvelé IA Cluster France 2030 en 2024). L'année 2020 a conduit le bureau à structurer des réponses au CPER 2021-27. Dans le cadre du SRESRI 2016-2021, le bureau a mis en œuvre le programme ADI de cofinancement Région-Comue de thèses interdisciplinaires relevant des axes stratégiques. 20 à 25 thèses par an ont ainsi été soutenues sur la période 2018-2023, soit un total de 123 ½ financements de thèse sur des défis sociétaux, dont un bilan de la production scientifique a été établi en 2022 afin de mieux piloter le dispositif. En 2021, le bureau du DRDV a contribué à la sélection de 11 défis clés soutenus par la Région à hauteur de 2 millions d'euros chacun, venant s'ajouter à 4 premiers défis clés précurseurs sélectionnés l'année précédente. Ces [15 défis clés](#) auxquels s'ajoutent 2 autres défis spécifiquement retenus par la Région, adressent des thématiques majeures par nature interdisciplinaires et mobilisant des laboratoires des 2 côtés de l'Occitanie. Les retours d'expérience de ces différentes actions co construites à l'échelle du site ont constitué le terreau sur lequel s'est appuyé la Comue pour : 1/ contribuer aux ateliers organisés par la Région pour l'élaboration de son SRESRI 2022-28 (notamment le programme Emergence⁶), et 2/ développer les grands axes de l'ambition de "recherche (et de formation) à impact pour la société" du projet TIRIS. Entre 2022 et 2024, le bureau du DRDV a été mobilisé sur plusieurs autres axes : la sélection en 2023 et 2024 des projets soumis au programme Emergence de la Région (37 ½ bourses de thèse au final attribuées en 2023, 32 en 2024) sur le périmètre des 6 pôles de recherche ; le pilotage de l'atelier de la donnée Occitanie Ouest (ADOO, 48 k€), ayant conduit à ce jour à ce que tout chercheur du site, quel que soit son employeur, dispose d'une cellule d'accompagnement pour le montage et la mise en œuvre du PGD issu de ces projets ; l'émergence en cours d'une unité de service thématique STAR Europe à l'échelle du site visant à ce que tout chercheur bénéficie d'un accompagnement dans ses réponses à appels à projet européens (projet ASDESRI) ; et enfin le travail d'auto évaluation HCERES, ayant conduit à dégager les éléments de feuille de route sur lesquels appuyer les grands enjeux de travail et de fonctionnement de la *Conférence de la recherche* de l'EPE Université de Toulouse, amenée à se substituer au bureau du DRDV.

La Comue de Toulouse développe, alimente, met à jour des outils et données pour ses établissements et ses partenaires dans le domaine de la recherche, de la documentation, de la valorisation, des sciences avec et pour la société. On peut citer en particulier les suivants :

- Le Guide de la recherche, dispositif d'information accessible en ligne depuis 2000, est actualisé et enrichi en continu grâce aux contributions volontaires renouvelées des acteurs niveau structures et

⁶ Nouveau programme du SRESI 20226-28 venant en soutien sur son volet 1 : à des thématiques émergentes, et sur son volet 2 : à des projets interdisciplinaires sous tendus par 2 thèses relevant d'écoles doctorales différentes

niveau établissements⁷, dans l'objectif de fournir un outil commun d'identification fiabilisé en du potentiel de recherche académique régional, toutes disciplines et institutions réunies, et d'apporter des éléments utiles à l'élaboration d'une information à caractère stratégique au service de la coordination scientifique. Au recensement initial du Guide Internet de la recherche (structures publiques, soit plus de 1050 éléments gérés⁸) s'ajoutent aujourd'hui des recensements à usage interne⁹. Ces recensements de site à visée référentielle alimentent des diffusions ciblées sur demandes spécifiées en interne et auprès des établissements et partenaires, et le volet Recherche de l'Observatoire de la Comue.

- Un système de gestion de bibliothèque commun et catalogue public commun, piloté par le SICD permet une inscription unique pour les usagers, accédant ainsi à toutes les bibliothèques et collections imprimées d'Occitanie Ouest et une gestion homogène de l'ensemble des processus métier (acquisitions, signalement des collections, prêt des documents).
- Les 18 abonnements numériques mutualisés à la documentation numérique (770 000€ en 2024) contribuent au pilotage de la politique documentaire des établissements en fournissant des statistiques d'usage de la documentation et des tableaux de bord normalisés, pour la documentation numérique (EZ Measure et EZ Parse) ou imprimée (Alma Analytics).

3.2 Science ouverte

Le déploiement de la Science ouverte, dans le cadre de la politique nationale définie dans les Plans Nationaux pour la Science Ouverte, a été pensée sur un double niveau :

- Au niveau du réseau des établissements : via une politique d'accompagnement des communautés universitaires afin d'être au plus proche des besoins ;
- Au niveau de la Comue : via le déploiement d'une politique de coordination et de soutien des actions d'accompagnement des chercheurs.

La politique mise en œuvre par la coordination territoriale s'organise autour de trois axes :

3.2.1 *Structurer l'ouverture des données de la recherche et des codes*

L'Atelier de la Donnée d'Occitanie Ouest (ADOO), porté par la Comue de Toulouse et rassemblant les établissements du site, a été labellisé en octobre 2023 « atelier de la donnée » après une année « en trajectoire ». L'atelier déploie son action pour offrir un niveau de service équivalent pour tous les chercheurs du site quel que soit leur établissement d'exercice. ADOO coordonne 12 cellules interprofessionnelles d'établissements (CIE) partenaires, réunissant 9,5 ETP de personnels impliqués dans l'opérationnalisation de l'offre commune de services. Cet accompagnement couvre près de 122 unités de recherche, dont une moitié d'UMR, en concertation avec les autres membres de la Comue non partenaires tels que les ONR INRAe, IRD et INSERM.

Le recueil d'indicateurs chiffrés est actuellement en cours, sur la période 2024.

3.2.2 *Fournir des outils pour soutenir l'ouverture de la science*

La Comue fournit des outils à l'ensemble des établissements du réseau, afin de faciliter une approche concertée de l'ouverture de la science : infrastructure nécessaire au stockage des données de la recherche grâce à la labellisation du Datacenter Occitan (DROcc) en 2020, adhésion globale au consortium ORCID-France, élaboration d'un générateur de signature scientifique qui sera en production courant 2025. L'action de la Comue, par l'intermédiaire du Service Interétablissements de Coopération Documentaire, a reçu le label « Culture Libre argent » en 2024 pour 2 actions d'envergure : d'une part l'accueil d'un wikimédien en résidence à l'URFIST d'Occitanie dans le cadre du projet national « Wikifier la Science »,

⁷ Logique éditoriale coopérative fondée sur un réseau de plus de 250 correspondants niveau structures et niveau tutelles

⁸ Unités de recherche et leurs composantes, FED/FR, GDR, Ecoles Doctorales

⁹ Structures EPST contractualisées à l'international, Infrastructures de recherche de la Feuille de Route MESR, objets PIA opérés ANR, selon implications formalisées d'Unités du site

d'autre part la diffusion libre de 11 500 ouvrages des collections patrimoniales des bibliothèques universitaires sur la bibliothèque numérique Tolosana (<https://tolosana.univ-toulouse.fr/>).

3.2.3 *Soutenir le développement d'une culture commune des personnels d'accompagnement*

La Comue accompagne enfin la montée en compétences des chercheurs et des personnels de l'IST sur les problématiques d'ouverture de la production scientifique. De 2019 à 2024, l'URFIST Occitanie a ainsi dispensé 487 heures de formation sur la Science ouverte auprès de 3 361 participants. Des groupes de travail inter-établissements ont été mis en place pour fédérer les personnels d'accompagnement des établissements, contribuer à l'échange d'expérience et à l'adoption de bonnes pratiques, et organiser des événements communs sur le site toulousain (Toul'AO, ADOO). Enfin, la coordination territoriale impulse et accompagne les établissements dans l'organisation de Journées d'étude locales, régionales voire nationales (Open Access week, Love Data week, et accueil des Journées du Club des utilisateurs de HAL CasuHAL en 2023).

Bien que la Comue n'ait pas défini de politique Science ouverte à l'échelle du site, l'ensemble des activités menées à un niveau opérationnel permet de coordonner et de fédérer les actions liées à l'ouverture des produits de la recherche dans les établissements. Elles permettent d'aller vers une homogénéisation des services proposés aux chercheurs dans les établissements, de développer des actions d'envergure car conçues à l'échelle du site, de fédérer les personnels d'accompagnement dans des réseaux favorisant les échanges d'expérience et les projets communs.

Comme lors du précédent contrat, les questions d'éthique et d'intégrité scientifiques sont une priorité en termes de recherche et de promotion des dispositifs. 3 dispositifs en sont emblématiques :

- L'existence depuis 2015 d'un Comité d'éthique de la recherche, accrédité IRB (Institutional Review Board) depuis 2018, dont le nombre de dossiers annuels traités est passé de 90 en 2019 à 194 en 2024, avec une diversité croissante des projets et 77% d'avis favorables formulés ;
- Une formation éthique et intégrité scientifique en présentiel proposée à tous les doctorants du site, soit plus de 40 sessions annuelles regroupant 800 doctorants formés avec un taux de satisfaction de 100% ;
- La chaire Unesco Ethique Sciences et Société, labellisée en 2018, renouvelée en 2022, développe des activités de recherche et vise ainsi à promouvoir un système intégré d'activités de recherche, de formation, d'information et de documentation.

Au-delà de ces 3 dispositifs, le sujet de l'éthique et de l'intégrité scientifique, travaillé entre acteurs académiques mais aussi dans leurs relations avec les partenaires extra-académiques, est porté de façon transversale entre les vice-présidences constitutives du domaine, dans le cadre de la promotion d'une recherche responsable, à impact pour la société.

3.3 *De la diffusion des savoirs à une stratégie SAPS*

Depuis un travail de concertation au sein du bureau SAPS, il a été défini collectivement qu'il s'agit de considérer et de promouvoir, sans les opposer, une grande diversité d'interactions entre acteurs académiques et différents partenaires extra-académiques (associations, collectivités, médias, monde scolaire, entreprises, ...) dont les enjeux majeurs sont : 1/ faire connaître et reconnaître les sciences, leurs méthodes et leurs institutions, 2/ visibiliser et valoriser les savoirs expérimentiels des acteurs extra-académiques en travaillant à fédérer une pluralité d'acteurs autour de la construction de savoirs robustes, fiables, acceptables et responsables du point de vue des enjeux de société, le tout en étant attentifs aux inégalités sociales et aux personnes éloignées des sciences et des savoirs.

3.3.1 *Faire connaître et partager les résultats et démarches scientifiques - Développer l'esprit critique.*

- Par l'éducation aux médias et des productions éditoriales : depuis 2019, [Exploreur](#) est un média qui combine rigueur scientifique et inspirations créatives avec des formats originaux en relation avec la

programmation des événements de culture scientifique et de sciences participatives régionales. + de 400 publications accessibles (niveau lycéen) ¹⁰La visibilité de ces ressources reste à perfectionner.

- Par le patrimoine scientifique : le fait de confier à une structure à vocation interuniversitaire les projets de sauvegarde et valorisation patrimoniale facilite la mise en perspective historique de l'activité scientifique et le traitement des sujets à fort impact identitaire et structurant, affranchie des parcours institutionnels. Le SICD documente le projet structurant de Centre Patrimonial Mutualisé, en proposant un lieu dédié aux collections des bibliothèques, aux archives scientifiques et aux collections d'instruments scientifiques (étude d'opportunité en 2022, note de cadrage financier en cours). Dès fin 2024, la Comue de Toulouse prépare une dynamique collective patrimoniale et historique à l'occasion des 800 ans de l'Université de Toulouse- projet Fondation(S) (voir la lettre de mission de Caroline Barrera en annexe). Les éléments marquants de la mission PATSTEC entre 2020 et 2024 inclus sont 572 objets inventoriés- 14 labos ou départements visités, l'exposition itinérante "[Prototypes de l'expérimentation à l'innovation - l'exemple occitan](#)", le pilotage de la réalisation de 3 espaces muséaux, la coordination de plus de 25 Curieuses visites curieuses différentes de sites scientifique¹¹, un [guide des bonnes pratiques](#) à l'usage des gestionnaires de collections scientifiques et techniques universitaires accessible sur Wikipedia.
- Par l'aide à la compréhension de la méthode scientifique et à l'attractivité des métiers scientifiques et de la recherche (cf. annexe N°23) faciliter les liens entre les enseignants et les acteurs de la recherche, en contribuant à l'organisation de divers rencontres et ateliers : Declics, interface scolaire- chercheurs, Chiche, escape game, Partenaires scientifiques pour la classe et La science, c'est leur chance, Congrès scientifique des enfants, etc. Les sollicitations sont multiples et il s'agit d'en améliorer la coordination générale.
- Par l'organisation d'événements accessibles à toutes et à tous : depuis 2014, *La Nuit des chercheur.e.s* est une invitation- gratuit et en accès libre- à la rencontre entre les citoyens et acteurs de la recherche hors des campus, de manière ludique et participative, à travers un parcours d'animations originales comme « Le Grand Labo » (expériences et démonstrations en direct), le « Speed-searching » (courts tête-à-tête entre les visiteurs et un.e chercheur.e) et des mini-conférences. Dans le cadre du concours Ma Thèse en 180 secondes, chaque année, entre 50 et 60 doctorants bénéficient d'un accompagnement professionnel. Un public de 430 lycéens sélectionne 15 et 18 doctorants pour la finale académique au théâtre Sorano (guichets fermés, + de 430 spectateurs). Toutes les prestations des doctorants sont captées et diffusées sur la chaîne YouTube de la Comue, et grâce à un partenariat avec le rectorat (cf. annexe N°27), intégrées dans des usages pédagogiques en lycées. 486 rencontres diverses sur le territoire, organisées notamment dans le cadre de la Fête de la science avec de multiples partenaires (associations, collectivités-musées et bibliothèques, cafés, etc...). Le public est au rendez-vous, la stabilité économique est chaque année délicate à obtenir.

3.3.2 *Rapprocher les acteurs de la recherche et la société autour de la construction des savoirs du local à l'international.*

Le travail d'évolution de l'espace web "vitrine" EXPLOREUR en un portail de mise en relation SCIENTIPOLIS (cf. annexe N°28) a commencé en 2024 pour une mise en ligne fin 2025, il permettra une consolidation de cet objectif. La Boussole vise à sensibiliser, former et accompagner à la diversité des Interactions Recherche Société pour renouveler et enrichir le vivier d'acteurs de la recherche impliqués dans les actions SAPS (Formation SAPS dans le catalogue SIUP, Ateliers-projets Doctorants (cf. Domaine 3), transmission des indicateurs des actions SAPS aux laboratoires pour leur évaluation HCERES (cf. annexe N°29). Elle propose à toute équipe/projet de recherche volontaire pour mener des actions SAPS un [Catalogue des idées](#)¹². Les étudiants sont également impliqués via des projets tutorés de licences professionnelles pour la valorisation du patrimoine scientifique (Formation Tourisme ISTHIA) et de master pour les événements

¹⁰ dont 40 podcasts, 23 articles Héritage, 29 vidéos, 5 reportages photos, 82 portraits. La diffusion des continus est enrichie par 44 posts Instagram, à haute valeur ajoutée éditoriale. Vues : 80 000/an et Visiteurs : 58 000/an en moyenne entre 2019 et 2024.

¹¹ Nombre de visiteurs grand public estimé à 2300 + 600 scolaires

¹² Plus de 3100 acteurs de la recherche formés ou accompagnés, dont 684 doctorants, et dans le cadre de l'ANR SAPS Connects n°1 - 36 projets de recherche, le n°2 : 34 projets, le n°3 : 45 projets et pour info à partir de 2025, le n°4 : 33 projets accompagnés

tout public (Master Médiation culturelle, scientifique et patrimoniale, en particulier). L'observatoire SAPS et la charge de mission de Sabrina Labbé (cf. annexe N°30) pour analyser, comprendre puis accompagner des projets entre acteurs académiques et extra-académiques, notamment à la suite du travail [d'IRCOT](#). Deux dispositifs pour expérimenter et soutenir les co-recherches : Boutique des sciences et AAP Co-recherche (cf. annexe N°31) mais également l'expérimentation d'un Living Lab SAPS transfrontalier (Interreg Poctefa 2024-2026) pour développer des formes partenariales à fort impact sociétal par l'installation et l'animation d'un écosystème de travail multi partenarial et durable. Les SAPS incluent également une contribution à l'aide à la décision (entreprises, élus/collectivités, ...). Cet axe émergent se caractérise dans notre contribution à l'ingénierie nécessaire au Laboratoire des transitions (partenariat MSHS-T – Région) et à la conception et au fonctionnement du conseil scientifique "Bifurcation écologique" CD31.

3.4 Consolidation d'une stratégie d'innovation intégrée sur le site

La feuille de route du programme UT Innovation se décompose en 10 actions dont 5 sont détaillées ci-dessous. Une fiche annexe décrit l'animation de l'écosystème qui s'appuie opérationnellement sur le COMOP du PUI rassemblant VP et opérationnels des différents fondateurs du PUI ainsi que les financeurs ou co-financeurs (DRARI, BPI, Région).

[Action 2] Le Centre de Veille et d'Information Stratégique UT360 a été initié par le besoin de remonter 35 indicateurs (dont 10 KPI) à BPI et à l'ANR. L'année 2025 sera décisive afin de mettre au point un outil automatisé récoltant des données (RH, détails des contrats...). Le COMEX d'octobre 2024 a validé cette décision fondamentale qui lance la constitution d'un véritable observatoire de la valorisation (2025/26) et surtout d'aide à la décision en matière de valorisation. A titre d'illustration et pour avoir une vue générale de l'activité valorisation/innovation à l'échelle de l'Occitanie Ouest, une fiche des indicateurs et KPI du PUI sur la période 2019/23 est donnée en annexe.

[Action 4] Structurer et amplifier l'offre de plateformes du site. Initiée dans le cadre de PRIME, cette action a été également fortement impactée par le PUI avec un périmètre élargi. Une enquête des besoins des plateformes (Qualité, Tarification, Promotion) du site a été réalisée sur 2024 et a permis d'identifier à date 146 plateformes technologiques et de recherche ouvertes au monde socio-économique. Parallèlement, le service VRE a construit une offre de service en direction des plateformes (qualité, tarification¹³, promotion/communication), rencontré 17 établissements et ONR pour obtenir une validation auprès du COMEX d'un accompagnement 2025/28 de 29 plateformes en structuration, 36 en tarification et 34 en promotion/communication. Cette action se fait aussi en étroite relation avec TIRIS, la politique des ONRs et la Région Occitanie qui encourage les plateformes financées dans la catégorie 'émergence' à solliciter le service VRE. Enfin, bien que pas sur le périmètre du PUI, l'usine école Pad'Occ (financé par BPI et la région) est une plateforme d'accélération novatrice portée par la Comue, permettant aux entreprises des filières industrielles fondées sur la mécanique d'appréhender les environnements « industrie 4.0 » (cf. annexe N°32).

