

RAPPORT D'ÉVALUATION DE LA COORDINATION TERRITORIALE PORTÉE PAR LA COMUE « UNIVERSITÉ FÉDÉRALE TOULOUSE MIDI-PYRÉNÉES »

CAMPAGNE D'ÉVALUATION 2019-2020
VAGUE A

Rapport publié le 28/05/2020



Pour le Hcéres¹ :

Le Président du Hcéres
*Par intérim, la Secrétaire
générale*
Nelly Dupin

Au nom du comité d'experts² :

Pascale Duché, Présidente du
comité

En vertu du décret n°2014-1365 du 14 novembre 2014 :

¹ Le président du Hcéres "contresigne les rapports d'évaluation établis par les comités d'experts et signés par leur président." (Article 8, alinéa 5) ;

² Les rapports d'évaluation "sont signés par le président du comité" (Article 11, alinéa 2).

Sommaire

I. Présentation de l'établissement	5
1/ Principales caractéristiques du site	5
a / La région Occitanie.....	5
b / L'académie de Toulouse.....	6
2 / Les principales étapes de la structuration du site	7
3 / Les caractéristiques de la Comue et le contexte de l'évaluation.....	7
II. Le positionnement et la stratégie institutionnels.....	9
1/ Un positionnement difficile à stabiliser.....	9
2/ Vers un modèle expérimental conservant la dimension fédérale	9
3/ Un modèle économique fragile qui repose sur des réussites à appel à projets	11
4/ Un interlocuteur privilégié	11
III. La gouvernance et le pilotage	13
1/ Une organisation administrative bien structurée, apte à mettre en œuvre une stratégie d'établissement encore en construction.....	13
2/ Des organes de gouvernance hypertrophiés, inadaptés aux missions de la comue	14
3/ Un renforcement du pilotage à poursuivre	15
a / Un pilotage en manque de suivi et d'indicateurs	15
b / Une vigilance à porter à toutes les fonctions de support et de soutien.....	16
4/ Un plan de communication interne à poursuivre et une communication externe au service d'une identité à construire	19
IV. Les compétences et activités	20
1/ La recherche et la valorisation	20
a / Des valeurs scientifiques communes à définir et une stratégie de recherche à co-construire	20
b / Les prémices d'une coordination pour la délivrance du doctorat.....	22
c / Une absence de pilotage de la recherche partenariale et du transfert de technologie.....	23
d / Une approche solide de la diffusion de la culture scientifique	24
2/ Formation et vie étudiante	24
a / Une coordination des formations efficace	24
b / Une stratégie de vie étudiante consciente des enjeux du territoire mais peu partagée	25
3/ Numérique : un fort dynamisme reposant sur une organisation fédérale à affermir.....	26
4/ Des outils et des dispositifs opérationnels de qualité, mais une stratégie internationale en panne.....	28
a / Stratégie et outils d'internationalisation.....	28
b / Des outils d'accompagnement de la mobilité originaux et pertinents.....	29
c / Une mutualisation autour de l'ingénierie de projet en transition entre force d'appoint et vraie subsidiarité.....	30
d / Une stratégie partenariale en panne	30
V. Conclusion	31
1/ Les points d'appui	32
2/ Les points d'attention	32
3/ Les recommandations	32
VI. Liste des sigles	33
VII. Observations du président de la Comue UFTMiP	36
VIII. Organisation de l'évaluation.....	40

I. Présentation de l'établissement

1/ PRINCIPALES CARACTERISTIQUES DU SITE

a / La région Occitanie

La région Occitanie est née de la fusion des régions Languedoc-Roussillon et Midi-Pyrénées au 1^{er} janvier 2016. Avec 3,7 % du PIB consacrés aux dépenses de recherche et développement (R&D) en 2012, elle est la 1^{ère} région française pour l'effort de R&D, qu'elle soit publique ou privée¹. La région compte deux métropoles (Toulouse et Montpellier) qui sont deux grands pôles universitaires, Toulouse représentant la plus grande ville. La région s'étend sur 72 724 km² et treize départements, ce qui en fait la troisième plus vaste région de France. Elle compte 5 808 435 habitants au 1^{er} janvier 2016, et constitue ainsi la cinquième région française (et métropolitaine)².