[Action 5] Coordonnée par la SATT, cette action s'appuie sur le dispositif Lanceur d'étoiles, centré sur la thématique aéronautique/santé/spatial, lancé en juin 2022. Il réunit 13 partenaires d'Occitanie Ouest et se veut un accélérateur de création de startups. Le principe repose sur une mise en commun des compétences et des initiatives des partenaires afin d'intensifier le nombre de projets et surtout de les dérisquer à travers des formations et des accompagnements coordonnés et personnalisés selon leur profil et le stade d'avancement du projet¹⁴. L'ambition est maintenant d'étendre ce dispositif « Lanceur » sur 3 autres thématiques¹⁵ cohérentes avec les potentialités scientifiques et économiques du site. A noter ici le socle structurant constitué par la SATT mais aussi par l'incubateur Nubbo qui amène toute son expertise de création d'entreprise dans cette utilisation des fonds alloués. Co-opéré par la SATT et Nubbo, un nouveau programme d'accompagnement "de pré-incubation deeptech" a été créé (durée de 12 à 18 mois

¹³ Formation sur 2023 d'un personnel VRE au sein de la DR14 à la méthodologie des coûts complets CNRS

¹⁴ Citons ici 3 startups issues du Lanceur : Elda Technology, Tacita Dynamics et Tidav Aéro, désormais en phase de commercialisation et récemment sorties du dispositif début 2024

¹⁵ Green Tech et Santé sur 2025, Nouvelles mobilités et énergie du futur sur 2026

contre 2 mois pour le programme de pré-incubation "classique ») réservé aux innovations issues de la recherche publique. Soulignons que la mobilisation de la SATT et du VRE, épaulés par la direction du patrimoine, a permis de valoriser des salles de laboratoire au sein de la MRV en accueillant des startups deeptech (Swan-H depuis 2022, Sweetech à partir de septembre 2025 et Dip-View en négociation) ou des entreprises à fort potentiel de partenariat (Skeleton à partir de septembre 2025).

[Action 6] Créer des startups, c'est aussi et surtout parvenir à sensibiliser et à former à l'entrepreneuriat les doctorants du site, notamment via l'École des Docteurs. Sous la coordination de la Comue et plus spécifiquement de l'EDT, la stratégie s'est densifiée en 2024 avec la création d'un parcours "Docteur – entrepreneur Deeptech ou à impact", plus lisible et coproduit par la SATT, Nubbo, Pepite, l'IMT Albi et le Catalyseur Paul Sabatier. L'action va plus loin à travers l'organisation de Bootcamps, Doctoriales se déroulant sur 3 à 5 jours avec un public de doctorants désireux d'aller de l'avant sur la dimension entrepreneuriale. Intégrant les acteurs précités du programme de formation mais aussi des entreprises ou l'agence Ad'Occ, ces Doctoriales se tiennent dans les VUE (nouvelles mobilités en juillet 2024 à Albi, Inclusion et handicap en mai 2025 à Cahors). La fréquence de ces Doctoriales est portée à 3 éditions annuelles avec une session internationale en novembre 2025 à l'échelle d'Occitanie. Dernier étage du dispositif : la déclinaison régionale du dispositif Starthèse, Doc d'Occitanie opéré par la SATT, programme d'accompagnement dédié aux doctorants ou jeunes docteurs dont le sujet de thèse peut avoir un potentiel de valorisation économique pouvant conduire à un transfert vers une société existante ou à créer. La Comue a d'ailleurs accueilli, via le PUI, l'édition annuelle de Starthèse (85 Participants) sur le site de Météo France (12/11/2024).

[Action 7] Le programme UT PRIMES avait permis depuis 2017 de disposer au sein du service VRE d'ingénieurs d'affaires (4 sur la période écoulée) qui ont permis d'avoir une première expérience sur le site avec ces nouveaux métiers permettant d'intensifier nos liens avec le monde extra-académique. A noter que ces ingénieurs d'affaires "thématisés" (aéronautique/matériaux, Santé et Greentechs, industries du futur et nouvelles mobilités, SHS/Sciences sociales) œuvrent à l'échelle de la Comue, c'est-à-dire sur plus de 140 laboratoires. En 2023, l'ingénierie d'affaires a connu une accélération notable. C'est le fait tout d'abord du programme PIT du CNRS qui s'est traduit par le recrutement de 6,5 ingénieurs d'affaires (agissant sur 11 UPR ou UMR du site) et avec lesquels s'est mis en place une coordination VRE/CNRS sur les événements (salons industriels notamment) ou sur les relations avec les pôles de compétitivité ou l'agence Ad'OCC. Le financement du PUI a permis de stabiliser 3 ingénieurs d'affaires et de réaliser le recrutement d'un adjoint au chef de projet PUI (fin 2024) dont les missions seront d'une part d'animer une communauté relativement importante (24 IA identifiés sur le site), de créer un Welcome Desk Valorisation pour les acteurs socio-économiques et d'avoir une action de coordination avec les services partenariats des établissements. Concernant les missions des IA du service VRE, des éléments spécifiques ont été souhaités : mise en avant des dispositifs de partenariats de type Labcom et Chaires ANR, soutien à la promotion des plateformes de recherche par un travail de qualification des entreprises, actions sur les VUE, intégration de la détection de startups comme une voie de valorisation de la recherche, interaction avec le programme SAPS de TIRIS pour promouvoir les appels d'offre de collaboration ou de maturation.

4. Prochains enjeux

Le premier enjeu est de poursuivre le travail de structuration de la stratégie de recherche à impact du site, intégrant l'ouverture de la science sous toutes ses dimensions : académique et auprès du monde socio-économique (entreprises, associations, collectivités, ...). Ce travail est à opérer dans le cadre du label d'excellence TIRIS qui engage le site sur 10 ans, en veillant à l'articulation de ses 3 piliers scientifiques avec la signature académique¹⁶ de l'UT, future garante de la politique de site à l'échelle de ses composantes, associés et partenaires. A l'aune des 4 dimensions de TIRIS¹⁷ et partant d'un bilan des programmes structurants (labex, EUR, défis clés, ...), dont les financements arrivent prochainement à terme, et des

¹⁶ "La signature académique de l'UT atteste de l'attention portée aux enjeux sociétaux essentiels, notamment au travers de sa contribution scientifique au bien-être et à la vie en bonne santé, au développement du spatial et de l'aéronautique et à l'amélioration des filières agricoles et agroalimentaires pour un monde durable".

¹⁷ Recherche, Formation, Innovation, SAPS

premières expérimentations menées dans le cadre de TIRIS, l'objectif est d'aboutir à une caractérisation renforcée des activités de recherche du site sur la base desquelles : 1/ communiquer à toutes les échelles ; 2/ structurer une politique de site en matière de ressources et de soutien ; et 3/ expérimenter les évolutions souhaitables des pratiques actuelles de la recherche en rapport avec l'utilisation des données ouvertes, les enjeux de transition environnementale, et l'évaluation de la recherche.

Le second enjeu est de poursuivre la stratégie de ressourcement de la recherche sous ses différentes dimensions : 1/ ressourcement financier, via une politique renforcée de réponse aux appels à projets, notamment européens, en interaction avec les collectivités du site ; 2/ ressourcement en services support, notamment : documentaire et scientométrique basés sur une coordination des expertises du site, numériques sur des infrastructures mutualisées (Drocc, CALMIP, GENOTOUL, ...), ou encore d'aide au montage de projets européens (STAR), incluant leurs exigences d'ouverture des publications et des données (PGD, Gouvernance, ...) abordables grâce à l'atelier ADOO ; 3/ ressourcements méthodologiques via des plateformes d'expertises telles que la MSHS-T pour adresser de façon globale les enjeux d'une recherche interdisciplinaire à impact ; et enfin 4/ ressourcement en personnels académiques, via l'attractivité du site et des mécanismes attendants.

Le troisième enjeu est de poursuivre la valorisation des produits de la recherche sous ses 2 dimensions interconnectées, économique et sociétale, en travaillant la synergie entre VRE et SAPS.

- La création de valeurs économiques doit être mise en œuvre en tirant partie du PUI comme outil de visibilité et de stratégie intégrée de valorisation en appui à la Recherche, à l'entrepreneuriat et aux plateformes. En attentions fortes : 1/ la pérennisation, dans le cadre de l'Université de Toulouse, de la dynamique engagée par les fondateurs du PUI qui pose la question des moyens financiers au-delà de 2028 ; 2/ le positionnement et le devenir de la SATT TTT, élément fondamental du PUI, menacée d'une baisse de financement comme l'ensemble des SATT au niveau national ; et 3/ le besoin d'incarner la vision politique du PUI en un lieu physique au cœur du site, via par exemple la MRV comme lieu totem de la valorisation et de l'innovation.
- La valorisation sociétale des produits de la recherche impose : 1/ de renforcer la communication et l'acculturation aux actions premières de SAPS déjà engagée (diffusion, médiation et patrimoine scientifique, co-recherche) ; 2/ de contribuer aux politiques publiques en adressant les enjeux de démocratie ; /3 de valoriser les impacts des résultats de la recherche sur le plan environnemental (labo 1.5, campus 1.5, ...), et enfin 4/ dans un monde où la valeur du savoir est questionnée, de poursuivre le développement d'une politique SAPS ambitieuse, en collaboration étroite avec les autres vice-présidences via des actions : promouvant une vision « élargie » et « socialement acceptable » de l'innovation, de la recherche et de la technologie ; abordant les enjeux de professionnalisation et d'inclusion) ; ciblant la recherche de financements via la réponse à des AAP, y compris à l'international, et via le développement de partenariats extra-académiques (mécénat/sponsoring, fonds de dotation, ...).

II. Formation et vie étudiante

Le domaine formation et vie étudiante regroupe le périmètre du Département Formation et vie étudiante (DFVE), le Service interuniversitaire de Santé Etudiante (SSE également mentionné *via* l'acronyme « Simpps ») et les activités d'autres structures de la Comue de Toulouse en lien avec la thématique (ANITI pour l'IA par exemple). Les organigrammes sont annexés au rapport (cf. annexe N°33).

Le pilotage du domaine est assuré par le Bureau de la Vice-présidence Formation qui réunit deux fois par mois les Vice-présidents FVU des établissements ou leur équivalent (formalisation des lignes stratégiques pour l'accréditation, arbitrage des dossiers du domaine...). Le Vice-président Formation et Vie étudiante de la Comue anime ce Bureau et garantit l'articulation avec les instances et les dispositifs de pilotage globaux de la Comue décrits dans le Domaine 1.

Les instances ou organes de pilotage thématiques (Conseil du SSE, Consortium ToulouseTech Grandes écoles, COPIL entrepreneuriat étudiant, COPIL innovation pédagogique) ou par projet (cf. annexe N°34) complètent ce dispositif.

Des commissions (information orientation insertion professionnelle, formation continue) permettent également d'animer les collectifs du site, ainsi que de nombreux réseaux (innovation pédagogique, scolarité, entrepreneuriat, handicap, etc.) ou groupes de travail (Vie étudiante, GT ad hoc...).

Ces dispositifs sont identifiés comme indispensables par les acteurs qui y participent, et constituent une force et un substrat précieux pour les actions collectives et la mobilisation autour des projets structurants du site. Cependant, ils constituent une comitologie dense et parfois ressentie comme « lourde ».

Les missions visent à favoriser la réussite des étudiants du site :

- Impulser et accompagner les projets collectifs en matière de formation
- Accélérer la transformation pédagogique dont l'hybridation des formations
- Développer l'attractivité et favoriser le continuum Bac-3 / Bac+3
- Favoriser l'inclusion et lutter contre tous les déterminismes
- Développer l'esprit d'entreprendre chez tous les étudiants de l'académie
- Améliorer l'accueil des étudiants et développer la vie étudiante
- Mettre en œuvre et développer la prévention et la promotion de la santé, l'accès aux soins de premier recours des étudiants, l'organisation d'une veille sanitaire et l'accompagnement social des étudiants (SSE)

Les activités répondent toutes aux besoins du collectif constitué par les établissements membres :

- Mobilisation et coordination des acteurs du site autour de projets structurants, montage et pilotage du déploiement. Renforcement de la stratégie partenariale associée.
- Constitution et animation de collectifs de partage de pratiques et d'expertise, qui conduisent à la mise en place d'actions communes.
- Service direct aux établissements : formation à la pédagogie, sensibilisation des personnels aux troubles du neuro-développement, formation des responsables d'associations étudiantes, cellule « Droit des étrangers » qui conseille les services relations internationales et les scolarités.
- Service direct aux usagers, en complémentarité de celles menées par les établissements (SSE, l'Accueil-Welcome Desk et la Turbine, PEPITE Ecrin, cartographie de l'offre de formation du site).
- Actions en faveur du rayonnement du site : Salons (Infosup, AlbiSup, salons TAF, etc.), événements.

Les activités sont exercées par des agents engagés, qui ont un niveau d'expertise solide et des méthodes de travail « en transversalité » éprouvées. Le turn-over est un point sensible, qui nécessite des « on-boardings » fréquents, désormais facilités par les outils et méthodes développés par la Comue sur la période d'évaluation.

1. Les activités dans le domaine de la formation

1.1 L'innovation pédagogique

Le Service inter-Universitaire de Pédagogie porte la démarche de structuration de l'innovation pédagogique notamment à travers l'hybridation et l'outillage numérique. La Cellule d'Innovation Pédagogique de TIRIS (CIP), qui constitue l'une des composantes du SiUP, joue un rôle essentiel à cet égard, notamment grâce à la modalité d'organisation retenue : les 6 ingénieurs pédagogiques de la CIP sont rattachés hiérarchiquement au SiUP et fonctionnellement aux services d'innovation pédagogique des établissements.

L'accompagnement pédagogique est une mission centrale du SiUP, avec des actions systématiques, pérennes et quantitativement significatives. Le SiUP assure la formation initiale et continue des enseignants et enseignants-chercheurs : un dispositif annuel accueille les nouveaux entrants (~75 participants) et un plan de formation continue permet de former 300 personnes par an. Un programme spécifique de compagnonnage, le Parcours Accompagnateurs Pédagogiques, complète cette offre pour les conseillers pédagogiques.

Le SiUP joue un rôle moteur dans l'animation de la communauté pédagogique, en structurant un réseau d'échange reconnu et actif, fidèle à l'ambition du contrat de site. Le service a structuré et animé un réseau

d'ingénierie pédagogique (réseaux GRAPPE puis RAP, 108 membres), favorisant le partage de pratiques et la diffusion d'innovations via des événements et la plateforme SIA (espace d'échanges et de partages autour de la pédagogie pour la communauté enseignante).

Afin de répondre aux attentes liées à la transition écologique et sociale et aux évolutions du contenu des enseignements qu'elle induit, le SiUP a développé un Diplôme Universitaire interdisciplinaire destiné à accompagner l'intégration des enjeux environnementaux dans l'enseignement supérieur, permettant d'apporter une réponse pédagogique aux enjeux climatiques et sociaux. Il conjugue interdisciplinarité, transition écologique et transformation pédagogique.

1.2 La formation tout au long de la vie (Formation initiale et formation continue)

La Comue soutient le développement de l'offre de formation du site tout en veillant à sa cohérence.

La co-accréditation constitue un levier central pour structurer les formations partagées entre établissements : une convention cadre de co-accréditation et un modèle de convention d'application ont été validés par l'intégralité des établissements partenaires.

La stratégie globale du site intègre pleinement les enjeux liés aux métiers d'avenir. Le DFVE joue un rôle moteur dans l'émergence et la coordination des projets AMI CMA. Plusieurs projets ont été labellisés pour un montant de 60M€ de subvention (cf. annexe N°34) ; les établissements partenaires considèrent l'action de mobilisation et d'aide au montage de la Comue comme un facteur-clé de succès. Le déploiement de ces projets constitue également un levier puissant d'évolution de l'offre de formation, des partenariats institutionnels, académiques et socio-économiques. Cette démarche a permis de renforcer significativement les liens avec les acteurs socio-économiques, le Rectorat académique et la Région Occitanie. Une structuration des échanges entre lauréats sur le territoire occitan a débuté à travers plusieurs groupes de travail inter-AMI CMA qui ont identifié des enjeux de coopération (attractivité des formations, développement de la formation continue, mutualisation d'outils, formation des formateurs).

Le développement des Minor Programs de TIRIS et le travail collectif autour de leur pérennisation sont également des vecteurs de transformation de l'offre. La coordination de la gestion des Minor Programs, certificats inter-établissements, est assurée au DFVE.

Des conseils de perfectionnement sectoriels ont été mis en place (commerce, numérique, industrie, social, tourisme et métallurgie) avec la présence des acteurs socio-économiques du secteur et soutiennent la cohérence de l'offre sur le territoire en lien avec les besoins en emploi. Ces conseils de perfectionnements ont également été réalisés dans certaines VTU avec le DRSU dans le cadre de la feuille de route des schémas locaux.

Le pôle FTLV accompagne le développement de l'attractivité de la formation continue lors des événements régionaux (salons TAF, forums de l'alternance, colloques, brunchs thématiques). Les présentations des dispositifs favorisent la diffusion de cette offre auprès d'un large public (« petits déj de la FC » en entreprise, formations sur la reconversion ou la promotion par alternance, actions auprès de la Fédération des IUT, conférences Infosup). La montée en compétence des acteurs constitue un axe fort : séminaire européen sur la compétence, séminaire VAE (300 participants), conférence sur la formation et les entreprises du numérique par Atlas 120 participants.

La Comue anime le réseau des établissements engagés dans ForPro Sup et Innov'Emploi, dispositifs de la Région Occitanie en faveur de la formation des demandeurs d'emploi, sur le périmètre de l'académie de Toulouse. Elle a également piloté la rédaction d'un guide méthodologique sur les blocs de compétences dans l'enseignement supérieur, élaboré avec 15 établissements, qui a été promu au niveau national par la DGESIP.

La participation aux dynamiques régionales ou nationales, et la confiance des établissements, renforcent le rôle d'interlocuteur privilégié de la Comue dans le dialogue avec les partenaires institutionnels : Conseil Régional, DREETS, Rectorat, CARIF OREF Occitanie, France Travail.

1.3 ToulouseTech Grandes Écoles

Le consortium Toulouse Tech Grandes Ecoles (TTGE) est issu de l'élargissement de Toulouse Tech à l'ensemble des Grandes Écoles du site toulousain. Constitué de 18 établissements, il a pour objectif de favoriser la concertation et de développer des synergies et des projets communs, en lien avec la politique de site portée par la Comue. Le consortium est présent sur le territoire, à Toulouse mais aussi dans des VUE : IMT à Albi, ISIS à Castres, ENIT à Tarbes.

Ce consortium, cofinancé par ses membres et la Comue, est piloté par un Bureau réunissant les chefs des établissements membres, qui définissent les grandes orientations. Ces actions sont ensuite mises en œuvre par des groupes de travail et une équipe d'animation, composée d'un permanent rattaché à la Comue de Toulouse et de deux enseignants à temps partiel.

TTGE a permis la création et la mise en place de formations inter-établissements (Big Data, Cybersécurité, Interculturalité, IA générative pour l'apprentissage en lien avec ANITI), ainsi que de passerelles pour les étudiants, comme la Passerelle PACES TTGE (arrêtée en 2024 à la suite de la réforme PASS/LAS). L'appui au collectif repose également sur la mutualisation de moyens (ingénieurs pédagogiques, module de formation commun pour les nouveaux enseignants...) et sur des actions transverses favorisant la coopération entre établissements (48h pour faire vivre des idées, projets sur la biodiversité avec le service TES de la Comue). Le consortium agit enfin comme un relais actif pour accompagner les projets de site : TIRIS, AMI CMA, festival Futurs Proches.

2. Information Orientation Insertion Professionnelle (IO IP)

La Comue est identifiée comme un acteur essentiel de coordination de l'écosystème IO-IP (enseignement secondaire et supérieur, parents d'élèves, Région...). Les Commissions IO IP réunissant les directions des SCUIO IP et les réunions de Bureau des VP Formation permettent d'harmoniser les dynamiques des établissements ; les instances de pilotage d'ACORDA garantissent une action concertée entre les acteurs, et notamment avec le rectorat.

Les acteurs de l'ESR participent activement à la dynamique de site et le séminaire inter SCUIO IP réalisé en juin 2024 a rassemblé une centaine de professionnels de l'orientation des établissements partenaires de la Comue ; il sera reconduit à la demande des établissements en juin 2026.

Afin d'améliorer la lisibilité de l'offre de formation du site et de rendre un service direct à l'utilisateur (lycéen.nes, étudiant.es, parents, enseignants du secondaire, psy EN...), la Comue a créé un outil en ligne de cartographie des formations. 1500 formations sont recensées et le nombre d'utilisateurs a atteint 223 000 en 2024. L'interopérabilité avec les systèmes d'information régionaux et nationaux (CARIF OREF, « me former en région », Kairos) permet la mise en qualité des données, la catégorisation en secteur d'activités une visibilité accrue des parcours accessibles en FC ou en apprentissage. L'outil évolue régulièrement pour répondre aux besoins exprimés par les bénéficiaires et sera complété par un catalogue des formations et métiers de demain sur les thématiques des AMI CMA du site.

La Comue intervient, en concertation avec les établissements, dans les salons de l'orientation. Elle organise la participation des SCUIO IP aux salons en dehors de Toulouse (Albisup, Montauban...) et prend part aux salons pour compléter la représentation de l'ESR. Le Pôle IO IP propose également des conférences pour présenter l'offre de formation lors d'Infosup (plus de 800 participants en 2025).

La Comue coordonne les têtes de cordées de la réussite portées par les établissements et déploie des actions pour améliorer la connaissance des parcours d'orientation et favoriser l'égalité des chances.

Ces démarches permettent de renforcer les partenariats avec les acteurs de l'orientation, de la formation et de l'emploi (CMA31, Toulouse Métropole, mission locale, France Travail, Conseil Départemental, Conseil Régional, CARIF OREF...).

3. Entrepreneuriat étudiant

Depuis sa création en 2014, Pépite ECRIN s'est affirmé comme un dispositif clé de l'entrepreneuriat étudiant dans l'académie de Toulouse, articulant sensibilisation, formation et accompagnement des

porteurs de projet. Son action repose sur l'obtention du Statut National d'Étudiant-Entrepreneur (SNEE) et le Diplôme d'Étudiant-Entrepreneur (D2E), facilitant ainsi la transition vers la création d'activités entrepreneuriales.

Pépité ECRIN bénéficie d'une équipe de 5,3 ETP et d'un budget de 300 k€, dont les deux tiers sont consacrés aux ressources humaines. Son pilotage repose sur une gouvernance collaborative associant les établissements partenaires, les acteurs institutionnels (Région, BPI, CCI) et un réseau de tuteurs et mentors académiques (15 encadrants). Cette structuration permet un déploiement efficace des actions mais pose également la question de la pérennité des financements et de l'évolution du dispositif face à la demande fluctuante.

Près de 2000 étudiants sont sensibilisés chaque année via des actions événementielles, des modules académiques et des concours (CRECE, PRIX PEPITE, Be A Boss...). Ces actions participent à la montée en compétence des étudiants et à la création d'un écosystème entrepreneurial dynamique.

L'offre de formation est structurée autour de trois parcours :

- Parcours Découverte (SNEE) : introduction à l'entrepreneuriat et premiers outils de structuration de projet. Son accessibilité en distanciel depuis 2021 permet une diffusion plus large.
- Parcours Émergence (D2E) : accompagnement approfondi avec tutorat et ateliers collectifs.
- Parcours Émergence+ (Pépité Starter) : programme intensif d'accélération, avec mentoring et immersion en tiers-lieu.

Pépité ECRIN assure un accompagnement individualisé et collectif pour optimiser les chances de succès des projets, avec un réseau de 30 référents académiques et 32 partenaires socio-économiques. Cette synergie permet de proposer 162 heures d'ateliers et 100 projets accompagnés annuellement.

Un accompagnement spécifique a été mis en place pour évaluer les compétences entrepreneuriales des étudiants à l'aide d'un outil d'auto-positionnement (identification des compétences professionnelles et personnelles acquises, et de celles à renforcer via l'accompagnement).

Avec 20 créations d'entreprises par an en moyenne, Pépité ECRIN joue un rôle majeur dans l'insertion par l'entrepreneuriat. La digitalisation des parcours a permis une accessibilité accrue, notamment dans les VTU. Toutefois, la baisse des effectifs dans certains parcours nécessite une adaptation des stratégies de sensibilisation et une valorisation accrue des compétences acquises.

Un enjeu clé sera d'améliorer la lisibilité et l'attractivité du dispositif en clarifiant les bénéfices pour les étudiants. L'intégration plus poussée des entreprises partenaires, l'accompagnement post-crédation et le renforcement des passerelles avec les cursus académiques pourraient constituer des leviers d'amélioration. Par ailleurs, une réflexion sur l'assouplissement des critères d'accès, sans nuire à la qualité des projets, pourrait contribuer à inverser la tendance de baisse des effectifs.

4. Vie étudiante

Le SAVE matérialise la stratégie en matière de vie étudiante, copilotée par la Comue et le Crous. Il repose sur une approche structurée : diagnostic, enquêtes, plan d'action et évaluation post-crise sanitaire (cf. annexes 35 à 38). Son objectif est de consolider les dispositifs existants et de déployer de nouvelles actions pour améliorer les conditions de vie étudiante. Organisé en 13 thématiques ([Bilan intermédiaire – Schéma d'amélioration de la vie étudiante](#)), il mobilise des binômes Comue/Crous et s'appuie sur un réseau de plus de 300 acteurs (universités, collectivités, état, associations, structures culturelles, étudiants). Le SAVE permet d'améliorer la coordination des initiatives et de favoriser une approche concertée des enjeux de la vie étudiante à l'échelle académique. Son efficacité repose notamment sur une comitologie flexible en phase avec les dynamiques locales et nationales (émergence des SDVE et SLESRI). La production de bilans annuels constitue un levier d'ajustement opérationnel.

Plusieurs limites doivent être soulignées : la complexité du pilotage opérationnel liée à la multiplicité des acteurs et la nécessité d'un suivi rigoureux de l'impact des actions engagées. L'absence de moyens dédiés freine la mise en œuvre d'actions collectives ambitieuses, tandis que la mobilisation et la fidélisation des étudiants restent des défis importants malgré l'installation du Parlement étudiant au sein de la Comue.

Certaines thématiques se révèlent mieux structurées que d'autres. L'accueil-intégration, le logement, l'engagement, la culture et le sport relèvent de logiques de mise en réseaux améliorant la diffusion de l'information et permettant d'impulser des projets collectifs. Il apparaît que la multiplicité des dispositifs proposés par les acteurs et partenaires peut rendre l'action collective peu lisible. L'effort d'articulation et parfois d'harmonisation doit se poursuivre.

De nombreux projets émergent : offre de formation aux associations élargie, portraits radiophoniques de valorisation, déploiement de l'application Bougeo (parcours culturels et sportifs), développement de l'événementiel sportif étudiant, contribution renforcée aux projets d'égalité des chances, etc.

Le SAVE constitue le cadre stratégique dans lequel les projets déposés dans l'AAP « Vie étudiante et de Campus » dans les VTU (depuis 2021) et dans l'AAP du Parlement étudiant (AAP PE) (depuis 2024) s'inscrivent. Ces AAP visent à dynamiser la vie étudiante dans les VTU et à Toulouse, en favorisant les coopérations interuniversitaires et les initiatives étudiantes. Les projets sont conformes au cadre réglementaire de la CVEC et, pour l'AAP VTU, répondent aux objectifs du SLESRI du territoire concerné. L'AAP VTU est doté d'un budget annuel de 240 000 €, financé à parts égales par la Comue (*via* des fonds Région), le Crous de Toulouse-Occitanie et les établissements de la Comue implantés dans les VTU. Les résultats entre la 1ère et la dernière édition soulignent l'appropriation de ce dispositif par les acteurs des territoires : en 2021, 10 projets soumis, 8 ont été financés (148 407€ attribués) et en 2024, 18 projets soumis, 15 ont été financés (218 817€ attribués).

L'AAP du Parlement Etudiant à Toulouse, quant à lui, finance des projets portés par des associations étudiantes ou des groupes d'étudiants. Son budget repose sur une mobilisation de 1,5% de la CVEC des établissements. Doté de 100 000 €, il a financé 19 projets pour sa deuxième édition (sur 23 déposés).

Malgré leurs impacts positifs, ces AAP font face à plusieurs problématiques : l'absence de moyens pérennes dédiés aux projets collectifs, la difficulté à faire émerger des associations étudiantes stables dans certains VTU alors qu'elles sont essentielles pour garantir une dynamique locale inter campus, le manque d'interlocuteurs administratifs et opérationnels dédiés au collectif dans les territoires et une gestion administrative et financière encore trop complexe en particulier pour l'AAP VTU.

En termes d'accueil, la Comue propose une offre de services directs aux usagers. L'Accueil-Welcome Desk (AWD), guichet unique essentiel pour l'accompagnement des étudiants et chercheurs de l'académie de Toulouse, centralise l'information et l'orientation en regroupant des partenaires institutionnels (Caf, Préfecture, Rectorat, Crous) et des services spécifiques (CPAM). Avec plus de 500 000 visites depuis 2015 et une fréquentation moyenne de 50 000 visites annuelles, il constitue un levier clé, et fortement reconnu par les établissements, pour assurer l'accueil et faciliter l'installation des publics français et internationaux. Son pendant numérique répond en partie aux besoins des publics hors métropole. Le tiers-lieu, La Turbine Université de Toulouse, inaugurée en mars 2023, est un espace dédié à l'engagement étudiant et aux dynamiques interuniversitaires. En soutien aux initiatives associatives, cet espace favorise la mixité des publics et offre une programmation large. Dès sa première année, 18 associations étudiantes ont adhéré, 99 événements et 5 750 visiteurs (dont 74 % d'étudiants) ont été accueillis, confirmant son rôle de catalyseur de la vie étudiante associative. Le guide Yapluca vient compléter les formations en fournissant aux étudiants et associations des ressources pratiques sur la gestion de projets.

Les Saisons Étudiantes proposent une programmation sur l'ensemble de l'année universitaire. En associant des thématiques variées (culture, sport, diffusion des savoirs, échanges interculturels) et en ciblant notamment les primo-arrivants et étudiants internationaux, elles renforcent la cohésion et le sentiment d'appartenance à une communauté plus large que celle de l'établissement d'inscription. Avec plus de 7 000 participants annuels et un taux de remplissage de 80 % des événements, elles démontrent une forte attractivité et un ancrage territorial croissant. L'accès à la culture et au sport est soutenu via des dispositifs pour les étudiants en situation de précarité ou d'isolement, en lien avec le service social du Simpps. L'application mobile, Bougeo a permis d'innover dans les pratiques culturelles et sportives en proposant des parcours interactifs et des challenges tout au long de l'année. Enfin, la question du logement demeure un enjeu majeur. Au-delà des outils d'information (site AWD, guide, webinaires Campus France), un travail de fond est mené pour favoriser l'émergence d'une stratégie foncière collective, et pour sécuriser l'accès

et le maintien dans le logement, en intégrant une logique d'accompagnement et de prévention pour éviter les situations d'urgence.

L'ensemble de ces dispositifs s'inscrit dans une stratégie globale de la Comue visant à faciliter l'installation des étudiants, soutenir les rencontres et le développement de lien social, dynamiser leur engagement et renforcer leur accès aux droits. La complémentarité entre l'AWD, La Turbine, les Saisons Étudiantes et les dispositifs culturels et sportifs témoigne d'une évolution vers une approche plus intégrée. Bien que ces actions et dispositifs soient de mieux en mieux connus et relayés par les professionnels, et qu'un appui soit apporté via des étudiants relais, leur visibilité auprès des étudiants reste encore à améliorer.

Le Service vie étudiante de la Comue intègre également un Centre de Ressources en Droit des Étrangers, qui constitue un appui pour les établissements et leurs partenaires dans l'accompagnement des étudiants et chercheurs internationaux sur les formalités migratoires et le droit au séjour. Il assure une mission d'expertise, de conseil et de médiation, notamment sur les dossiers complexes nécessitant une coordination avec les autorités compétentes (200 sollicitations annuelles traitées).

5. Handicap et inclusion

L'inclusion des étudiants en situation de handicap constitue un axe transversal, avec des actions déployées à l'échelle inter-établissements. Un réseau des chargés de mission handicap et des services dédiés animé par la Comue autour de thématiques communes, favorise échanges de pratiques, mutualisation des ressources et coopérations, notamment avec les VTU et le Parlement étudiant.

L'accessibilité aux services de restauration a fait l'objet d'une attention particulière, avec la mise en place de cartes coupe-file comportant la mention « avec un accompagnant étudiant ». Cette action, menée avec le Crous, facilite le quotidien des étudiants et renforce les relations inter-étudiants.

La collaboration avec les Services communs de documentation et le SICD a permis la diffusion homogène des procédures d'agrément PLATON, de développer l'accès des étudiants en situation de handicap aux ressources documentaires. L'accès au logement a fait l'objet d'un travail spécifique, avec une mise en visibilité des possibilités d'hébergement pour les étudiants en situation de handicap à Toulouse et dans les VTU. Un accompagnement individualisé a été mis en place en partenariat avec le Crous, les bailleurs sociaux et les services de la vie étudiante.

L'information des futurs étudiants et de leurs familles et la sensibilisation des prescripteurs de l'enseignement supérieur ont été consolidées par la réalisation d'une vidéo « handicap », la mise en place d'un stand handicap au salon Infosup, l'organisation de la journée « Études supérieures et handicap : c'est possible », ainsi que par les ateliers dans le cadre des immersions croisées d'ACORDA. Ces actions ont été complétées par la diffusion de mallettes pédagogiques à destination des familles, élèves, prescripteurs de l'enseignement secondaire, et la production de podcasts.

La formation des acteurs constitue un levier essentiel pour une inclusion durable. Plusieurs modules ont été développés : le projet *Pair-aidance DYS*, la formation des étudiants tuteurs des *Cordées de la réussite*, et deux formations sur le handicap en entreprise, en lien avec les services IO IP.

La sensibilisation passe également par la culture : l'exposition *Chais'Art*, valorisant les talents artistiques de personnes en situation de handicap, a été accueillie à l'Accueil Welcome Desk.

Enfin, l'accueil des publics est devenu plus inclusif grâce à la mise en place d'un dispositif de visioconférence en Langue des Signes Française à l'AWD.

« Atouts pour tous », plateforme dédiée à l'emploi aux stages et à l'alternance pour les étudiants en situation de handicap développée par le site toulousain et copilotée par le Rectorat et la Comue, a été étendue à l'Île-de-France et à l'Aquitaine. Cette extension marque une volonté forte d'essaimage, en lien avec les services d'insertion professionnelle (IO IP) et de grands groupes industriels, afin de garantir une meilleure accessibilité aux opportunités professionnelles.

Le programme Atypie-Friendly, a construit un réseau d'établissements engagés à l'échelle nationale pour rendre l'enseignement supérieur inclusif pour les personnes avec un trouble du neurodéveloppement

(TND). Le programme est structuré avec un comité de pilotage, un bureau et une équipe opérationnelle répartie en pôles d'activités. Il repose sur un réseau et de mutualisation des ressources et des productions, appuyées sur une équipe opérationnelle qui organise et garantit cette démarche.

Le programme mobilise des personnels des services handicap et de santé, des personnels administratifs et enseignants dans les établissements, des partenaires médico-sociaux au niveau régional et national, les rectorats, les Crous... Un résultat majeur est l'essaimage multidimensionnel du projet. Le nombre d'établissements accompagnés est passé de 15 à 35 en 5 ans. Les troubles considérés (d'abord l'autisme) sont maintenant élargis à l'ensemble des TND. Enfin, tous les publics de l'ESR sont désormais concernés ou en passe de l'être.

L'accompagnement des établissements, la création d'un ensemble de ressources et d'un Label constituent des axes de travail structurant, avec un travail de fond de formation des personnels pour une montée en compétence globale des établissements sur les sujets des TND. Les sites toulousains et montpelliérains sont particulièrement démonstrateurs pour la mise en place du programme et candidatent à la première session de labellisation Atypie-Friendly. Le programme agit également pour la structuration d'un nouveau champ de recherche « enseignement supérieur et troubles du neuro développement ».

Les objectifs fixés en début de projet sont atteints ou dépassés. La constitution d'un réseau, et un effort de visibilisation des actions donnent de la force au travail commun et les fonds encore disponibles pour la fin du programme permettent de porter l'ambition de développement. La mobilisation de financements médico sociaux permet par ailleurs la mise en place de solutions innovantes et pertinentes d'accompagnement des étudiants.

Le déploiement dans les établissements est toutefois assujéti à l'adhésion à certaines actions-clés. Or, il s'avère que dans certains établissements, l'innovation sociale proposée par le programme rencontre des résistances qui ralentissent la mise en place. D'une manière générale, ce type de posture tend à se réduire, mais l'effort d'accompagnement au changement doit se maintenir. Atypie-Friendly a su attirer l'intérêt d'acteurs institutionnels clés de son périmètre : DGESIP, délégation interministérielle pour les troubles du neurodéveloppement, groupement national des centres ressources autisme, centres ressource autisme en région, Cnous, rectorats, Crous, ARS. Le programme figure maintenant dans les stratégies de politiques publiques (stratégie nationale pour les troubles du neurodéveloppement - 2022-2028), comme l'acteur de l'enseignement supérieur pour ces sujets.

6. Santé étudiante et accompagnement social des étudiants

Dans le cadre de la politique de santé étudiante, les services universitaires et interuniversitaires de santé étudiante (SSE) exercent trois missions principales : la prévention et la promotion de la santé, l'accès aux soins de premier recours des étudiants, et l'organisation d'une veille sanitaire. Le service de Toulouse – Occitanie Ouest, a été transféré en 2019 de l'université Toulouse III – Paul Sabatier à la Comue, dans le cadre du contrat quinquennal 2016-2020. Le schéma d'amélioration de la vie étudiante a permis de développer le service avec deux nouveaux établissements bénéficiaires, un accompagnement psychologique, ainsi que social renforcés, des actions de prévention et de promotion de la santé, et une offre territoriale, avec un modèle économique revu intégrant la CVEC.