La région compte sept universités³. La structuration régionale de l'enseignement supérieur s'articule autour de deux regroupements issus de la loi relative à l'enseignement supérieur et à la recherche (ESR) de 2013 : la Comue « Université fédérale de Toulouse Midi-Pyrénées » (UFTMiP) (créée par décret du 10 juin 2015) et la Comue « Languedoc-Roussillon Universités » (créée par le décret du 30 décembre 2014). Cette dernière a été dissoute au 31 décembre 2019, après décision des établissements membres et remplacée par une convention de rapprochement d'établissements⁴, entrée en vigueur au 1^{er} janvier 2020. La poursuite de l'I-Site Montpellier Université d'Excellence (Muse) a été validée par le jury international en décembre 2019. En 2014-2015, les académies de Toulouse et de Montpellier comptaient 233 120 étudiants inscrits dans l'enseignement supérieur⁵.

Un Idex a été obtenu à Toulouse mais non confirmé par le jury international en 2016. Toutefois, la région compte, entre autres, 16 Idex⁶, 34 Labex⁷, un institut convergence, 18 Equipex⁸ et un pôle de recherche hospitalo-universitaire en cancérologie (Toulouse)².

L'Occitanie se positionne au 3^{ème} rang national et au 15^{ème} rang européen pour le nombre de ses publications scientifiques⁹. La région se distingue en sciences de l'univers et en biologie appliquée-écologie. Les taux de co-publications internationales connaissent une progression supérieure à celle de la France dans la plupart des disciplines.

Le schéma régional de l'enseignement supérieur de la recherche et de l'innovation (Sresri¹⁰) pour la période 2017-2021 affiche comme objectif l'équité d'accès à l'enseignement supérieur en s'appuyant sur les deux métropoles universitaires et sur un réseau de villes universitaires dites « d'équilibre ». Les trois orientations stratégiques ciblent plus spécifiquement : l'apport aux étudiants de compétences adaptées à une société et à une économie en mouvement, le déploiement de l'innovation sous toutes ses formes et la performance économique sur l'ensemble du territoire régional. La région attend des acteurs de l'enseignement supérieur et de la recherche qu'ils contribuent fortement à une dynamique de création d'emplois « durables et non-

¹ L'effort de R&D y est majoritairement le fait des entreprises, du secteur aérospace mais aussi de la chimie-pharmacie. De ce fait, la part des dépenses de R&D privées est beaucoup plus élevée en Midi-Pyrénées (71 %) qu'en Languedoc-Roussillon (31 %). Source : Strater Languedoc Roussillon et Toulouse_2018.

² Strater Languedoc Roussillon et Toulouse_2018.

³ Université de Montpellier ; université Paul Valéry Montpellier ; université de Perpignan Via Domitia ; université de Nîmes ; université Toulouse I Capitole ; université Toulouse II Jean Jaurès ; université Toulouse III Paul Sabatier.

⁴ Ce rapprochement d'établissements rassemble les quatre universités du site (Université de Montpellier, Université Montpellier 3, Université de Nîmes et Universités de Perpignan) et l'École nationale supérieure de chimie de Montpellier, sans chef de file désigné.

⁵ Strater Languedoc Roussillon et Toulouse_2018.

⁶ Initiatives d'excellence en formations innovantes.

⁷ Laboratoires d'excellence.

⁸ Équipements d'excellence.

⁹ Source : Strater Languedoc Roussillon et Toulouse_2018.

¹⁰ Assemblée des sites de l'enseignement supérieur et de la recherche d'Occitanie (ASESRO). Schéma régional de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation. Région Occitanie Pyrénées – Méditerranée, 08/02/2019.

délocalisables » et à « une ouverture et une visibilité mondiale grâce au développement de l'écosystème d'innovation ».

b / L'académie de Toulouse

Avec une population de trois millions d'habitants, le territoire de l'académie de Toulouse représente 5 % de la population française, la métropole toulousaine concentrant le quart de la population du site. L'académie comprend huit départements, présentant des disparités en termes de population et de densité de population (30 habitants au km² en Ariège contre 209 en Haute-Garonne, par exemple). Avec près de 130 000 étudiants, l'académie accueille 5 % des effectifs nationaux. La diversité des formations qui les attirent est aussi le reflet de l'inter-ministériarité qui les caractérise : six établissements publics d'enseignement supérieur sont concernés par la cotutelle de cinq ministères différents. En outre, le poids national des docteurs du site académique est l'un des plus élevés de France métropolitaine (800 docteurs, 6 % des docteurs nationaux)¹¹.