Le projet de service 2021-2025 s'inscrit dans le cadre du contrat quinquennal 2021-2026, avec un renfort de l'offre en accompagnement psychologique, en accompagnement social, un développement territorial, une contribution aux dispositifs DILAMI et DataVue, et le développement d'un axe santé environnementale dans ses actions de promotion de la santé. La crise sanitaire Covid a entraîné une augmentation des demandes en santé mentale et de la précarité des étudiants, nécessitant un renforcement du service dans sa triple dimension médico-psycho-sociale. Le décret de réforme des Services de Santé Etudiante de 2023 a élargi les missions et défini les thématiques de santé prioritaires : santé mentale, santé sexuelle, nutrition et activité physique adaptée, conduites addictives.

Le budget consolidé du service est passé de 2 M€/an en 2018 à 3,2 M€/an en 2024. Le SSE de Toulouse – Occitanie Ouest compte 53,3 ETP en 2024-2025, contre une quarantaine en 2019. L'équipe de psychologues est passée de 3,5 à 8,8 ETP, celles des assistantes sociales de 7,2 à 10,8 ETP et celle de

promotion de la santé de 1 à 4,5 ETP, avec mise en place d'une équipe d'Étudiants Relais Santé désormais au nombre de 20. Les effectifs du service sont répartis en six équipes métiers encadrées par une coordinatrice. Les sites d'activité sont représentés par trois centres pluri professionnels, agréés centres de santé, sur les trois universités toulousaines. L'activité sur les VUE est assurée par la présence sur les sites de plus de 800 étudiants d'infirmiers.es et/ou psychologues, en sus de certaines activités assurées en distanciel ou par des déplacements ponctuels.

Le nombre de consultations et entretiens, tous professionnels confondus, est passé d'environ 30 000 en 2018 à 43 000 en 2024, pour environ 19 000 étudiants. Les Étudiants Relais Santé ont sensibilisé 6 500 étudiants au travers de 80 actions en promotion de la santé. La mise en œuvre du dispositif Santé Psy Etudiant permet de compléter l'offre d'accompagnement psychologique en ville sur l'Occitanie Ouest. Un soutien a été apporté à l'implantation d'une antenne de Nightline à Toulouse pour une écoute en pair à pair sur les horaires de soirée. Le projet AMI PACTE en addictologie est développé suite à un appel à projet de la Mildeca. Le projet d'amélioration continue de l'accompagnement social étudiant, mené conjointement avec le Crous de Toulouse Occitanie, bénéficie depuis fin janvier 2025 du recrutement d'une chargée de mission.

Concernant le pilotage du SSE, le poste de directrice adjointe est de nouveau pourvu, un conseil de service intégrant une plus large participation des étudiants a été mis en place en 2024, à la suite de la parution du décret de réforme des SSE de 2023. Les forces et faiblesses des actions menées depuis 2019, ainsi que celles de la gouvernance et des processus de décision, sont évaluées pour identifier les pistes d'amélioration. La qualité des partenariats mis en œuvre et les opportunités futures sont également abordées, ainsi que l'impact sur les communautés et le territoire. Sur le plan médical, une baisse notable de réponses aux convocations pour examen de santé est constatée, les étudiants sollicitant davantage des RDV de médecine générale. L'augmentation des effectifs en psychologues et la mise en œuvre du dispositif Santé Psy Etudiant permettent de répondre aux demandes d'accompagnements psychologiques des étudiants. Cependant, les moyens en temps de psychiatre restent insuffisants pour couvrir le niveau de demandes en santé mentale.

Un rééquilibrage des permanences sur les VUE a été mené avec mise en place de temps infirmiers et/ou psychologues sur tous les sites de plus de 800 étudiants. La mise en place d'un poste en promotion de la santé dédié aux VUE a permis de développer les actions sur sites et le maillage des ressources santé locales pour faciliter l'accès des étudiants. L'activité en promotion de la santé du service s'est parallèlement structurée et développée, sur les thématiques santé mentale, addictions, santé sexuelle, santé environnementale, soutenue par l'action en pair à pair de 20 Étudiants Relais Santé. La précarisation des situations des étudiants depuis la crise sanitaire Covid nécessite désormais un accompagnement social plus long et la mobilisation d'un plus grand nombre de dispositifs par étudiant. Des partenariats au bénéfice des étudiants ont été développés, notamment pour réduire les délais des diagnostics des troubles du spectre de l'autisme, ouvrir le FAJ de Toulouse Métropole aux étudiants, soutenir l'implantation de l'antenne Nightline de Toulouse, et pratiquer l'IVG médicamenteuse dans le service via un partenariat avec l'hôpital Paule de Viguier.

Les perspectives incluent le projet de pool de formateurs PSSM, la création d'un plus grand centre sur UT-Capitole pour accueillir plus d'étudiants en centre-ville de Toulouse, la proposition de méthode pour alimenter l'évaluation et solliciter les contributions critiques et le déploiement du projet d'amélioration continue de l'accompagnement social étudiant (projet commun Crous – Comue).

Les perspectives dans le domaine de la formation et de la vie étudiante se dessinent en lien étroit avec l'évolution institutionnelle. On peut citer la structuration de l'offre de formation du site pour la prochaine accréditation : mise en œuvre de l'approche par compétences, déploiement des enjeux TES et de l'interdisciplinarité/intersciences, coordination des différentes AMI CMA... Dans le domaine de la vie étudiante, le bilan du SAVE 2021-2026 doit permettre de préparer le suivant en poursuivant les actions pertinentes et en développant de nouvelles.

Les premiers projets travaillés conjointement permettent aux acteurs de la Comue et de l'UT de converger sur des ambitions communes, de développer des modalités de travail et de concrétiser ensemble des

actions/projets au bénéfice du collectif. Cette démarche sera étendue progressivement à l'ensemble des projets et activités dans le cadre de la transformation.

III. Relations européennes et internationales

1. Missions, organisation et pilotage

La vice-présidence REI adossée au département du même nom constitue un levier majeur de la stratégie d'internationalisation du site toulousain, en cohérence avec les orientations portées par la Comue et ses membres. Elle assure la promotion et le rayonnement du site en Europe et à l'international dans les domaines de la formation, de la recherche et de l'innovation en concertation avec les trois autres départements de la Comue. Cette articulation garantit la cohérence des actions et favorise l'émergence de projets structurants dans le cadre des initiatives européennes et internationales.

Le DREI est structuré en quatre services (mobilité, langues, Europe et Alliance Européenne) et compte trente collaborateur·rice·s (5 titulaires et 25 contractuels). Le département est piloté par une directrice opérationnelle en lien étroit avec la vice-présidente, soutenues par deux chargés de mission (UNIVERSEH et DILAMI). Avec des profils variés et une expertise mutualisée, il permet de répondre aux appels à projets, d'accompagner les mobilités et à de gérer des dispositifs innovants.

Le DREI est adossé à :

- Un bureau, composé de tout·e·s les VP relations internationales des fondateurs, en charge d'animer la réflexion sur la politique internationale et de coopération européenne ;
- Une commission des relations internationales composée des binômes politiques/opérationnels de l'ensemble des établissements et organismes de recherche nationaux membres de la Comue de Toulouse.

Ces instances assurent une gouvernance partagée et une circulation efficace de l'information stratégique, permettant d'aligner les priorités des établissements membres avec les grands axes de la politique du site et favorise la transversalité et la mutualisation des expertises.

2. Stratégie d'internationalisation

Depuis la perte de l'Idex en 2018 et la fin des financements associés, la stratégie internationale de la Comue de Toulouse a été revue dans un contexte incertain. Elle s'inscrit pour la période 2020-2024 dans le cadre des recommandations de l'évaluation HCERES de 2020, et des objectifs du contrat quinquennal de site : « *S'appuyer sur le travail de cartographie des partenariats pour développer une stratégie à l'international* ». Elle met l'accent sur la cartographie, la consolidation des partenariats stratégiques et la valorisation des actions structurantes. Ses outils ont été pérennisés et enrichis, et offrent autant d'appuis au renouvellement d'une stratégie tournée vers les communautés, au bénéfice du rayonnement de l'EPE Université de Toulouse, et portée par la nouvelle équipe.

La pérennisation et enrichissement des outils et dispositifs : un travail d'analyse a été réalisé sur les outils emblématiques au service du site qui ont été pérennisés et enrichis. L'offre de services Toul'Box (cf. annexe N°39) a évolué en intégrant les attentes des établissements et des usagers, étudiant·e·s comme chercheur·e·s internationaux à travers une refonte de l'outil. Une démarche de franchise de la solution sous la marque blanche Arriv'Easy (cf. annexe N°40) a été entreprise à la suite de demandes d'établissements intéressés par l'outil. Le développement de dispositifs d'accompagnement des populations en exil dans un contexte géopolitique incertain, ainsi que le développement des outils d'accompagnement et de sensibilisation à la mobilité sortante confortent les moyens au service de la stratégie internationale du site. Enfin, la « Cité internationale Université de Toulouse » située en centre-ville, qui accueille chercheur·e·s et étudiant·e·s pour des courts ou moyens séjours, est entrée en service début 2023.

Le recentrage des partenariats : Après l'analyse de la cartographie en matière de coopération réalisée dans le cadre de l'Idex, les partenariats stratégiques ont été reciblés et les coopérations existantes renforcées en coordination avec les établissements. Ainsi, la coopération initiée avec les Etats-Unis, notamment avec

l'Université du Connecticut a été renforcée avec un accord cadre d'échanges d'étudiant·e·s pour quatre des établissements membres. Ce recentrage qui optimise les ressources permet des actions plus ciblées, telles que le workshop Toulouse-Uconn/Université-Industrie, tout en préparant le terrain pour de futurs partenariats avec des universités à fort potentiel d'innovation.

Le rayonnement européen : Le service Europe a été renforcé avec une équipe spécialisée par thématique de recherche, et a été lauréat d'un projet « ASDESR » qui intègre une nouvelle stratégie en matière de financements européens s'agissant à la fois de projets de formation (Erasmus) et de recherche (Horizon Europe), et sa pérennisation à moyen terme. La Comue s'est engagée en 2020 dans l'initiative « Universités Européennes », lancée lors du sommet social de Göteborg fin 2017 qui a pour objectif le renforcement de l'Espace Européen de l'Éducation avec la création de « campus inclusif Européen » englobant les 3 cycles de formation Licence, Master et Doctorat. L'Alliance UNIVERSEH – European Space University for Earth and Humanity (cf. annexe N°41) vise à créer une Université Européenne dans le domaine spatial en intégrant les enjeux sociaux, sociétaux et environnementaux.

Ces actions permettent de développer de nouvelles collaborations et une mise en visibilité du site, accompagnant ainsi la transformation institutionnelle et répondant aux besoins des communautés.

Dans ce nouveau contexte, le partenariat avec les collectivités territoriales (Toulouse Métropole et Région Occitanie en particulier) est renforcé, et des actions communes de coopération (missions mixtes, assises internationales, représentations politiques à l'étranger...) ont été engagées envers des partenaires étrangers d'intérêt commun. Il est à noter en particulier le renouvellement en 2024 d'une convention quadripartite de coordination pour la Coopération Européenne et Internationale entre l'Université de Toulouse, 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.

Enfin, la Comue en partenariat avec la Métropole, la Région Occitanie et la Préfecture, a accueilli la 34^{ème} édition de l'EAIE à Toulouse en septembre 2024. La conférence EAIE est la plus grande édition annuelle des rencontres entre les professionnels de l'enseignement supérieur en Europe. Après plus de 15 ans d'absence sur le territoire français, cet événement a réuni plus de 7300 professionnels de l'enseignement supérieur en provenance de plus de 110 pays autour de conférences, d'ateliers et de salons sur les enjeux liés à l'internationalisation de l'éducation. Cette 34^{ème} édition de l'EAIE, a été une occasion inédite de développer de nouveaux partenariats, de renforcer les collaborations notamment avec les universités européennes et favoriser l'ouverture à l'international du site toulousain.

La complexité de coordination inter-établissements, la volatilité des financements européens et l'adaptation aux évolutions géopolitiques sont autant de freins à la structuration d'une politique des relations internationales. Pour y répondre, la VP RI a initié un groupe de travail inter-établissements sur l'harmonisation des procédures de signature accords-cadres par exemple, et prévoit le développement d'outils de pilotage partagés tel que la cartographie de site en matière de relations internationales.

La stratégie internationale de la Comue de Toulouse s'inscrit dans une logique de site visant à renforcer sa visibilité, son attractivité et sa compétitivité. L'intégration des missions et des compétences du DREI dans l'EPE - Université de Toulouse permettra de pérenniser les actions mises en œuvre pour le collectif.

3. Attractivité internationale

En vue de la transformation en grand établissement avec les critères d'une grande université de recherche (GUR) de classe mondiale, la VP EI souhaite développer une politique d'attractivité et de rayonnement à l'international en soutien à la Formation et la Recherche. Plusieurs actions ont été mises en œuvre à destination des étudiant·e·s et enseignant·e·s-chercheur·e·s, telles que :

- Le développement de la politique d'accueil des étudiants internationaux à travers la Toul'Box qui vise à faciliter les démarches d'arrivée et d'installation à Toulouse et sa région

- Le lancement en 2024 de la marque blanche Arriv'Easy, une solution numérique, à l'instar de la Toul'Box, qui s'étend désormais à l'ensemble des établissements d'enseignement supérieur et de recherche en France, offrant une solution clé en main entièrement personnalisable.
- Le développement des formations en langues étrangères destinées aux étudiant·e·s, doctorant·e·s, post-doctorant·e·s, enseignant·e·s et enseignant·e·s-chercheur·e·s ainsi qu'aux personnels.
- Des formations en anglais, des doubles diplômes et masters internationaux afin d'attirer et de former des étudiant·e·s et chercheur·e·s étrangers, sans que l'apprentissage du français ne soit un prérequis.
- Le développement de la politique d'accueil des exilés, notamment grâce au DILAMI (cf. annexe N°42) et en élargissant nos compétences à l'accueil de chercheurs en exil à travers le dispositif PAUSE.
- Une politique d'accueil premium des chercheur·e·s internationaux dans la lignée des succès de la Toul'Box et de l'Accueil Welcome Desk avec notamment la mise en service de la Cité Internationale – Université de Toulouse courant 2023.
- Le développement de la mobilité sortante et du dispositif Mouv'Box, notamment dans les Villes Universitaires d'Equilibre, pour accompagner les étudiant·e·s dans leur mobilité grâce à des services couvrant l'information (visa, assurance, banque...), la préparation au départ (ateliers pays), le suivi pendant la mobilité et la valorisation de l'expérience internationale au retour.
- Les programmes courts, formations intensives de courte durée destinées aux étudiant·e·s internationaux qui combinent enseignements spécialisés, expériences pratiques et activités culturelles.
- Le développement des programmes de financements de thèse et de co-tutelles de thèses
- Le développement de partenariats stratégiques : il sera question de nouer une dizaine de partenariats stratégiques avec des universités, reconnus dans leur domaine d'excellence
- Le portage et la pérennisation de l'Alliance européenne UNIVERSEH (cf. annexe N°41)
- La participation conjointe avec les établissements membres de la Comue de Toulouse à des salons institutionnels internationaux tel que l'EAIE
- L'hébergement, dans les locaux de la Comue de Toulouse, du Consortium USTH - Université Scientifique et Technologique de Hanoï, de la MUFRAMEX- Maison Universitaire Franco-Mexicaine, et du bureau régional Occitanie Campus France, favorisent le développement de partenariats stratégiques

Les principaux freins identifiés concernent la visibilité des dispositifs d'attractivité auprès des étudiants et chercheurs internationaux ; il convient de re-sensibiliser les établissements qui doivent être le 1er vecteur d'information sur ces dispositifs à destination de tous y compris des personnels administratifs. La lourdeur administrative pour certaines démarches et la dispersion des informations sont également des freins au rayonnement de l'institution ; pour y remédier, la Comue prévoit également de renforcer la communication multilingue et de simplifier les procédures internes (cf. réf 5 du domaine 1).

Afin d'améliorer la visibilité du site et faciliter les collaborations, la Comue est en passe de se doter d'un outil de pilotage sous forme de cartographie des relations internationales qui recenserait l'existant, de façon automatisée afin que les données soient actualisées de façon durable. Cette base répondra à un triple objectif de valorisation, communication et pilotage, pour une stratégie commune de coopération internationale et d'internationalisation de la recherche et de la formation. Cela permettra aussi de donner accès à toute la communauté, à une information sur les partenariats internationaux.

4. Stratégie Europe

La stratégie Europe repose sur deux piliers/objets phares du site : l'Alliance UNIVERSEH (cf. annexe N°41) et le service Europe STAR (cf. annexe N°43)

L'Alliance UNIVERSEH a permis de développer une offre de formation conjointe : 20 nouveaux cours créés entre 2020 et 2024, représentant 60 ECTS. Ces cours ont été labellisés par le Conseil Académique (Academic Council) de l'Alliance, selon un référentiel qualité composé de 5 puis 7 étoiles (coopération avec un partenaire européen ; interdisciplinarité ; multilinguisme ; durabilité ; inclusion ; techniques d'apprentissage actif ; outil et environnement digitaux). Un réseau d'ingénieurs pédagogiques soutient les

enseignant·e·s dans la création des cours. La participation des étudiant·e·s aux cours et short programmes est valorisée au sein d'un supplément au diplôme commun aux partenaires.

L'Alliance UNIVERSEH promeut l'interdisciplinarité, et a mis en place un groupe de travail «Humanités» qui vise à renforcer la présence des SHS dans UNIVERSEH. Plus de 1730 mobilités étudiantes et 330 mobilités de personnels ont été réalisées entre 2020 et 2024, avec un accompagnement local et européen structuré.

Mis en œuvre à partir de 2021, Beyond UNIVERSEH avait pour objectif de développer le volet recherche de l'Alliance, en élaborant une feuille de route commune pour 2025 et une vision stratégique à horizon 2050. Il a permis de cartographier les équipes et plateformes de recherche de l'Alliance, de développer des projets de science citoyenne et des formations à la communication scientifique au bénéfice des chercheur·e·s du site toulousain.

Un des principaux freins rencontrés est la difficulté d'intégrer ces cours UNIVERSEH dans les maquettes et catalogues de formation des établissements, notamment toulousains. L'inscription des étudiants est, de ce fait, limitée, ce qui ralentit la pérennisation des réalisations et leur diffusion au-delà des équipes impliquées. En outre, l'implication des enseignants reste limitée, malgré une valorisation financière proposée selon un référentiel commun toulousain et un soutien au développement des cours par un réseau d'ingénieurs pédagogiques. Des efforts de communication plus ciblés, et une plus grande sensibilisation des présidences et vice-présidences des établissements membres à ces enjeux ont permis d'améliorer les choses en fin de période. Pour lever ces freins, il est envisagé d'intégrer les cours UNIVERSEH dans les maquettes via des parcours fléchés et de renforcer la valorisation institutionnelle de l'engagement des enseignants. La mise en place du référentiel qualité commun « constellations » a structuré la labellisation des cours, et une réflexion est engagée sur la création d'une entité juridique pour renforcer la gouvernance et la pérennité de l'Alliance.