Le dispositif d'enseignement supérieur du site académique de Toulouse est caractérisé par la grande diversité de ses établissements (universités, écoles, institut national polytechnique, institut national universitaire de formation). Malgré une bonne couverture du territoire avec 35 sites d'enseignement supérieur répartis dans les huit départements, la concentration métropolitaine est forte : 84 % des étudiants sont inscrits à Toulouse (110 000), qui accueille la plupart des sièges des établissements d'enseignement supérieur (les trois universités, l'institut national polytechnique - INP Toulouse, la majorité des écoles d'ingénieur, l'école nationale vétérinaire de Toulouse). À l'exception d'Albi et de Tarbes qui accueillent 8,5 % des effectifs académiques (11 000 étudiants), seulement quatre autres sites comptabilisent des effectifs supérieurs à 1 000 étudiants (par ordre décroissant, Rodez, Montauban, Auch et Castres). L'académie de Toulouse est le 4^{ème} site français, hors Île-de-France, qui accueille le plus d'étudiants (139 410 étudiants à la rentrée 2017¹², 5 % du poids national) et dont les effectifs bénéficient de l'évolution la plus importante sur la période 2010-2014 (+ 11,6 % ; France métropolitaine : + 6,4 %)¹³.

La production scientifique du site représente 5,6 % de la production nationale en 2014. Les chercheurs de l'académie contribuent à hauteur de 8,6 % des publications nationales en sciences de l'univers et à hauteur de 8 % des publications en sciences de l'ingénieur¹⁴. La recherche sur le territoire est riche de la présence de sept organismes de recherche et de collaborations universitaires à travers la tutelle partagée d'un nombre important d'unités de recherche et la mutualisation de nombreux équipements. Le site accueille près de 22 000 chercheurs¹⁵ des secteurs public et privé (8,6 % du poids national) témoignant d'un fort potentiel de recherche et d'innovation. Les enseignants et enseignants-chercheurs de l'académie sont proportionnellement bien représentés parmi les personnels de l'enseignement supérieur du site (56,6 % ; France métropolitaine : 52,7 %) et constituent un poids national non négligeable (plus de 5,5 %). Toutefois, les enseignants-chercheurs étrangers ne représentent que 7 % de la population académique des enseignants chercheurs (moyenne nationale : 9,5 %). Avec des dépenses de recherche et développement qui représentent 4,6 % du PIB¹⁶, l'académie dépasse nettement l'objectif national de 3 % de PIB investis dans la R&D¹⁷.

Toulouse concentre une forte proportion de cadres (28,2 % contre 17,8 % en moyenne nationale)¹⁸, avec un fort taux de diplômés de l'enseignement supérieur (45,2 % contre 29,1 % en moyenne nationale)¹⁹. Forte de son pôle d'excellence aéronautique et aérospatial, la métropole rassemble 59 % des emplois de cette filière au sein des régions Occitanie et Nouvelle Aquitaine²⁰.

¹¹ Strater diagnostic territorial Communauté Université Fédérale de Toulouse, juin 2018.

¹² L'académie en chiffres Toulouse 2018 – 2019, juin 2019.

¹³ Strater diagnostic territorial Communauté Université Fédérale de Toulouse, juin 2018.

¹⁴ Strater Languedoc Roussillon et Toulouse_2018.

¹⁵ Source Mesri-Sies – Données 2014. Rapport stratégie territoriale de l'enseignement supérieur et de la recherche (Strater) de l'Université Fédérale de Toulouse Midi Pyrénées, juin 2018.

¹⁶ Produit intérieur brut.

¹⁷ Strater diagnostic territorial Communauté Université Fédérale de Toulouse, juin 2018.

¹⁸ Source : Insee, 2016 (https://www.insee.fr/fr/statistiques/2011101?geo=UU2010-31701#tableau-EMP_G3).

¹⁹ Source : Insee, 2016.

²⁰ Sources : Insee, enquête filière aéronautique et spatiale 2017.

2 / LES PRINCIPALES ETAPES DE LA STRUCTURATION DU SITE

Le site bénéficie d'une longue histoire jalonnée de projets collectifs qui ont permis de construire une culture de coopération dans une logique de projet. Trois structures de mutualisation se sont succédé sur le site de Toulouse depuis 1995, d'abord sous la forme d'un groupement d'intérêt public (GIP) dénommé « pôle universitaire européen de Toulouse », puis par la création du Pres « université de Toulouse » en 2007 et enfin par l'instauration de la Comue « université fédérale Toulouse Midi-Pyrénées - UFTMiP » (décret n° 2015-663 du 10 juin 2015) au statut d'EPSCP.