Le projet Beyond UNIVERSEH a souffert quant à lui d'une dotation financière inadaptée, de l'absence de pérennité de ce financement et d'un manque d'implication des chercheur·e·s. Ce dernier s'explique à la fois par le fait que le projet a été pensé de façon descendante, contrairement aux projets de recherche partenariaux classiques, et au fait qu'il ne permettait pas de financer des activités de recherche à proprement parler. Il a néanmoins permis de faire émerger des synergies entre des chercheur·e·s de l'Alliance, qui ont conduit au dépôt plusieurs projets conjoints (MSCA doctoral network, ANR) et à des réflexions en cours sur d'autres projets de recherche, la mise en place de cotutelles de thèse, dans une perspective de renforcement des liens entre les équipes de recherche des partenaires. Malgré des moyens limités, le projet a permis de structurer une communauté de recherche européenne et de poser les bases de futurs projets collaboratifs à fort potentiel (ex : dépôt MSCA Doctoral Network, ANR).

Autre pilier de la stratégie, le service Europe, qui a pour mission d'accompagner les enseignant·e·s-chercheur·e·s des établissements membres de la Comue de Toulouse, dans le montage de leurs projets européens en réponse aux programmes Horizon Europe ou Erasmus ainsi que les fonds structurels. Son intervention couvre l'ensemble du processus, de la veille personnalisée à la soumission du projet, en passant par la sensibilisation aux opportunités de financements européens, le positionnement stratégique, la diffusion d'informations, la formation à la rédaction des propositions, l'accompagnement à la rédaction des sections non scientifiques, la relecture ainsi que l'animation de réseaux.

Le Service Europe de la Comue a bénéficié, en 2021, d'un financement DSG – Dialogue Stratégique de Gestion, accordé pour une période de 18 mois, qui a permis de recruter des IPE spécialisés par thématique en lien avec les Pôles de recherche du site.

Au cours des quatre dernières années, 73 projets ont été accompagnés dans leur montage ; depuis septembre 2023, 21 projets ont été accompagnés, avec un taux de succès de 33 %, supérieur à la moyenne européenne.

La réponse à l'AAP PIA 4 – ASDESR, sous l'initiative STAR, permet le développement d'une stratégie Europe au niveau du site toulousain pour monter en puissance au niveau du dépôt de projets européens en formation et en recherche.

Au-delà de l'augmentation des demandes de financements européens, le projet STAR (cf. annexe N°43) a également pour objectif la création d'une Unité de Service Thématique (UST) Europe pour mettre en réseau toutes les forces d'appui à la recherche du site. La création de l'UST Europe, portée à terme par EPE - l'Université de Toulouse, constituera un véritable levier en termes de stratégie et palliera ce manque de visibilité en mutualisant les forces d'appui à la recherche, en facilitant l'accès aux financements européens et l'accompagnement des porteurs de projets à travers un guichet unique. L'UST permettra également de faire monter en compétence les équipes dédiées au montage de projets et au développement des ressources des établissements et laboratoires du site.

En se poursuivant dans l'EPE et à terme dans un futur Grand Établissement, la stratégie REI développée et mise en œuvre jusque-là par la Comue contribuera à :

- Inscrire l'Université de Toulouse dans une trajectoire claire de rayonnement, en faisant du Grand Établissement un levier stratégique pour la montée en puissance des financements européens et de la diplomatie scientifique.
- Transformer les points faibles actuels en axes de développement structurants, notamment sur la gouvernance des relations internationales, la participation aux projets européens et la mutualisation des ressources.
- Positionner le site toulousain comme acteur majeur de l'enseignement supérieur et de la recherche en Europe, en capitalisant sur l'évolution institutionnelle et en développant des alliances stratégiques.
- Anticiper et encadrer les risques liés à la transformation en Grand Établissement, en définissant une feuille de route claire sur la gouvernance, les financements et l'accompagnement des équipes.
- Mettre en place une stratégie de visibilité et d'influence à l'échelle nationale et internationale, en développant un plan d'action structuré pour valoriser les initiatives et renforcer le lobbying institutionnel.

IV. Territoires

La coordination des Villes et Territoires Universitaires d'Équilibre (VTUE) de l'Occitanie de l'ouest est portée par la Comue depuis 2012 (cf. annexe N°44). Elle est incarnée depuis 2023 par une vice-présidence politique territoriale et bénéficie de l'appui opérationnel du Département Réseau des sites universitaires (DRSU). Les enjeux de la politique Territoriale consistent à prendre en compte l'entiereté du site de Toulouse dans une perspective de reconnaissance des spécificités des VTUE et de leur complémentarité ; à définir une stratégie de développement cohérente avec la politique de site dans un contexte de concurrence de l'offre de formation du secteur privé ; à mettre en œuvre et évaluer les actions qui en découlent ; d'assurer un dialogue et de renforcer l'interaction entre la ville métropole et les VTUE et vice-versa (tutelles et sites délocalisés) ; et à impulser et animer un réseau partenarial d'acteurs académiques, socioéconomiques et culturels.

La gouvernance de la coordination a été renforcée sur les 5 dernières années. En 2020, la dimension territoriale était animée par une direction politique, une coordination de département et dix animateurs académiques. Avec la transformation en Comue expérimentale, une des 11 vice-présidences créées est consacrée à la politique territoriale et portée par un 0,5 ETPT. La VP politique territoriale a renforcé l'animation du bureau politique territoriale réunissant de manière mensuelle un collectif politique à l'échelle du site. Ce collectif comprend des homologues VP et/ou chargés de mission territoire des établissements membres de la Comue. La VP constituée est composée des représentants d'UTC, UT2, UT, INUC, IMT, UTTOP, INSPE et l'ARIUT. Le vice-président est dans le même temps invité permanent des vice-présidences formation/vie étudiante, recherche, et relations internationales de la Comue. En 2024, la Vice-présidence est enrichie par l'intégration des représentants des IFMS, et en 2025 par celle du Crous. De cette manière l'ensemble des acteurs en charge du développement du territoire en matière d'ESR sont impliqués. La VP est en charge de co-construire la stratégie territoriale du site tout en étant un espace de dialogue, de partage et d'arbitrage autour de thématiques politiques.

La Vice-présidence bénéficie de l'appui opérationnel du DRSU en charge d'une part de coordonner les animateurs académiques des VTUE et d'autre part d'animer un réseau interne à la Comue afin de favoriser

l'essaimage des projets de l'établissement dans les territoires. En 2021, la mission des animateurs académiques est une première fois enrichie. Rebaptisés « chargés de mission animation ESR dans les VUE », les fonctions des CdMA ont pris une dimension plus politique. Désignés après concertation des établissements présents sur chaque VTUE et par leur tutelle, les CdMA, personnels en responsabilité locale, sont nommés pour trois ans par le président de la Comue. Ambassadeurs dans leur VTUE, ils sont en charge de coordonner, avec leur binôme de collectivités locales, les collectifs ESR constitués sur leurs territoires. Ces collectifs regroupent des représentants des établissements membres de la Comue, le Rectorat représenté par des proviseurs dont les établissements portent des formations du supérieur, des IEN-IO ou des DASEN, les collectivités locales en charge de la compétence ESR et des acteurs consulaires et privés. Sur la première durée de trois ans, plusieurs renouvellements de CdMA ont dû être opérés, dûs à des mouvements de personnels. La mission attribuée est grandissante dans un contexte de développement de l'ESR local, mais le temps consacré et gratifié ne représente que 10h eq. TD par an. Il y a là un écart important entre l'investissement attendu et le temps octroyé. D'autre part, les CdMA n'ont pas d'équipes dédiées au fonctionnement des collectifs locaux. Les personnels présents dans les territoires sont rattachés à leurs tutelles et ne peuvent dégager le temps nécessaire aux projets collectifs. Cette double tutelle rend le positionnement des CdMA complexe. A partir de 2021, le comité du réseau des sites est mis en place et réuni tous les deux mois afin d'accompagner au mieux les CdMA dans la coordination locale. La coordination du DRSU a organisé l'animation interne à la Comue de la dimension territoriale par la constitution d'un réseau de collègues « référents métiers » en mesure de déployer les projets sur le périmètre des VTUE. On enregistre néanmoins une variabilité d'appropriation et d'importance donnée aux sujets et projets portés dans les VTUE. Pour exemple, l'entrepreneuriat étudiant, très actif jusqu'à 2020, a dû revoir à la baisse la sensibilisation apportée aux étudiants des VUE dans un contexte de baisse d'effectifs RH et de perte de vitesse locale. En 2025, le DRSU a procédé à un second enrichissement des missions des CdMA, en renforçant encore leur légitimité et leur rôle de pilotage local dans le cadre du déploiement des stratégies de sites.

Au fil du déploiement des projets de territoires, trois agents ont été recrutés au DRSU sur des missions spécifiques. En 2023, le département souffrant d'un manque de visibilité, a engagé un travail de communication et dressé un état des lieux de la communication « territoires » selon trois prismes d'analyse (Comue – établissements – VTUE), socle d'une stratégie de communication autour de la dimension territoriale. Une mission d'accompagnement à l'ingénierie de projet et de mise en place de guichet unique vie étudiante dans trois villes expérimentales a été engagée. Enfin, l'équipe projet DataVUE a été renforcée. Les DRSU est ainsi structuré selon une double approche, avec une équipe interne et en réseau avec les missions et services de la Comue. Les faiblesses du DRSU résident dans le réseau des agents relais internes et dans la précarité des emplois proposés.

Enfin, les Assemblées des Sites de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche d'Occitanie (ASESRO) co-portées par la Région et les coordinations territoriales est et ouest sont maintenant organisées. Les réunions politiques sont pilotées par la Région qui voit dans cette instance l'occasion d'essaimer la politique territoriale portée par la présidence et retranscrite dans la Stratégie Régionale de l'ESRI (SRESRI). Les réunions opérationnelles sont menées conjointement par les coordinations territoriales (CTOE et Comue). Réunies une à deux fois par an, ces espaces de dialogues et de partage de pratiques ont porté sur des thématiques liées aux réflexions en cours dans l'élaboration des schémas locaux (renforcement du lien ESR/Territoires, recherche, gouvernance, etc.). Un décalage grandissant entre l'est et l'ouest de la Région autour de l'élaboration des SLESRI a conduit à une absence de réunions politiques et techniques de ASESRO en 2024.

En 2020 est née l'idée de mettre en visibilité les paysages complexes et diversifiés des dix VTUE. En concertation avec l'observatoire et le service numérique de la Comue, avec les cellules de pilotage des établissements membres de la Comue et en partenariat avec le Rectorat, la Région, la DRAAF et le Crous, DataVUE, un outil d'aide au pilotage a été élaboré (cf. annexe N°44). Destiné aux décideurs et acteurs de l'enseignement supérieur dans les territoires, il vise à fournir une cartographie, des indicateurs et jalons historisés (avec une ancienneté de cinq ans). L'ingénierie du projet a duré de 2020 à 2022 et a bénéficié du soutien de la Région et du MESR dans le cadre du dialogue stratégique de gestion. Cette plateforme a

pour objectif de mettre en visibilité les données relatives à l'organisation de la gouvernance ESR dans les VTUE, aux formations et effectifs associés et de proposer un premier état des lieux de la recherche locale. Malgré un lancement officiel en novembre 2022 en présence de l'ensemble des acteurs et partenaires, ainsi que de la DGESIP, l'outil est resté incomplet jusqu'au recrutement du technicien en base de données venu rejoindre le DRSU en avril 2024. Dès son arrivée, la collecte, la mise en qualité des données ainsi que leur implémentation pour les années 2021, 2022 et 2023 sont menées. Souhaitant enrichir la plateforme et élargir les champs des données recensées, un second lot a été développé en 2024 qui apporte le développement de deux domaines nouveaux « vie étudiante » et « dimension économique », fondamentaux pour élaborer et conduire des stratégies locales, ainsi qu'un enrichissement du volet recherche. La collecte et la mise en qualité des données de ce lot sont en cours et encore non accessible. Enfin, afin de favoriser la prise en main et l'utilisation de DataVUE, un plan de formation est déployé en 2025. Cette plateforme doit rencontrer ses utilisateurs et prouver son efficacité et sa pertinence. Un comité des utilisateurs sera mis en place afin de bénéficier de retours d'expérience et de recueillir les besoins en évolution.

Dès 2020, la Comue de Toulouse et la Région ont impulsé une réflexion et une nouvelle méthodologie autour de l'élaboration de stratégies pluriannuelles de développement de l'ESR. Avant la fusion des deux régions (Midi-Pyrénées / Languedoc Roussillon), des feuilles de route étaient bâties par les collectivités locales avec les partenaires ESR. Post-fusion, la volonté commune, et structurante pour la Comue, a été de relancer cette dynamique. Sans injonction, chaque VTUE est amenée à réunir les collectifs locaux, pilotés par le binôme, composés des acteurs locaux de l'enseignement supérieur. Un diagnostic de territoire est dressé, partagé au niveau des instances locales, comités opérationnels de sites et validés par les comités de pilotage. A l'issue, des grandes ambitions sont définies collectivement sur les différents champs formation / recherche / vie étudiante et des pistes d'actions / actions sont déclinées. La VP politique territoriale impulse et conduit cette stratégie de structuration et le DRSU propose un accompagnement méthodologique rapproché et soutenu durant toute la phase de réflexion et d'élaboration. En 2025, on constate une hétérogénéité dans l'aboutissement de cette démarche. La recherche très centralisée sur la métropole est difficile à cartographier et à développer localement. Les collectifs locaux sont difficiles à mobiliser, les Schémas Locaux Enseignement Supérieur, Recherche, Innovation (SLESRI) sont bâtis à moyens constants, aucune enveloppe spécifique n'est identifiée pour accompagner leur déploiement. La Région ainsi que la Comue mettent en visibilité des dispositifs et des appels à projets dont les VTUE pourront se saisir. En revanche, un effort de recherche et d'ingénierie financière est à fournir au niveau de chaque collectif, ce qui induit des disparités liées aux différents contextes existants. Ainsi, on enregistre six SLESRI validés en comités de pilotage mais non encore livrés (Albi, Auch, Cahors, Foix, Millau-St Affrique, Rodez), deux schémas en cours de finalisation (Montauban et Castres), un qui a pris de retard dans un contexte de décalage entre l'offre de formation proposée et les besoins économiques locaux (Figeac) et un dernier qui n'a démarré que tardivement dans un cadre de transformation institutionnelle locale (Tarbes – création de l'UTTOP). Les SLESRI seront co-signés par la région, les acteurs locaux, les établissements membres de la Comue ainsi que par la Comue.

La VP politique territoriale poursuit la construction des enjeux de territoires en renforçant une gouvernance inter-établissements partagée et consensuelle, en améliorant la visibilité de la signature de l'Université de Toulouse dans les territoires à travers notamment l'essaimage de projets (SAPS, SAVE, TIRIS, ACORDA, TES, etc.), et en diversifiant les sources de financement mobilisables via, par exemple, le mécénat de moyens ou de compétences ou encore les réponses à AAP. Afin de renforcer la politique de site, elle est en train de constituer un réseau national des VP / chargés de mission politique territoriale, impulsé en 2025 avec l'université de Lorraine. En déclinaison, le DRSU déploie les objectifs opérationnels en accompagnant le déploiement et la démarche d'évaluation des SLESRI (définition d'indicateurs communs inter-VTUE) et en capitalisant sur le projet DataVUE avec des projets de mutualisation de l'application pour d'autres vice-présidences à l'échelle du site.

Les deux instances poursuivent l'enjeu d'enrichir le réseau VTUE par l'animation d'un réseau « inter-VUE » tenant compte des périmètres variables : deux VTUE ont des établissements de plein exercice (Albi et Tarbes), d'autres des composantes de type IUT (Auch, Figeac, Castres) ou des antennes de leurs tutelles.

Pour accompagner cette coordination, des projets issus de la Comue sont proposés dans le cadre de la déclinaison des SLESRI. Pour exemple, en déclinaison locale de l'espace d'accueil Welcome Desk présentiel et numérique, la Comue a proposé d'expérimenter des guichets uniques dans trois villes (Auch, Foix et Millau-St Affrique). Adossé au Welcome desk numérique (Toulouse), des espaces de centralisation d'information relative à la vie étudiante sont en cours de développement. D'autre part, en termes de soutien au développement local, la Comue met en place dès 2025 des dispositifs de partage d'information et de dialogue thématiques entre les deux instances du département (VP et comité de réseau des sites), le séminaire annuel des territoires, les Petits Déj' des territoires, etc.

Pour les années à venir les perspectives sont multiples. Elles convergent vers l'enjeu d'intégration et le portage de la dimension territoriale à l'échelle du Grand Etablissement à naître au 1er janvier 2028, dont le projet est porté par l'EPE – Université de Toulouse. Politiquement, la volonté commune est de co-construire la politique territoriale avec l'EPE en charge de construire le GE et d'asseoir l'accompagnement de la Comue au déploiement des SLESRI. Opérationnellement, le DRSU renforce son appui dans la structuration des dix écosystèmes qui portent chacun leurs spécificités et accompagne la démarche de poursuite des SLESRI par l'impulsion de la dynamique d'évaluation et leur renouvellement dans un format de SLESRI « nouvelle génération ». Pour cela, des recherches de soutiens financiers sont à l'étude.

V. Transitions environnementales et sociétales

Depuis 2019, les enjeux de développement durable et de responsabilité sociétale (DD&RS) ont été repositionnés au sein de la Direction Générale des Services pour une gouvernance plus transversale et l'intégration des enjeux de l'établissement. En 2021, le portage par une chargée de mission a permis de réinterroger le périmètre d'action et la dénomination de la mission. Depuis 2023, la mission Transition Environnementale et Sociétale (TES) revêt 3 enjeux prioritaires : la transition environnementale ; la transition sociétale ; l'accompagnement de ces transitions auprès des acteurs de la formation et de la recherche, ainsi que la sensibilisation des populations étudiantes.

Le projet d'établissement de renforcer son identité académique et scientifique en tant qu'acteur engagé des transitions sociétale, numérique et environnementale, donne tout son sens à la mission.

La mission TES est organisée autour d'une Vice-Présidence qui anime un bureau constitué de l'ensemble des vice-présidents ou chargés de mission TES des établissements partenaires de la Comue. Il se réunit mensuellement pour définir et suivre la stratégie TES de la Comue. Des groupes de travail thématiques le complètent qui produisent des livrables au bénéfice de l'ensemble des partenaires de la Comue. Des disparités dans la participation et l'appropriation de ces outils de gouvernance sont notables ; la coordination des enjeux TES est parfois complexe avec des établissements qui ont des niveaux d'avancement et des approches différents. Par ailleurs, les établissements ne sont pas tous dotés de ressources humaines suffisantes pour mettre en œuvre les orientations proposées.

Enfin, le Bureau TES propose régulièrement des temps de coordination avec d'autres Bureaux politiques de la Comue, afin de travailler en transversalité. Ce travail de coordination et de transversalité est nécessaire pour fluidifier et rendre cohérent le travail mené sur les transitions. Le règlement intérieur de la Comue prévoit une charge de mission Egalité Diversité, à ce jour, toujours vacante. En revanche, un chargé de mission bilan GES recruté en 2022 accompagne la Comue et les établissements qui le désirent dans l'établissement de leur BEGES ou de leur plan d'actions.

D'un point de vue opérationnel, la mission TES comprend une responsable et deux chargées de projets. Ces personnels BIATSS ont vocation à animer des collectifs comme le Réseau Egalité Diversité (40 membres actifs), le Réseau Transition environnementale (40 membres actifs), le Comité technique et une Comité de pilotage du Plan Mobilité Inter-Etablissements (PMIE)... Au regard des enjeux portés, la mission TES travaille nécessairement en transversalité au sein de la Comue. Ainsi, la mission TES contribue à renforcer la qualité de vie étudiante sur les campus en participant activement au SAVE 2021-2026.

Les actions portées dans le cadre du Réseau Egalité Diversité constituent une belle illustration des modes d'intervention de la mission. Le Réseau s'est mobilisé pour répondre à l'AAP MESRI 2021 pour sensibiliser

et former à la lutte contre les VSS. Conjointement avec le SIMPPS/SSE¹⁸, des formations à plusieurs niveaux ont été organisées en 2022, 2023 et 2024. Des conférences introductives sur l'égalité de genre et les VSS ont été déployées, auprès de 800 personnes, des ateliers de sensibilisation dans le cadre festif ont été initiées auprès des associations étudiantes ainsi que des formats type « théâtre forum » afin de toucher le plus grand nombre (cf. annexe N°45). Parallèlement à ce travail de sensibilisation auprès des publics étudiants, doctorants et personnels dans les établissements et sur les territoires, le Réseau Egalité Diversité a réalisé une cartographie des dispositifs d'écoute et de signalement ; il a travaillé sur le conventionnement avec les parquets locaux (portage rectorat), et la constitution d'un pool d'enquêteurs internes (Comue).

L'accompagnement des nouvelles mobilités fait également partie des enjeux traités¹⁹. La Comue s'est positionnée comme cheffe de file et a recruté une chargée de projet afin d'animer la démarche volontairement ambitieuse de réaliser un plan de mobilité inter-établissement (PMIE)²⁰ à l'échelle des 18 établissements, 11 villes, 8 départements, représentant 110 000 étudiants et 17 000 personnels. Avec un taux de réponse de 6% des étudiants et 30% des personnels, les résultats de l'enquête réalisée en interne ont permis de mettre en exergue un profil de mobilité pour chaque partie prenante et chaque territoire. Un travail cartographique a été réalisé avec le soutien de l'UT Jean Jaurès²¹. Une période de 6 mois de groupe de travail sur 4 thématiques, ont permis de dresser un plan d'actions complet et ambitieux. 28 actions recensées sur 4 axes de travail : la communication/sensibilisation, la voiture autrement, la promotion des transports en commun et le développement des modes actifs. La Comue ambitionne de baisser de 10% l'autosolisme pour les personnels et de 5% pour les étudiants, l'équivalent de 7 219 tCO2/an d'émissions évitées. Cette démarche ambitieuse a été saluée par Toulouse Métropole et l'AOT, Tisséo par le Prix Coup de Pouce, remis lors de la cérémonie annuelle des Trophées Ecomobilité. Soucieuse de son engagement, la Comue est investie également en tant qu'établissement sur ces questions de mobilité, elle a notamment obtenu en 2024, la labellisation OEPV (Objectif Employeur Pro Vélo).

Cet accompagnement en faveur de la mobilité est né à l'hiver 2022 lors de la coordination du Plan de sobriété que la Comue a proposé d'animer pour produire une partie commune au plan de sobriété des établissements et les accompagner dans leur volet spécifique. Cet accompagnement a permis de proposer des supports de communication et sensibilisation communs aux établissements du site. Formidable catalyseur de bonnes pratiques, les échanges autour du plan de sobriété ont permis de faire émerger plusieurs projets dont le PMIE ou encore le Bilan des émissions de GES (BEGES).

Ainsi, la Comue a soutenu le projet de plateforme GES Campus²² au niveau national afin que l'ensemble des établissements puissent renseigner leurs données GES et produire un BEGES conforme aux attentes de l'Etat. La Comue a rendu public son BEGES en Janvier 2025 après un travail d'une année. Grâce aux efforts de la Comue et de ses partenaires, les établissements bénéficient d'un outil facilitateur. Cette première étape va se poursuivre en accompagnant les établissements dans la réalisation de leur BEGES avec une première agrégation des données GES en 2025.

Enfin, un accompagnement dans la sensibilisation aux enjeux du changement climatique est proposé aux établissements. La Comue a créé un pool d'animateurs sur différents serious games permettant une appropriation des enjeux de manière rapide et pédagogique : plus de 200 animateurs Fresque du climat, 50 animateurs Fresque de la Biodiversité et 190 animateurs Atelier 2 Tonnes.

Cette volonté de sensibilisation, formation a pris une ampleur majeure en 2024. Le territoire de la Comue a été le théâtre pendant la journée du 3 Octobre 2024, d'une formidable prise en compte des enjeux de la TES avec près de 15 000 personnes qui ont participé au Festival Futurs Proches. Evènement inédit sur les campus en France, les établissements ont banalisé la journée pour permettre à leurs communautés de se rendre aux 300 évènements proposés. Des thématiques et des formats variés ont permis d'atteindre

¹⁸ Financement de 11 000 € de la Préfecture de Haute-Garonne

¹⁹ Loi LOM

²⁰ Toutes les informations sur <https://www.univ-toulouse.fr/des-campus-attractifs/ecomobilites>

²¹ **Laboratoire LISST** - Laboratoire Interdisciplinaire Solidarités, Sociétés, Territoires) est une Unité Mixte de Recherche en Sciences Humaines et Sociales à large couverture thématique qui relève principalement des **sections 36, 38 et 39 du CNRS**

²² <https://campus.labos1point5.org/>

une cible très large. Un succès, salué lors de la remise des prix du Label Agir Ensemble²³ à Paris en Décembre 2024, pour cette première édition qui sera renouvelée en 2025.

VI. Observatoire

1. Mission et organisation

L'Observatoire de site a été créé en 2015 via le Schéma Directeur du Numérique, initialement en vue du suivi de 51 indicateurs dont ceux de l'IDEX. Les objectifs et le périmètre de cette mission ont évolué au fil des années et l'Observatoire gère aujourd'hui un entrepôt de données historisées alimenté à partir de collectes multi-établissements et multi-domaines : formation, recherche, RH, financier. A son arrivée en 2023, la nouvelle présidence lui a conféré trois compétences clés :

- Production d'indicateurs pour une connaissance du site
- Production d'analyses et de restitutions en appui à la stratégie
- Aider à construire et à ajuster/piloter des stratégies

Cette évolution s'accompagne d'un renforcement de l'équipe, en cours en cours au vu du contexte institutionnel et du vivier. A terme, l'Observatoire sera structuré autour de trois pôles :

- Un pôle aide au pilotage
- Un pôle appui à la stratégie
- Un pôle Business Intelligence (BI) (rattaché au SNUT)

L'Observatoire est toujours chargé d'animer le travail inter-U en matière d'aide au pilotage et est appuyé par un comité opérationnel composé d'un ou deux représentants de chaque établissement. Il se réunit au besoin et en fonction des actualités. Un processus de priorisation a été mis en place en 2021 à travers une revue de projet avec les directions opérationnelles et politiques de l'établissement.

2. Lien avec la stratégie de la Comue / bilan d'activités

L'objectif stratégique est de disposer d'un service d'appui au pilotage et à la stratégie du site qui produit des indicateurs pour une meilleure connaissance en interne, ainsi que des analyses et des restitutions en appui à la stratégie. Ce service aide également à construire et à ajuster/piloter des stratégies au service des gouvernances et des grands projets de l'établissement.

2.1 Bilan d'activités :

- **Appui à la stratégie** : accompagnement de la présidence et du directoire sur la création des indicateurs Grande Université de Recherche (GUR) (2023-24), le travail a été poursuivi au gré des évolutions institutionnelles (création puis mise à jour des indicateurs du contrat de site (2020-2025), rapprochement des indicateurs du projet TIRIS/GUR/contrat de site)). Depuis 2024, un accompagnement auprès du président pour la réalisation de la feuille de route politique.
- **Classements internationaux** : suivis des positions de l'établissement et de ses membres, réponse au classement THE chaque année pour le site, suivi des questions de signature scientifique du site.
- **Chiffres-clés** : l'Observatoire produit chaque année plusieurs notes d'information sur les effectifs étudiants, les mobilités internationales, les médailles et distinctions scientifiques du site. L'Observatoire a également produit une note de caractérisation du site en 2019 et à nouveau en 2025.
- **Aide au pilotage et études** : le principal projet a été la réalisation de l'application d'aide au pilotage au service des territoires hors métropole en collaboration avec le DRSU : DATAVUE (2020-2025). L'Observatoire a mis en place le dispositif d'évaluation du projet TIRIS demandé par l'ANR (2023-2025) (47 indicateurs alimentés pendant 10 ans). L'Observatoire a également participé à l'étude d'impact économique de l'ESR sur le territoire (2019-2023) réalisée par l'AUAT. L'Observatoire a également réalisé plusieurs enquêtes de grande ampleur : les enquêtes « vie étudiante » en 2020 et 2023 et une enquête « mobilité » en 2024. Chaque enquête a donné lieu à plusieurs publications et à la mise à disposition de tableaux de bord interactifs permettant aux établissements d'accéder aux résultats.

²³ <https://agir-ensemble.net/>

2.2 Bilan qualitatif

L'expertise développée ces dernières années est de plus en plus reconnue, à travers des demandes de plus en plus fréquentes de la part de chercheurs pour accéder à nos résultats d'enquête ou participer à ceux-ci, ou encore l'invitation en mai 2024 de l'Université de Genève pour présenter nos travaux sur l'indicateur de vulnérabilité étudiante. L'Observatoire fait aussi face à une perpétuelle augmentation des demandes pour concevoir de nouveaux outils de pilotage montrant à la fois la satisfaction et le besoin de renforcer le pilotage par la donnée. Les dispositifs déployés par l'Observatoire s'installent dans le temps (collecte SISE au niveau du site depuis 2014, DATAVue a 5 ans d'existence, etc.).

3. Prochains enjeux

Au nombre de deux, un premier enjeu est de renforcer l'Observatoire tout malgré des conditions de recrutement défavorables. Le second consiste à répondre aux besoins de l'EPE UT en préfigurant des outils de pilotage au service d'une coordination territoriale intégrée du site d'Occitanie Ouest.

VII. Numérique

1. Missions et organisation

Le numérique est un domaine fondamental pour tous les établissements et organismes du site qui comprend trois piliers :

- 1) outils (SI, gestion des accès aux services et aux logiciels) ;
- 2) outils liés à l'enseignement (enseignement à distance, stockage et mise à disposition de matériel audiovisuel) ;
- 3) outils liés à la recherche (super-calculateur, stockage et diffusion des données de la recherche).

De façon générale, la Comue impulse et accompagne des dynamiques collectives d'envergure pour mettre en commun et mutualiser des outils numériques afin de bénéficier à la fois d'une meilleure efficacité d'utilisation (empreinte carbone, sécurité informatique), d'une meilleure visibilité auprès de financeurs et d'une réduction des coûts.

L'activité numérique de la Comue est portée par le SNUT (service inter-universitaire numérique de la Comue de Toulouse) dont le rôle est d'offrir un support permettant de pérenniser les actions initiées dans le cadre de l'Université Numérique Régionale (UNR) et de favoriser la mutualisation de projets numériques. Le SNUT gère aussi l'ensemble des moyens informatiques mis à la disposition des services et départements de la Comue et supporte les éléments numériques des projets de la Comue (mise en place d'outils de gestion, mise en place de site web, ...). Il porte principalement deux services :

- **L'Université Numérique Régionale (UNR)** : Depuis plus de 15 ans l'UNR supporte une grande gamme de services communs, allant de la Carte Mut- carte d'accès commune à l'ensemble des établissements sur le site- à des outils collaboratifs (Scout), en passant par la mutualisation d'achats pour l'ensemble des établissements du site (par exemple le système de visio). Elle propose aussi un annuaire unifié à l'échelle du site qui sert de base à un système d'authentification mutualisé. Un autre service important des projets UNR se traduit par une vision unifiée et globale de l'offre de formation et une cartographie de la recherche.
- **Le Datacenter Régional Occitanie (Drocc)** ouest et son méso-centre de calcul CALMIP : Le Drocc est l'un des 12 data centers régionaux labellisés nationalement, intégrant la feuille de route du ministère. Parmi l'ensemble des méso-centres de calcul en France, CALMIP est l'un des 3 plus grands (en termes d'utilisateurs et de taux d'utilisation). Le Drocc soutient les actions et la coordination d'actions pour le calcul et le stockage et traitement de données. Ces actions se font par mutualisation et coordination de l'écosystème (GenoToul de l'Inrae, MétéoFrance, CNES...), par mise à disposition de services aux usagers (Cloud Recherche CROCC, Stockage mutualisé de données) et à travers CALMIP pour l'aspect HPC. Il contribue aussi au développement du Cloud-HD (Haute-Disponibilité) pour fournir aux acteurs toulousains des serveurs pour leurs tâches critiques telles que leurs SI. Il fournit enfin un service d'hébergement qui permet aux structures (établissements, laboratoires, grands projets, ...) locales

d'héberger leurs serveurs dans le datacenter labellisé, et donc de remplacer par une infrastructure à l'état de l'art environnemental leurs infrastructures d'accueil, réseaux et de refroidissements.

Les tâches du personnel sont principalement liées à l'informatique, mais aussi à la gestion de projets, au juridique, à la gestion de marchés, ils travaillent en étroite collaboration avec leurs collègues du site.

Une vice-présidence numérique est portée par le VP numérique, assisté des VP numériques (ou équivalent) et des DSI des établissements pour une coordination au niveau du site. Toutefois, plusieurs actions transverses se déroulent avec d'autres domaines, le numérique étant un support aux activités de cœur de métier des établissements de l'ESR. Ainsi trois GTs (Groupes de Travail) ont été formés qui réunissent des personnels de l'ensemble du site.

2. Bilan d'activités

En moyenne, 60 projets numériques (incluant l'UNR et le Drocc) sont actifs dans le portefeuille Comue. En plus de ces projets numériques, les actions plus politiques sont :

- **GT Formation** : Réunions des VP numériques, VP formation, points de contact TICE des établissements pour faire le point sur le support numérique aux activités pédagogiques du site. Les thématiques abordées incluent les Moocs, les capsules vidéo, ...
- **GT Recherche** : Le soutien du numérique a longtemps été limité au calcul scientifique, ce GT a pour but d'étendre les réflexions aux thématiques nouvelles, dont les données de la recherche, porté localement par ADOO (l'Atelier de la Données d'Occitanie Ouest). Dans ce cadre, un recueil de besoins en stockage de données de la recherche est en cours.
- **GT S.I.** : Ce GT porte principalement les questions liées à l'interaction et l'évolution des systèmes d'information des établissements et sa partie commune au niveau du site.
- **L'Atelier de la Donnée d'Occitanie Ouest (Adoo)** : En collaboration avec la Vice-présidence Recherche de la Comue, Adoo vise à développer la Science Ouverte sur le site Toulousain et la diffusion sans entrave des résultats / méthodes / produits issus de la recherche scientifique.

3. Prochains enjeux

Le numérique est omniprésent dans l'ensemble des activités des établissements de l'ESR, c'est un domaine en mutation constante et rapide, et qui évolue dans le contexte d'un marché d'emploi très concurrentiel. L'enjeu principal est donc humain : ce point pourrait être travaillé à l'échelle du site en mutualisant les moyens autour de projets partagés par l'ensemble des établissements et en mettant l'accent sur l'accompagnement aux évolutions des métiers du numérique liées aux futurs besoins du site comme aux grandes tendances du secteur (généralisation du SaaS et cloudification, data center, IA, numérique responsable, ...). Chaque service au sein du Drocc est un projet en soi (souvent de 1M€ ou plus), mobilisant plusieurs personnes pouvant être à la fois sur Toulouse et Montpellier. Le suivi est lourd et les équipes doivent être soutenues et renouvelées régulièrement sous peine d'essoufflement. En outre, l'organisation actuelle des RH ne donne pas forcément la visibilité nécessaire aux acteurs ou aux projets.

Le second enjeu concerne l'interaction avec les missions premières de l'ESR. Des groupes de travail communs à la Vice-présidence Recherche et à la Vice-présidence Formation ont été relancés en 2024 et doivent structurer l'évolution de l'offre Numérique de site. Le troisième enjeu est d'accompagner un « virage numérique » du site Occitanie ouest permettant d'adresser collectivement au sein de l'Université de Toulouse les problématiques et enjeux contemporains : numérique responsable, travail collaboratif intra-établissement et interuniversitaire, dématérialisation, simplification administrative (« dites-le nous une fois »), recours raisonné et maîtrisé à l'IA, et plus généralement les attendus du référentiel de sortie d'expérimentation des EPE²⁴ vers un grand établissement. Ce troisième enjeu s'inscrit dans une conjoncture incitant à une maîtrise et donc mutualisation des moyens.

²⁴ HCERES, Référentiel adapté en vue de l'évaluation des expérimentations menées par les établissements publics créés dans le cadre de l'ordonnance n°2018-1131 du 12 décembre 2018 (articles 19 et 20 de l'ordonnance), 2022

Enfin, la labellisation du Drocc par le ministère sera réévaluée et un fort support politique sera nécessaire pour la soutenir sur le site, par exemple en affirmant la volonté de réduire le nombre de salles serveurs indépendantes et donc en améliorant la mutualisation des moyens, en lien avec les objectifs « TES ».

VIII. Patrimoine et gestion exploitation des infrastructures techniques

1. Le plan TOULOUSE CAMPUS

Le Service Patrimoine et Moyens Généraux est porteur, depuis 2019, de l'opération Toulouse Campus pour l'ensemble des établissements du site, élément majeur de la stratégie locale d'amélioration des conditions de vie et d'études, principalement sur le campus de Rangueil : 19 opérations, 120 000 m² à rénover ou construire, 40 000 m² à déconstruire ou valoriser, un budget de plus de 500 m€.

L'équipe a en charge le pilotage du projet *via* un suivi technique, administratif et financier de chacune des opérations, en lien étroit avec la maîtrise d'ouvrage et la conduite d'opérations, qui fait l'objet d'un reporting trimestriel auprès de la cellule Toulouse Campus de la DGEIP, et d'un reporting annuel auprès d'un Comité Inter-administratif de Suivi Général piloté par le recteur délégué en charge de l'ESR. Il réunit la DGEIP, la Direction du Budget, le Rectorat, les établissements bénéficiaires, et l'établissement porteur (la Comue). Le projet donne également lieu à une réunion annuelle de Comité de Pilotage partenarial de site présidé par le Préfet (ou son représentant), et l'ensemble des financeurs du projet. En s'inscrivant dans ce pilotage global, l'équipe assure la maîtrise d'ouvrage ou la conduite d'opérations. Elle est constituée d'1 responsable, 4 ingénieurs chef de projet, 2 gestionnaires financier, 1 juriste marchés publics.