En décembre 2019, au moment de la visite, la Comue UFTMiP était composée de sept membres : l'université Toulouse 1 Capitole (UT1), l'université Toulouse 2 Jean Jaurès (UT2), l'université Toulouse 3 Paul Sabatier (UT3), Toulouse INP, l'Institut national des sciences appliquées de Toulouse (Insa Toulouse), l'Institut supérieur de l'aéronautique et de l'espace (Isae-Supaero) et le CNRS. Elle compte également neuf associés renforcés : l'école nationale de l'aviation civile (Enac), Toulouse INP - École nationale d'ingénieurs de Tarbes, l'école nationale supérieure de formation de l'enseignement agricole (Ensfea), l'école nationale vétérinaire de Toulouse (ENVT), l'IMT Mines Albi, l'Institut national universitaire Champollion, Sciences Po Toulouse, l'école nationale supérieure d'architecture (Ensa) de Toulouse et l'Onera. Enfin, quatre établissements sont associés simples : le centre de ressources d'expertises et de performance sportives (CREPS), l'Institut catholique des arts et métiers (Icam) Toulouse, l'Institut supérieur des arts de Toulouse (IsdaT) et Toulouse business school (TBS).

L'histoire récente du site de Toulouse a été marquée par l'obtention, puis par la perte du label Idex. Le projet Idex initial présenté par le site toulousain, regroupant les universités (avec un projet de fusion des trois universités), l'INP Toulouse, l'Insa Toulouse et l'Isae-Supaero, a été lauréat en janvier 2012. Suite aux changements de gouvernance des établissements et à l'absence de validation formelle par les conseils du projet déposé, le projet de fusion des universités a été remis en cause. Un projet fédéral a été proposé comme alternative avec la signature d'un « document delta », le commissaire général à l'investissement et le ministère de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation validant ce projet fédéral, déployé avec la création de l'UFTMiP en 2015. Lors de l'évaluation mi-parcours, le projet Idex a été stoppé en avril 2016 au motif que les objectifs initialement fixés n'avaient pas été atteints en raison d'une dynamique d'intégration insuffisante. Un nouveau projet intégratif porté par l'université Toulouse 2 Jean Jaurès, l'université Toulouse 3 Paul Sabatier, l'INP et l'Insa a été proposé pour la reconquête de l'Idex. Ce projet « UNITI 2018 » n'a cependant pas convaincu le jury international des Idex/I-Site en mars 2018.

3 / LES CARACTERISTIQUES DE LA COMUE ET LE CONTEXTE DE L'EVALUATION

Les missions de la Comue UFTMiP sont mentionnées dans les statuts de l'établissement, qui reprend - outre l'élaboration et la mise en œuvre du volet commun du contrat pluriannuel de site conclu avec l'État - le périmètre de ses compétences propres et coordonnées :

- la coordination des stratégies de recherche, de l'offre de formation, des écoles doctorales, des stratégies de transfert et de valorisation des établissements du site ;
- la coordination de la valorisation de l'offre de formation, des actions d'information, d'orientation et d'insertion professionnelle, des stratégies de développement à l'international, de l'élaboration des propositions relatives au contrat de plan État-Région, des actions en matière de prévention, hygiène et sécurité et des actions sociales et culturelles, du pilotage de la validation des acquis de l'expérience du site ;
- la mise en place d'une politique et d'un projet d'amélioration de la qualité de la vie étudiante et de promotion sociale, en lien avec le Crous ;
- la gestion des programmes de financement de l'enseignement supérieur ou de la recherche, et des actions afférentes, faisant l'objet d'accords globaux signés, au nom des établissements du site, par la Comue avec l'État, les collectivités locales ou tout autre financeur public national ou international ;
- l'organisation de la coordination territoriale ;
- la représentation par mandat reçu de ses membres (notamment auprès de la Satt TTT et de l'IRT Saint-Exupéry), hormis le CNRS lorsqu'il bénéficie d'une représentation propre.

La Comue ne délivre pas le doctorat mais celui-ci est délivré par les établissements habilités sous un label unique « Université de Toulouse ».

Les établissements membres de la Comue accueillent, pour l'année universitaire 2017-2018, 91 264 étudiants en inscription principale, dont 3 827 (4,2 %) en 3^{ème} cycle. Les établissements membres (hors Isae-Supaero) comprennent environ 3 500 enseignants et enseignants-chercheurs titulaires et un peu moins de 3 000 personnels titulaires bibliothécaires, ingénieurs, administratifs, techniciens, personnels sociaux et de santé (Biatss). La richesse et la diversité scientifiques se traduisent par la forte présence sur le site de nombreux organismes de recherche nationaux (CNRS, Inraé, Inserm et IRD, CNES, Météo-France et Onera). Le budget initial de la Comue prévoit 12,8 M€ de dépenses (hors opération Campus)²¹.

La Comue est organisée en quatre départements : recherche, doctorat, valorisation ; formation, vie étudiante ; relations européennes et internationales ; réseau des sites universitaires. Une école des docteurs - intégrée au département « recherche, doctorat, valorisation » - est chargée de l'accompagnement des écoles doctorales des établissements dans leurs missions, de la coordination du diplôme, des formations transversales, de la valorisation du doctorat et des relations entreprises.

Outre les services support et soutien aux activités, l'UFTMiP compte trois services interuniversitaires (le service inter-établissements de coopération documentaire (SICD), le service interuniversitaire de médecine préventive et de promotion de la santé (Simpps) et le service interuniversitaire de pédagogie (SIUP), l'Observatoire, et la maison universitaire franco mexicaine (Muframex).

À l'appui d'une part, des conclusions et des recommandations de la précédente évaluation menée par le Haut conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur (Hcéres) en mars 2016 et d'autre part, des documents fournis pour la présente évaluation, le comité d'experts a choisi de porter une attention particulière aux cinq axes suivants :

- l'organisation et la structuration internes, les circuits de décision et de communication ;
- l'identité et la stratégie de positionnement institutionnel en termes de périmètres et de partenariats ;
- les objets partagés, mutualisés et/ou délégués par les membres ;
- la démarche qualité, ses indicateurs et son déploiement au sein de la Comue ;
- l'adéquation du modèle économique aux perspectives de développement de la Comue.

²¹ RAE, p. 22.

II. Le positionnement et la stratégie institutionnels

1/ UN POSITIONNEMENT DIFFICILE A STABILISER

L'UFTMiP fut lauréate de l'appel à projet Idex du PIA 1 en janvier 2012 avec le projet UNITI, qui s'appuyait sur la fusion des trois universités et l'intégration de l'INP, l'Insa, et l'Isae. La remise en question du projet de fusion par les nouvelles gouvernances a conduit à la signature d'un « Document Delta » avec le CGI²² et le Mesri fin 2012, validant un projet fédéral, déployé avec la création de l'UFTMiP en 2015. Lors de l'évaluation à mi-parcours en avril 2016, le jury stoppe l'Idex considérant que le projet ne permet pas à Toulouse de devenir une université de recherche intégrée visible au plan international.

La perte de l'Idex en 2016 marque fortement la trajectoire du site. En 2017-2018, pour la reconquête de l'Idex, la nouvelle gouvernance de la Comue propose un projet intégratif UNITI 2018 entre l'université de Toulouse 2 Jean Jaurès, l'université Toulouse 3 Paul Sabatier, l'INP et l'Insa. Cette logique d'intégration est soutenue par les organismes de recherche et le CHU de Toulouse. En revanche, l'université Toulouse 1 Capitole et Isae-Supaéro n'ont pas souhaité s'inscrire dans le projet. Le jury international de l'Idex estime que le projet n'est pas assez intégratif au niveau du site et le rejette. Suite à cet échec de reconquête de l'Idex (2018), l'université fédérale a eu pour objectif principal de stabiliser le périmètre de la Comue et de consolider ses missions fondamentales.

Empreinte de doute sur la suite à donner, la période post-Idex s'est traduite par le renforcement de la mission de coordination territoriale et la construction progressive d'un nouveau modèle économique, avec un choix stratégique fort de préservation des ressources humaines. Soumise aux contingences contextuelles et aux stratégies propres des établissements, la Comue s'est recentrée sur un projet collaboratif. À défaut de pouvoir s'appuyer sur une stratégie fondée sur l'Idex, la Comue a cultivé et déployé une stratégie par projets.