La période écoulée a vu la poursuite des projets engagés et les opérations restant à livrer s'étalent sur 2025 à 2028.

Les calendriers d'études et de réalisation des opérations ont été impactés par la crise sanitaire de 2020 : interruption de chantiers, difficultés d'approvisionnement, et renchérissement des coûts nécessitant des reprises d'études et nouvelles consultations. Sur les aspects financiers, le budget global de l'opération est tenu : les établissements bénéficiaires sont pleinement partie prenante de la maîtrise budgétaire des projets. L'inflation associée aux crises sanitaire et énergétique a néanmoins dû être compensée : pour une 1^{re} partie *via* l'utilisation d'une provision constituée à cet effet, pour le complément, par une réingénierie financière du projet limitant les emprunts contractés, et par conséquent à réduire les frais financiers à mobiliser. L'ensemble de ce travail a ensuite été validé par le CISG d'avril 2024.

2. Projets réalisés pour le compte de tiers

L'expérience acquise sur l'opération Campus et la reconnaissance de celle-ci par l'ensemble des établissements ont permis d'inscrire dans les statuts de la Comue expérimentale la possibilité d'exercer les compétences de maître d'ouvrage délégué ou de conducteur d'opération pour des opérations spécifiques des établissements fondateur ou membre de la Comue.

Deux établissements ont souhaité faire appel aux compétences du SPMG. L'ENSFEA a confié une mission de conduite d'opérations sur un projet de réhabilitation / extension d'un montant estimé de 2,8 M€ qui est actuellement en cours de concours de maîtrise d'œuvre. L'ENVT a confié une mission de maîtrise d'ouvrage déléguée sur 2 projets de construction / réhabilitation d'un montant total de 30 M€. Cette opération est actuellement en cours de programmation. Il est à noter que les 2 opérations confiées le sont par des établissements de taille modeste, ne disposant pas d'équipes à même de conduire ce type de projet, et ne sont pas dans le périmètre ESR et ne peuvent donc pas faire appel au Rectorat pour la conduite d'opérations de leur projet.

3. Service Inter-Etablissements de Gestion et Exploitation (SGE)

Le Service Inter-Etablissements de Gestion et Exploitation intervient sur les campus universitaires de Rangueil et de l'Arsenal pour la gestion, l'exploitation et la maintenance des installations techniques :

- Réseaux de chauffage urbain à eau surchauffée (10 kms), d'électricité HTA 20KV (10 kms), de GTC, fibres optiques et paires cuivre-, d'éclairage public, de gaz naturel, d'eau potable, d'arrosage, d'air comprimé et d'assainissement
- Voirie et espaces verts (170 Ha)
- Locaux techniques des chaufferies de 2 à 8 MW, 60 sous stations primaires et 200 secondaires

Ce service, rattaché depuis sa création en 1963 à la Chancellerie des Universités de Toulouse, a rejoint la Comue le 1^{er} janvier 2022 sous la forme d'un Service Inter-Etablissement, sous une direction commune avec le SPMG. Ce nouveau rattachement a représenté un changement significatif à plusieurs niveaux :

- Au niveau des établissements bénéficiaires des services du SGE :
 - ✓ La chancellerie intervenait par définition au service de l'ensemble des établissements. Le rattachement à la Comue a fait craindre à certains établissements un accaparement des ressources du SGE au profit de la Comue, d'où la mise en place de mesures de suivi spécifiques : suivi de la masse salariale, suivi de l'actif.
Après une période de transition, les échanges en conseil de gestion du SGE sont désormais apaisés, signe d'une confiance établie.
 - ✓ « Libérés » de l'autorité de la tutelle, les établissements demandent à participer aux décisions sur l'exploitation et le gros entretien et renouvellement des installations.
- Au niveau des équipes opérationnelles :
 - ✓ Bénéficiant d'une très grande autonomie dans leur fonctionnement (établissement secondaire du Rectorat), et avec des habitudes « ancrées », les équipes ont rejoint un établissement plus grand, avec des règles et des processus différents de ceux qu'ils connaissaient. Tant les équipes opérationnelles du SGE que les équipes des services support de la Comue ont dû apprendre à travailler conjointement.
 - ✓ Sous l'autorité du recteur, les actions du SGE n'étaient pas questionnées : les équipes ont donc dû apprendre à mieux communiquer et justifier les actions réalisées.
- Au niveau de la direction du SGE : Le SPMG est principalement constitué de contractuels de catégories A et B alors que le SGE est principalement constitué de titulaires de catégories B et C. La direction du SGE (et le service RH de la Comue) a dû adapter sa manière de dialoguer avec les équipes.
- Au niveau de la Comue : Le SGE délivre un service 7 jours / 7 et 24h/24. La notion de continuité de service y est extrêmement prégnante. Les équipes de la Comue sont principalement constituées d'administratifs : les règles de fonctionnement, processus et outils sont donc principalement réalisés en réponse au besoin de personnels de type administratif. L'ensemble des services supports de la Comue ont dû interroger leurs pratiques pour être en mesure de répondre aux impératifs de la nouvelle nécessité de service induite.

Après deux années de rattachement à la Comue, un travail d'état des lieux a été mené au sein des services SPMG et SGE. Réalisé en 2024, il a mis en évidence les atouts de chaque service : par exemple, le pilotage de projets immobiliers pour le SPMG, ou la gestion de la base documentaire du SGE. Ce travail introspectif a aussi permis de révéler les manques de l'organisation : ressources critiques sur des postes essentiels (1 seul interlocuteur par service pour la base documentaire), et l'absence de certaines compétences (energy manager, administrateur GMAO, rédacteur CCTP). La fusion des 2 services, effective au 1^{er} janvier 2025, et la création de postes spécifiques (complémentaires ou par réorganisation interne) doit permettre de combler les manques identifiés. Ce renforcement des compétences doit enfin permettre d'affirmer le leadership du SPMG-SGE sur ses domaines de compétence (pilotage de projets immobiliers et exploitation d'installations techniques) dans l'optique d'organisations mutualisées au sein du futur Grand Etablissement toulousain.

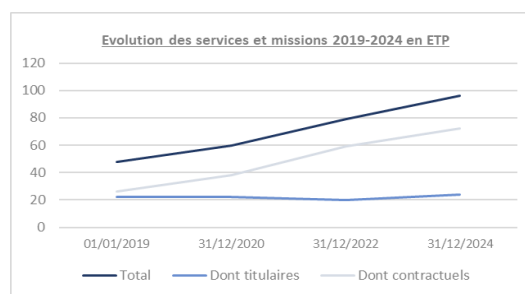
IX. Services supports

1. Renforcement et professionnalisation sur la période

De façon générale, les services ont mis en place une dynamique de professionnalisation induite par les enjeux de croissance et de transformations et une dynamique de proximité en réponse à : l'éloignement lié à l'éclatement géographique de notre campus ; un soutien et accompagnement des services face à leur sentiment de lourdeur et de complexité de l'administration (permanences mise en place sur les différents sites, réunions régulières avec les directions opérationnelles, accompagnement spécifique de nos chefs de projets, ...)

Evolutions des fonctions supports sur la période 2019-2024 en ETP

	01/12/2019	31/12/2020	31/12/2022	31/12/2024
PRESIDENCE/DGS		4	3	6
Mission TES		1	3	3
Mission QUALITE				2
Mission OBSERVATOIRE		2	2	2
AC	6	6	7	10
SAF	6	6	9	10
SAJI	5	5	8	10
SRH	4	4	7	8
SPMG	13	13	16	14
SNUT	10	14	16	22
COMMUNICATION	4	5	8	9
Total	48	60	79	96
Dont titulaires	22	22	20	24
Dont contractuels	26	38	59	72
Croissance n/n-1		25,0%	31,7%	21,5%
Croissance 2024/2019				100,0%



2. La Direction Générale des Services

Consciente de ses enjeux de transformations, qu'il s'agisse de transformations endogènes mises en avant dans le plan d'actions de notre projet d'administration, ou plus récemment exogènes, induites notamment par la création d'un nouvel EPE, la Comue a recruté courant 2024 une DGSA ressources et moyens, d'une part pour accompagner l'établissement dans sa croissance rapide (organiser, prioriser et optimiser les ressources en veillant à la soutenabilité des projets) et d'autre part, pour l'accompagner dans ses transformations induites par la mise en œuvre de la politique de site et de la trajectoire de sortie d'expérimentation qui devra conduire à la création d'un grand établissement pluridisciplinaire.

3. Agence comptable

La dimension inter-établissements croissante et le passage à SIFAC en 2020 requièrent des compétences techniques spécifiques, dans un contexte de développement. La structuration en 3 pôles définie en 2022 (Service facturier/dépense-Recette-Comptabilité) vise à professionnaliser les gestionnaires tout en organisant les suppléances. A cet effet, le service a bénéficié d'un renforcement : un agent comptable à plein temps au 01/01/2022 et de renforts. Le turn-over et les difficultés de recrutement restent un frein à la stabilisation de l'organisation mise en place.

Parmi les faits marquants sur la période, notons : le développement du conseil fiscal (mécénat Pad'Occ, optimisation fiscale ANITI...) ; la qualité comptable (processus et mise en qualité du suivi d'activités à enjeu comme le Plan campus et les conventions de recherche) ; accompagnement de la gouvernance sur les nouveaux projets (TIRIS, maîtrise d'ouvrage déléguée, intégration SGE) ; mise à jour de la cartographie des risques et du plan de contrôle interne.

Données 19/24 : DP 1500/7420 ; TR 724/1323 ; reversements non budgétaires : 11736 K€/44737 K€.

4. SAF

La réorganisation concertée du Service des Affaires Financières a été mise en œuvre, après le passage en CSA du mois de mars 2025 (cf. annexe N°46), pour répondre à ces enjeux et permettre à chaque agent de prendre de la hauteur dans ses fonctions et/ou d'assurer de nouvelles responsabilités : renforcement des pôles « missions » et « pilotage et budget », création des pôles « processus et qualité » et « contrôle interne et budgétaire », repositionnement de l'adjointe pour assurer le management direct des pôles permettant à la responsable du service de se positionner sur les enjeux clés pour l'établissement, et notamment la professionnalisation, la polyvalence et le pilotage.

5. SRH

Le service des ressources humaines a évolué proportionnellement à la croissance des effectifs de la Comue qui sont passés de 207 à 416 ETP. Pour autant, cette croissance des effectifs de la Comue relève pour grande partie de contractuels dont la gestion est spécifique : turn-over, renouvellements des contrats, complexité liée au recrutement sur projets. Le SRH a dû se professionnaliser et s'adapter pour répondre aux enjeux de croissance de l'établissement. Le déploiement d'un SIRH, la mise en œuvre d'un tableau de bord de suivi de la masse salariale et des emplois, la réalisation de la cartographie des emplois et des compétences, sont autant d'outils au service du pilotage. La dématérialisation de processus (recrutement, onboarding), ont été menés dans un souci d'amélioration continue de la qualité de service envers nos usagers et d'autres chantiers sont en cours (outil de gestion de la formation des personnels, suivi des congés, télétravail, ...). Le SRH se veut un service de proximité et organise des permanences sur les sites, et des réunions régulières avec l'ensemble des services.

6. SAJI

L'obtention de nouveaux financements et les transformations institutionnelles de la Comue ont entraîné une hausse notable du volume d'actes juridiques et institutionnels. Le SAJI s'est professionnalisé pour répondre à ces évolutions, en particulier dans les domaines juridiques liés à la recherche, à la commande publique et au pilotage des instances. Il répond aux besoins croissants des directions, services et départements impliqués dans les projets lauréats ou en interface avec les établissements du site. Ses objectifs sont de sécuriser les décisions, prévenir les contentieux et accompagner les services dans leurs démarches. Ses missions s'articulent autour des axes suivants : gestion des actes conventionnels (entre 600 et 700 actes traités annuellement) ; professionnalisation des achats publics (simplification pour les achats < 40 000 € HT) ; formations et accompagnement ; dématérialisation des signatures ; transitions institutionnelles et pilotage des instances ; élections électroniques (couvrant un corps électoral de 120 000 personnes) ; gouvernance RGPD.

7. Mission qualité

Les chargés de mission qualité viennent en expertise et en appui des services engagés dans des démarches d'amélioration continue. Instaurée en 2019, la mission Qualité a réellement pris son envol en 2023 avec l'arrivée d'une nouvelle Chargée de mission Qualité et Amélioration Continue qui a permis de recentrer les premières actions sur les besoins des usagers. Cette approche a visé et vise à ancrer durablement la mission, à favoriser l'adhésion des agents – premiers bénéficiaires des améliorations – et à en faire des relais pour déployer la politique Qualité. Ses missions sont variées : Optimisation des processus et procédures (élaboration et simplification des procédures et formulaires), gestion documentaire (garantir des documents accessibles, clairs et mis à jour), labellisation (accompagnement aux certifications : Culture Libre, HRS4R, Qualiopi, SP+), support aux directions (conseil et appui adaptés aux besoins des services et départements), pilotage stratégique (soutien à la DGS pour la mise en œuvre du projet d'administration : 88 actions prioritaires prévues en 2025).

8. SNUT

Le SNUT mobilise plus de 60% de ses RH pour gérer le système d'information de la Comue. L'adaptation à la croissance de l'établissement se caractérise par :

- L'intégration numérique des nouveaux services (SIMPPS, SGE, ANITI, Pad'Occ, ...) et la contribution au développement d'un SI métier adapté aux besoins des départements ;
- L'industrialisation des processus avec de nouveaux SI de gestion (SIRH, BI finances, ...) et le déploiement d'outils de productivité : signature dématérialisée, usages collaboratifs, BPM, CRM, ...
- La structuration du SNUT avec la mise en place d'un management intermédiaire, la rationalisation de la gestion du portefeuille de projets, la restructuration de la fonction support utilisateurs, et la recherche de l'amélioration continue.

Malgré l'engagement de la Comue pour adapter son SI à ses besoins croissants, le SNUT reste fragile sur sa gestion RH (difficulté à recruter, turn-over, limites du recours à la sous-traitance) et dans la gestion des thématiques transverses comme l'urbanisation des SI ou la sécurité.

9. Service communication

L'intensification des activités de communication a conduit à une réorganisation du service début 2024, avec la création des pôles (« communication grands projets et programmes » et « conception, création, production ») pour mieux accompagner les projets stratégiques et mieux articuler la communication de projet avec la communication institutionnelle.

De nouveaux outils ont été déployés : outil de gestion des demandes, plateforme collaborative, usine à sites web, solution d'emailing, marchés. En complément, l'animation du réseau des communicants des établissements favorise l'alignement des messages, la co-construction de campagnes inter-établissements, l'interconnaissance et la mutualisation des pratiques.

10. Service Patrimoine et Moyens Généraux (hors campus et SGE)

Le SPMG mène les projets immobiliers propres à l'établissement, assure l'exploitation, la maintenance, le bon fonctionnement et la sécurité-sûreté des bâtiments (4 bâtiments principaux – dont 1 ERP cat 2, pour un total d'environ 30 000 m² de surface de plancher). Il gère les ressources matérielles et les prestations nécessaires au bon fonctionnement des services : accueil, courrier, livraisons, gestion des déchets, du parc automobile, du parc des copieurs, nettoyage des locaux.

Sur la période écoulée, le périmètre d'action du SPMG a été élargi à tous les locaux occupés par des agents de la Comue (B612, MFJA, La Turbine au sein de la Cité internationale), afin d'offrir un service homogène à l'ensemble des agents et d'offrir un support opérationnel aux projets. Le service accompagne également la croissance des effectifs et le développement des nouvelles modalités de travail (open space, flex office, visio), plusieurs projets de réaménagement des locaux ont été portés en ce sens sur la période écoulée.

DOMAINE 3 : FORMATION DOCTORALE

1. Le doctorat de Toulouse

L'organisation institutionnelle du doctorat à Toulouse constitue une réponse ambitieuse aux enjeux stratégiques d'excellence académique, de coordination inter-établissements et de visibilité internationale. Depuis la dernière évaluation HCERES, la mise en place d'une co-accréditation du diplôme de doctorat des établissements avec la Comue de Toulouse a permis, sous son impulsion, de structurer les études doctorales dans un cadre commun et cohérent. Cette démarche s'inscrit dans une dynamique plus large de transformation institutionnelle portée par le Programme TIRIS (cf. domaine 1).

Le dispositif de co-accréditation repose sur deux configurations distinctes, mais c'est la co-accréditation en délivrance conjointe qui constitue le pilier fondamental du doctorat. Ce modèle assure une cohérence institutionnelle et une reconnaissance accrue au niveau national et international, permettant de porter une vision collective et structurée des études doctorales.

Dans le cadre de la co-accréditation en délivrance partagée, chaque établissement conserve une autonomie totale pour délivrer le diplôme national de doctorat sur le périmètre des écoles doctorales affiliées. Bien qu'offrant une souplesse organisationnelle, ce modèle est aujourd'hui moins valorisé, car il limite l'impact collectif et la visibilité du doctorat à l'échelle nationale et internationale.

En revanche, la co-accréditation en délivrance conjointe, qui concerne aujourd'hui 80 % des doctorants inscrits, constitue une avancée majeure pour le site toulousain. Ce modèle repose sur une inscription partagée entre les établissements et la Comue de Toulouse, permettant ainsi la délivrance d'un diplôme commun. Encadré par un règlement intérieur clair, ce cadre garantit une répartition équitable des responsabilités académiques et administratives entre les partenaires. Il permet également de fédérer les acteurs autour d'une stratégie commune, renforçant ainsi la visibilité et la compétitivité du doctorat sur le plan national et international.

L'organisation institutionnelle du doctorat repose sur un cadre structuré et harmonisé, coordonné par la Comue dans le cadre du doctorat de l'Université de Toulouse. Ce diplôme garantit une cohérence académique et administrative entre les établissements et les écoles doctorales, renforçant la qualité de l'encadrement et des pratiques de formation. La mise en place d'un règlement intérieur commun, complété par des déclinaisons spécifiques aux disciplines et aux écoles doctorales, assure une homogénéité des parcours tout en respectant les particularités locales.

Les écoles doctorales jouent un rôle central dans l'accompagnement personnalisé des doctorants. Elles collaborent étroitement avec les laboratoires de recherche pour offrir des conditions optimales de réalisation des thèses. Le suivi des doctorants par leur direction de thèse, jugé très positif par 94 % des doctorants, inclut des échanges réguliers et un encadrement de proximité. Une formation dédiée à l'encadrement des thèses, organisée par l'École des Docteurs, contribue à renforcer les compétences des encadrants sur des thématiques telles que la gestion des conflits, la prévention des violences, et l'accompagnement des doctorants en situation de handicap.

En termes d'insertion professionnelle, les indicateurs historiques révèlent une amélioration significative des conditions d'emploi des docteurs. Le taux d'emploi à cinq ans est passé de 91 % en 2016 à 94 % en 2023, avec une diminution de moitié du taux de recherche d'emploi en huit ans. La proportion d'emplois stables (CDI, fonctionnaires, etc.) est en progression continue, et la satisfaction globale des docteurs à l'égard de leur emploi reste élevée. Ces données, analysées régulièrement, orientent les priorités stratégiques, notamment à travers le développement de dispositifs comme le portfolio de compétences, en lien avec les transitions écologiques et numériques.