La Comue UFTMiP a ainsi été construite sur la base d'un modèle fédéral répondant aux attentes des établissements, qui souhaitent préserver leur autonomie. La coordination territoriale s'appuyait sur un principe de subsidiarité visant la réalisation de projets communs. La recherche constante de consensus a freiné l'évolution d'un développement plus stratégique et a cantonné la Comue à un rôle de coordination de projets ponctuels et de services. La visite sur site a permis de constater que tant la Comue que ses membres fondateurs assument les décisions qui ont conduit à cette trajectoire. Le rôle de coordination de l'UFTMiP est parfaitement reconnu, ses compétences en la matière faisant l'unanimité. Chaque établissement souhaite préserver ses acquis tout en bénéficiant du partage des compétences et des projets collectifs initiés et portés par la Comue.

Dans le contexte post-Idex, la Comue s'est attachée à réorganiser ses services administratifs, à finaliser l'installation des instances fin 2016, et à construire un nouveau modèle économique, avec - outre le choix de préserver les ressources humaines - une diversification des sources de financement (Région, AAP nationaux, Feder²³, entreprises). Il est à noter que l'UFTMiP est passée aux responsabilités et compétences élargies (RCE) en octobre 2018.

La Comue se revendique comme une instance de coordination territoriale, d'animation et d'ingénierie. Si ce positionnement institutionnel est clair, il reste difficile à stabiliser, et s'avère fluctuant et contingent. La position de l'UFTMiP est aussi celle d'une Comue de services, dont la vocation est d'agir dans un cadre de subsidiarité et dont l'objet principal est la conduite de projets communs et la gestion de services mutualisés.

2/ VERS UN MODELE EXPERIMENTAL CONSERVANT LA DIMENSION FEDERALE

La stratégie de consolidation de la Comue, suite à la perte de l'Idex, a consisté en l'abandon des dispositifs de soutien financier aux établissements et à leurs actions au profit du développement d'une démarche d'animation, de coordination et d'ingénierie.

²² Commissariat général à l'investissement.

²³ Fonds européen de développement régional.

La Comue s'est fixé pour la période 2016-2020 six objectifs stratégiques dans le but d'augmenter la visibilité et l'attractivité du site²⁴ :

- renforcer l'attractivité de la recherche et de la formation doctorale en synergie forte entre les universités, les grandes écoles et les organismes de recherche ;
- augmenter la lisibilité de l'offre de formation, développer l'innovation pédagogique pour favoriser la réussite et l'insertion professionnelle des étudiants ;
- intensifier les relations avec le monde socio-économique, notamment, grâce à la Satt et à l'IRT mais aussi avec les pôles de compétitivité, la formation à l'entrepreneuriat et la formation tout au long de la vie ;
- améliorer l'information et l'orientation des lycéens et des autres publics ainsi que l'accueil et les conditions de vie des étudiants en partenariat avec le Crous et les collectivités territoriales ;
- structurer un réseau articulant les sites de proximité et le site toulousain avec les stratégies des établissements et organismes en partenariat fort avec les collectivités territoriales (Conseil régional, Toulouse Métropole, agglomérations,...) et le Rectorat ;
- poursuivre la mise en place d'une politique internationale de site en ciblant des partenariats stratégiques pour une mobilité entrante et sortante des membres de la communauté académique et des étudiants.

La conclusion du RAE²⁵ explicite les axes sur lesquels l'UFTMiP souhaite s'engager : interdisciplinarité ; rayonnement national et international pour répondre aux enjeux de société qu'elle a identifiés. Ces ambitions s'ajoutent aux missions classiques de la coordination territoriale (coordination des stratégies de recherche des établissements, de l'offre de formation, des écoles doctorales du site²⁶) dont le périmètre d'activité, son volume et sa diversité ainsi que ses modalités de gouvernance sont déjà très foisonnants.

La Comue doit composer avec des niveaux d'engagement et des volontés d'intégration différents de la part de ses établissements membres. La recherche constante de consensus s'avère donc impossible. Face à ce constat et à la nécessité d'avancer dans la structuration du site, l'UFTMiP souhaite profiter de l'opportunité qu'offre l'ordonnance de 2018 pour construire une Comue expérimentale et fédérale. Cette option apparaît comme un élément consensuel et un outil efficace pour les équipes de gouvernance en place, offrant à chaque membre la possibilité de maintenir sa personnalité juridique tout en permettant l'accroissement des compétences de la Comue. Ainsi, à horizon 2025, la gouvernance de l'UFTMiP envisage de remettre en place l'Université de Toulouse (UT) sous la forme d'une structure fédérale avec le statut d'une Comue expérimentale, perspective qui reste à entériner par les futures gouvernances des membres et de la Comue elle-même, renouvelées en 2019-2020. Ce choix s'appuie sur des éléments forts :

- Une stratégie fondée sur l'identité pluridisciplinaire et le rayonnement de l'UT ; la valorisation de la pluridisciplinarité, qui se trouve au cœur de l'identité de l'UT et qui constitue aujourd'hui la priorité majeure.
- Une valeur ajoutée de ses ambitions ; les ambitions déclinées dans le premier axe traduisent une vision commune de l'avenir et une volonté partagée de faire face aux défis de l'enseignement supérieur et de la recherche, pour accroître la reconnaissance de l'Université de Toulouse.
- Des missions de coopération inter-établissements et de coordination territoriale ; l'UFTMiP a pour ambition de capitaliser sur les actions plébiscitées et considérées comme des réussites collectives pour renforcer son ancrage territorial.
- Une gouvernance différenciée selon les missions ; l'objectif est d'utiliser les statuts de Comue expérimentale pour amplifier la construction du site.

Dans cette perspective, **le comité attire l'attention de la Comue et de ses membres sur la nécessité d'établir clairement le périmètre des rôles de chacun, notamment la répartition des compétences et l'organisation de la subsidiarité au sein de la Comue.**

²⁴ Contrat de site pluriannuel 2016 – 2020.

²⁵ RAE, p. 71 et suivantes.

²⁶ Statut de la Comue : Décret no 2015-663 du 10 juin 2015 portant approbation des statuts de la communauté d'universités et établissements « Université fédérale de Toulouse Midi-Pyrénées ».

3/ UN MODELE ECONOMIQUE FRAGILE QUI REPOSE SUR DES REUSSITES A APPEL A PROJETS

Dès 2015, une des hypothèses concernant le modèle économique en cas de perte de l'Idex se résumait à maintenir les emplois (59 emplois acquis), à en créer de nouveaux et à poursuivre les actions prioritaires grâce aux cotisations des membres, aux financements de l'État par la subvention quinquennale et au développement des ressources propres.

Forts d'une culture ancienne de coopération, les acteurs de la Comue ont démontré à plusieurs reprises leur capacité à se fédérer lorsqu'il s'agit de construire des projets transversaux collectifs. Ainsi, les réussites aux appels à projet - tels que « Bienvenue en France » (159 000 €) - et appels à projets du PIA²⁷ ainsi que la gestion de nombreuses activités (passage aux RCE²⁸, intégration du Simpps²⁹, cartographie des formations, mise en ligne du site Welcome Desk, organisation d'un forum interdisciplinaire) témoignent des compétences et du dynamisme dont ont fait preuve les équipes en place pour capitaliser sur la dynamique du dossier Idex.

Les recettes de l'UFTMiP, outre la subvention pour charge de service public, la cotisation de ses membres (montant global de 1 150 K€, identique en 2018 et 2019³⁰) et les crédits du plan Campus, sont constituées par le succès aux appels à projets et l'augmentation du nombre des écoles d'été³¹. L'UFTMiP a su rebondir après la perte de l'Idex et l'échec de sa reconquête : ses ressources propres ont augmenté (4,5 M€ en 2017 ; 6 M€ en 2018 et 2019 ; l'établissement attend 8 M€ en 2020). Le budget rectificatif, voté en juin 2019, présente les éléments financiers relatifs au succès des différents appels à projet (UT Prime, Exploreur, Progedo, et surtout Aniti³², qui a mobilisé l'ensemble des champs scientifiques du site). Les crédits relatifs à ce projet Aniti, compte tenu de leur importance³³, sont portés par le service à comptabilité distincte (SACD), nouvellement créé pour gérer ce projet.

Ce modèle économique s'avère essentiellement basé sur la recherche de ressources propres et donc soumis aux aléas des succès aux appels à projets. Il est le reflet d'un positionnement opportuniste d'une Comue « de services » et de portage de projets. Le comité attire l'attention de la Comue sur la fragilité d'un tel modèle économique, qui repose sur la volonté de fédérer des forces scientifiques dans des projets d'excellence.