Enfin, la simplification et la modernisation des processus administratifs, notamment grâce à la dématérialisation, ont significativement amélioré l'expérience des doctorants, réduisant les délais de traitement tout en renforçant la transparence et la sécurité juridique. Les soutenances internationales et les cotutelles sont également encouragées pour promouvoir l'ouverture internationale et la visibilité des unités de recherche.

2. L'École des Docteurs de Toulouse

L'École des Docteurs est le collège doctoral de la Comue. Il réunit les 14 écoles doctorales qui lui ont délégué 3 missions :

- La formation ;
- L'international ;
- L'observatoire (Emploi et vie doctorante).

Le fonctionnement du collège doctoral de la Comue s'appuie sur un règlement intérieur commun, validé par les conseils d'administration de l'ensemble des établissements partenaires pour la répartition des missions qui relèvent de son périmètre. Ce cadre réglementaire garantit une gestion partagée et une cohérence institutionnelle, tout en formalisant les engagements mutuels des parties prenantes.

La plus-value de ce cadre collaboratif se traduit par une harmonisation des pratiques pédagogiques et administratives, permettant de garantir une qualité homogène des parcours doctoraux sur l'ensemble du site. Le Conseil de la Politique Doctorale favorise également la mise en œuvre de projets collectifs alignés sur des priorités stratégiques, comme le développement des formations interdisciplinaires et l'intégration des transitions écologiques et sociétales.

2.1. La formation

L'offre de formation proposée aux écoles doctorales au sein de la Comue est organisée depuis 2009 selon un principe de subsidiarité : les formations disciplinaires relèvent des écoles doctorales, tandis que l'École des Docteurs (collège doctoral) prend en charge les formations interdisciplinaires et transversales. Chaque année, plus de 290 sessions de formations sont proposées, couvrant des thématiques comme la poursuite de carrière, l'entrepreneuriat, la méthodologie de la thèse, l'éthique scientifique ou encore les enjeux sociétaux. Ces formations, conçues en partenariat avec des services experts tels que l'URFIST, les Services Communs de Documentation (SCD) et la SATT Toulouse Tech Transfer, s'appuient sur une démarche d'amélioration continue grâce aux retours systématiques des doctorants.

La formation à l'intégrité scientifique et à l'éthique est un élément remarquable des formations proposées par l'École des Docteurs. Le programme ETHIS, qui est obligatoire pour tous les doctorants, est conçu pour sensibiliser aux enjeux éthiques et aux responsabilités liées à la pratique de la recherche. Cette formation, qui combine des apports théoriques et des ateliers pratiques, adopte une approche participative, permettant aux doctorants de réfléchir collectivement à des cas concrets, tels que des dilemmes éthiques ou des situations de conflits d'intérêts. L'une des forces de cette formation réside dans la volonté des écoles doctorales de maintenir un dispositif en présence et en petit groupe. Cette formation a concerné plus de 800 doctorants en 2024-25. Une communauté interdisciplinaire de formateurs anime ce dispositif qui sait s'adapter aux évolutions scientifiques et sociétales. Des thématiques émergentes, comme les biais méthodologiques, l'intelligence artificielle ou la science ouverte, sont progressivement intégrées au programme, garantissant ainsi sa pertinence et son actualité. Les doctorants plébiscitent cette formation, qui leur permet d'acquérir des outils concrets pour naviguer dans des environnements complexes tout en maintenant un haut niveau d'intégrité scientifique. La Comue poursuit ses efforts en explorant des pistes pour élargir ces formations, notamment en direction des encadrants, afin de diffuser une culture éthique à tous les niveaux de la communauté académique.

La formation doctorale s'aligne également sur les priorités stratégiques des établissements. Un axe spécifique a été développé pour répondre aux enjeux contemporains des transitions écologiques et sociétales. Ce programme sensibilise les doctorants à l'impact environnemental des activités scientifiques, tout en promouvant l'adaptation des pratiques pour réduire l'empreinte écologique des projets de recherche. En parallèle, il aborde les transitions sociétales en mettant l'accent sur la lutte contre les discriminations, l'intégration des principes d'inclusion et la remise en question des biais méthodologiques dans la recherche. Ces initiatives, menées en partenariat avec des acteurs comme le collectif 1point5, favorisent des pratiques de recherche à la fois durables et responsables.

Sur le plan international, l'établissement encourage l'ouverture des doctorants à des collaborations scientifiques à l'étranger. Des formations spécifiques les préparent à intégrer des réseaux scientifiques internationaux et à travailler dans des contextes multiculturels, renforçant ainsi l'attractivité et le rayonnement de l'établissement.

Enfin, dans le cadre du PUI UT Innovation, un continuum innovant en trois étapes soutient l'entrepreneuriat doctoral. De la sensibilisation lors des Doctoriales Occitanie à l'accompagnement personnalisé *via* des structures expertes comme la SATT Toulouse Tech Transfer et l'incubateur NUBBO, ce dispositif a permis d'augmenter de manière significative le nombre de docteurs entrepreneurs, passant de 4 % à 10 % sur la période évaluée. Ces résultats traduisent la capacité de l'établissement à valoriser les travaux de recherche et à favoriser leur impact économique et sociétal.

En intégrant ces dimensions, qu'il s'agisse des transitions écologiques et sociétales, des formations internationales ou du soutien à l'entrepreneuriat, l'établissement confirme son engagement stratégique et sa capacité à répondre aux besoins émergents tout en renforçant son identité et son attractivité.

L'établissement garantit également un adossement solide de ses formations doctorales à la recherche, grâce à la participation de plus d'une centaine d'enseignants-chercheurs, chercheurs et personnels BIATSS chaque année. Ces acteurs interviennent dans l'animation des formations couvrant des domaines essentiels tels que l'éthique et l'intégrité scientifique, les transitions environnementales et sociétales, ou encore la méthodologie de la thèse. Leur implication dans les formations dispensées assure une actualisation constante des contenus pédagogiques en lien direct avec les activités de recherche.

L'implication directe de ces personnels garantit une approche pédagogique ancrée dans la recherche et adaptée aux attentes du monde professionnel. Ces formations, en intégrant les enjeux actuels tels que les transitions environnementales, les compétences entrepreneuriales et la valorisation des acquis, préparent les doctorants à relever les défis contemporains. Les échanges facilités par les afterworks et la valorisation des success stories enrichissent leur parcours, tout en renforçant leur employabilité et leur insertion dans des secteurs variés, tant académiques qu'industriels.

Chaque doctorant signe une convention de formation avec son directeur de thèse en début de parcours. Cette convention formalise les compétences à développer tout au long du doctorat. En fin de formation, un portfolio généré via ADUM récapitule les expériences et compétences acquises, facilitant l'insertion professionnelle. Bien que ce portfolio soit un atout majeur, son usage reste perfectible et constitue un axe stratégique de réflexion pour l'avenir. L'établissement travaille également au développement de suppléments au diplôme, actuellement expérimentés dans certaines Écoles Universitaires de Recherche (EUR). Ces suppléments valorisent l'ensemble des formations suivies par les doctorants, renforçant la reconnaissance nationale et internationale de leurs acquis.

2.2. L'international :

Depuis 2019, la Comue a renforcé l'ouverture internationale des études doctorales en structurant ses partenariats stratégiques. Cette dynamique s'appuie sur l'université européenne Universeh, qui développe la mobilité et la formation conjointe des doctorants au sein d'un réseau européen d'excellence, ainsi que sur le projet TIRIS, qui accroît l'attractivité de Toulouse pour les chercheurs et doctorants internationaux. Par ailleurs, le programme France 2030 soutient des initiatives structurantes en matière de recherche et de formation doctorale à l'échelle internationale, tandis que les partenariats bilatéraux, notamment avec des universités d'Amérique latine, d'Amérique du Nord et d'Asie, favorisent l'émergence de co-tutelles et de mobilités croisées.

Malgré ces avancées, le nombre de doctorants internationaux a suivi une baisse conforme à la tendance nationale, passant de 1 535 en 2019 à 1 446 en 2023, tandis que les co-tutelles ont diminué de 355 à 271 sur la même période. Cette évolution s'explique notamment par des contraintes exogènes, telles que l'augmentation du nombre de laboratoires en zone à régime restrictif (ZRR) et des contraintes endogènes avec la fragilisation des dispositifs de financement comme le CSC ou le Conacyt, rendant les co-tutelles plus incertaines. Dans ce contexte, nous souhaitons déposer un projet MCSA Cofund afin d'encourager les mobilités croisées grâce à un financement impliquant des acteurs académiques et industriels nationaux

ou internationaux. Il s'agit de renforcer la formation et l'encadrement des doctorants par un programme dédié combinant approche interdisciplinaire et mentorat international. Enfin, une gouvernance partagée entre les universités toulousaines et leurs partenaires européens et extra-européens doit garantir l'ancrage durable des collaborations.

En complément, la Comue a engagé avec les établissements un travail de mutualisation des documents de co-tutelle afin de simplifier les démarches administratives. Parallèlement, elle a encouragé le partage des bonnes pratiques au sein d'un réseau métier des personnels d'appui, permettant un suivi renforcé des partenariats et une meilleure visibilité des études doctorales toulousaines à l'international.

2.3. Observatoire (Emploi et vie doctorante) :

Les études doctorales font l'objet d'un suivi rigoureux de l'insertion professionnelle grâce à une enquête annuelle menée par l'École des Docteurs. Ce dispositif, intégré aux enquêtes IPdoc du MESR et complété par des enquêtes locales, analyse des indicateurs clés tels que le taux d'emploi, passé de 91 % en 2016 à 94 % en 2023, la progression des emplois stables (+18 points en un an) et la répartition géographique des docteurs. Ces données permettent une lecture fine des dynamiques d'insertion, y compris des disparités selon le genre, et orientent les priorités stratégiques. Les rapports sont accessibles en ligne et déclinés par établissement, école doctorale et discipline scientifique.

Ces chiffres guident notre offre de formation et l'accompagnement des doctorants, en réponse aux attentes du marché de l'emploi. L'entrepreneuriat en est un exemple emblématique. Avec un pourcentage de docteurs entrepreneurs passé de 4 % à 10 % sur la période évaluée, l'établissement a mis en place, dans le cadre du PUI UT Innovation, un continuum structuré en trois niveaux : sensibilisation, consolidation et accompagnement personnalisé. Les Doctoriales Occitanie permettent d'amorcer des projets d'innovation lors de séminaires thématiques et co-construits avec des acteurs socio-économiques. Des afterworks et des sessions pratiques facilitent ensuite la consolidation des idées et leur intégration dans l'écosystème régional. Enfin, les doctorants bénéficiant d'un accompagnement personnalisé via Toulouse Tech Transfer et NUBBO participent à des concours comme iPhD et Start'Thèse, renforçant leur capacité à valoriser leurs recherches par la création d'entreprise.

Offrir la meilleure qualité de vie et d'étude en doctorat et limiter les risques d'abandon de thèse est un des enjeux stratégiques les plus importants des établissements d'enseignement supérieur à Toulouse.

Dans un contexte marqué par une prise de conscience croissante des risques psychosociaux et des violences sexistes et sexuelles au sein de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche, les directions des Écoles Doctorales ont entrepris de mieux comprendre les conditions de vie et de travail des doctorants, de manière à identifier des pistes concrètes d'amélioration. Afin d'harmoniser le travail des Écoles Doctorales et d'objectiver l'expérience du doctorat, l'Observatoire a mené une enquête auprès des 4 000 doctorants inscrits en 2023-2024. Les résultats montrent une expérience globale d'encadrement du doctorat très positive. Ainsi, 94 % des doctorants estiment entretenir de bonnes relations avec leur direction de thèse, et 90 % déclarent pouvoir échanger de manière constructive avec elle, y compris en cas de désaccord. Cependant, d'autres indicateurs révèlent des problèmes significatifs : seuls 53 % des doctorants disposent d'un bureau de travail adapté, et un quart n'ont pas accès à un ordinateur individuel adéquat. De plus, un tiers des doctorants jugent leur santé psychologique mauvaise, et 71 % déclarent ressentir de la fatigue, 64 % du stress et de l'anxiété, et 54 % de l'inquiétude concernant leur insertion professionnelle.

Suite à cette enquête, le Conseil de Politique Doctorale a constitué un groupe de travail dédié à l'amélioration des conditions de vie et de travail des doctorants inscrits à l'Université de Toulouse. Ce groupe a défini trois axes principaux : Conditions de travail des doctorants ; Bien dans sa tête, bien dans sa thèse ; Lutte contre les discriminations.

3. Perspectives

Depuis le rapport d'évaluation transmis par le HCERES en 2021, les universités et établissements membres de la Comue de Toulouse ont entrepris des transformations majeures des études doctorales, guidées par une volonté de répondre aux observations formulées tout en anticipant les défis futurs. Ces progrès s'inscrivent dans une dynamique collective autour du doctorat de l'Université de Toulouse, impliquant les acteurs institutionnels souhaitant approfondir les efforts de mutualisation tout en respectant les spécificités de chacun. Une analyse SWOT détaillée en annexe permet de porter un regard critique des réalisations significatives, en mettant en lumière les acquis et les axes encore perfectibles.

Ce chapeau commun aux études doctorales à Toulouse permet de mesurer les avancées réalisées depuis la dernière évaluation en mettant en lumière une gouvernance structurée et un pilotage stratégique fondé sur des données solides. L'analyse menée met en évidence des progrès significatifs en matière de coordination inter-établissements, de suivi des doctorants et d'évolution des dispositifs de formation. Toutefois, elle souligne également des marges d'amélioration, notamment en ce qui concerne l'attractivité internationale, la simplification des procédures administratives et l'optimisation des ressources allouées aux doctorants afin de garantir un cadre de travail optimal.

Les actions engagées ont pour objectif de consolider la visibilité du doctorat, de renforcer l'accompagnement des doctorants tout au long de leur parcours et d'harmoniser les pratiques d'encadrement au sein du site universitaire. L'amélioration continue des dispositifs d'accueil, l'adaptation des formations aux enjeux contemporains et la mise en place d'un suivi plus homogène entre disciplines constituent des leviers majeurs pour répondre aux attentes institutionnelles et sociétales.

TABLE DES ANNEXES COMPLEMENTAIRES

- Annexe N°1 [Frise chronologique](#)
- Annexe N° 2 [Document de caractérisation de l'Observatoire](#)
- Annexe N°3 Principes Fondateurs
- Annexe N°4 [Contrat Pluriannuel de site de l'Université de Toulouse 2021-2026](#)
- Annexe N°5 [Schéma des instances Comue exp](#)
- Annexe N°6 MAP(OJG)
- Annexe N°7 Feuille de route (MT)
- Annexe N°8 [Projet d'Administration](#)
- Annexe N°9 [Personnel mis à disposition de la Comue](#)
- Annexe N°10 [Lettre d'orientation RH 2024](#)
- Annexe N°11 [Délibération lettre d'orientation RH 2024](#)
- Annexe N°12 [Lettre d'orientation RH 2025](#)
- Annexe N°13 [Délibération lettre d'orientation RH 2025](#)
- Annexe N°14 [Lettre d'orientation budgétaire 2024](#)
- Annexe N°15 [Délibération lettre d'orientation budgétaire 2024](#)
- Annexe N°16 [Exécution 2024 par sources de financement](#)
- Annexe N°17 [Lettre d'OrientatIon Budgétaire 2025](#)
- Annexe N°18 [BI 2025](#)
- Annexe N°19 [Cartographie des processus](#)
- Annexe N°20 [Fiche Projet](#)
- Annexe N°21 [Cartographie des projets](#)
- Annexe N°22 [Appel à projet FIACT IA](#)
- Annexe N°23 [Fiche synthétique d'activité de la SATT TTT](#)
- Annexe N°24 [Fiche de présentation du PUI UT Innovation](#)
- Annexe N°25 Fiche de présentation ANITI et Cluster IA
- Annexe N°26 [Fiche de présentation des défis clefs](#)
- Annexe N°27 [Convention-cadre avec le rectorat](#)
- Annexe N°28 Cahier des charges (scientipolis)
- Annexe N°29 [Observatoire SAPS et charge de mission](#)
- Annexe N°30 [Lettre Sabrina Labbe chargée de mission VP SAPS](#)
- Annexe N°31 Fiche TIRIS
- Annexe N°32 [Fiche Pad'Occ](#)
- Annexe N°33 [Organigramme SIMPSS et DFVE](#)
- Annexe N°34 [Projets DFVE et labélisation](#)
- Annexe N°35 [Synthèse Enquête SAVE 2020](#)
- Annexe N°36 [Synthèse SAVE 2021](#)
- Annexe N°37 [Synthèse enquête SAVE 2023](#)
- Annexe N°38 [Bilan intermédiaire SAVE 2024](#)
- Annexe N°39 Toul'box
- Annexe N°40 Arriv'Easy
- Annexe N°41 [Alliance UNIVERSEH – European Space University for Earth and Humanity](#)
- Annexe N°42 [DILAMI](#)
- Annexe N°43 [Europe STAR](#)
- Annexe N°44 [cartographie avec données chiffrées des VTUE](#)
- Annexe N°45 [VSS Bilan intermédiaire 072023](#)
- Annexe N°46 [Réorganisation concertée du Service des Affaires Financières](#)

TABLE DES MATIERES : SWOT

1. [SWOT des élus du CA et du Sénat](#)
2. [SWOT du CSA](#)
3. [SWOT Comop](#)
4. [SWOT FVE](#)
5. [SWOT DREI](#)
6. [SWOT DRSU](#)
7. [SWOT mission TES](#)
8. [SWOT de l'Observatoire](#)
9. [SWOT du Numérique](#)
10. [SWOT du DRDV](#)

La Communauté d'universités et établissements de Toulouse rassemble 15 établissements d'enseignement supérieur de l'académie de Toulouse et s'appuie sur 9 établissements et organismes de recherche nationaux présents sur le site toulousain.

Université Toulouse Capitole
Université Toulouse - Jean Jaurès
Université de Toulouse
Institut National Polytechnique de Toulouse
Institut National des Sciences Appliquées de Toulouse
ISAE-SUPAERO
Institut National Universitaire Champollion
École Nationale de l'Aviation Civile
Université de technologie Tarbes Occitanie Pyrénées
École Nationale Supérieure d'Architecture de Toulouse
École Nationale Vétérinaire de Toulouse
École Nationale Supérieure de Formation de l'Enseignement Agricole
Institut Catholique d'Arts et Métiers de Toulouse
IMT Mines Albi
Toulouse Business School
Centre de Ressources, d'Expertise et de Performance Sportives
Institut supérieur des arts et du design de Toulouse
Centre National d'Études Spatiales
Centre National de la Recherche Scientifique
l'institut National de Recherche pour l'Agriculture, l'Alimentation et l'Environnement
Institut National de la Santé et de la Recherche Médicale
Institut de Recherche pour le Développement
Office National d'Études et de Recherches Aérospatiales
Météo-France

univ-toulouse.fr



Communauté
d'universités
et établissements
de Toulouse