4/ UN INTERLOCUTEUR PRIVILEGIE

La Comue se veut un interlocuteur privilégié des collectivités territoriales, dont le soutien à la politique d'enseignement supérieur, de recherche et d'innovation est conséquent. Dans le CPER 2015-2020, 13 % des financements concernent l'enseignement supérieur (soit 347,8 M€), dont une partie est consacrée à la poursuite de l'opération Campus. Par ailleurs, la nouvelle Région Occitanie et l'UFTMiP nouent des liens étroits dans le cadre de la mise en œuvre du Sresri 2017-2021. Enfin, dans le « pacte stratégique » signé en janvier 2018 entre Toulouse métropole et l'UFTMiP, sept priorités³⁴ renforcent et structurent le partenariat entre la Comue et la métropole, qui consacre 33 M€ à l'ESRI toulousain dans le CPER 2015-2020. L'obtention du label « Cité européenne de la science » décerné à la métropole pour l'année 2018 et la tenue d'EuroScience Open Forum (ESOF) organisé par la Comue sont des exemples forts de cette collaboration.

²⁷ 2019 : 3IA Aniti avec 18,7 M€ d'abondement PIA - renouvellement de 100 % des Labex - cinq nouvelles EUR s'ajoutant aux trois précédentes - PIA 3 « Territoire d'innovation pédagogique » (5,6 M€ d'abondement PIA).

²⁸ Responsabilités et compétences élargies.

²⁹ Service interuniversitaire de médecine préventive et de promotion de la santé.

³⁰ La contribution des membres, fondateurs, associés et associés simples, est fondée sur une base fixe à laquelle s'ajoutent le nombre d'étudiants et le nombre d'enseignants chercheurs (source : 2019027_2_CA_UFTMiP_28.06.2019_PJ1_Cotisations_2019_Membres_Associés.pdf).

³¹ Note de présentation de l'ordonnateur, budget rectificatif n°2, conseil d'administration du 26 juin 2019.

³² Institut interdisciplinaire d'intelligence artificielle de Toulouse. Aniti rassemble plus de 200 chercheurs issus des universités, écoles d'ingénieurs et organismes de recherche scientifique et technologique de Toulouse et sa région, et d'une trentaine d'entreprises. L'enjeu est de faire de Toulouse un des leaders mondiaux de l'intelligence artificielle en recherche, formation, innovation et développement économique, en ciblant en particulier le secteur d'application stratégique de la mobilité et des transports.

³³ Sur quatre ans, 100 M€ du PIA, 24 M€ de la Région ; 4 M€ de la métropole de Toulouse. ANITI_3VOLETS_SEPT2019/ scout.

³⁴ Sept priorités : appui à la politique scientifique, grands outils - Soutien à l'attractivité, à l'ouverture européenne et à l'internationalisation - Développement de l'entrepreneuriat étudiant - Étudiants au cœur de la métropole - Urbanisme, aménagement et gestion des campus - Valorisation des compétences académiques au profit de la diffusion de l'innovation et du développement économique - Culture scientifique et technique, diffusion des savoirs vers le plus grand nombre.

L'UFTMiP, implantée sur onze villes et huit départements, coopère activement à la politique nationale d'expérimentation de plusieurs dispositifs d'enrichissement de l'offre de formation³⁵ et à la politique régionale de promotion de l'accès à des formations universitaires des jeunes des territoires des villes dites « villes universitaires d'équilibre »³⁶. La création de l'« Assemblée des sites de l'enseignement supérieur et de la recherche d'Occitanie » (Asestro, dont elle assure la co-présidence avec la Région et la Comue LRU), a été installée pour amplifier cette dynamique et renforcer une approche collective et partagée à l'échelle de l'Occitanie. Comme l'affiche clairement son organigramme, l'UFTMiP est particulièrement attentive à cette question et a créé un département « réseaux des sites universitaires » destiné à renforcer ses liens avec les dix villes universitaires d'équilibre de l'académie de Toulouse. Le réseau est animé dans chaque ville par un binôme constitué d'un personnel des collectivités et d'un personnel universitaire. Ce dispositif, apprécié des acteurs, est une réussite grâce à l'adaptation et à la mise en adéquation des actions développées en matière de vie étudiante (culture, sport, santé et social), d'information et orientation (notamment dans le cadre du projet PIA « Territoires d'innovation pédagogique : dispositifs territoriaux d'orientation vers les études supérieures - TIP-DTOES » récemment labellisé) qui ont pris en compte l'identité et les caractéristiques propres à chaque territoire. L'accompagnement à l'entrepreneuriat étudiant (Pépité Écrin à Tarbes, par exemple), la « semaine de l'étudiant » et la diffusion de la culture scientifique et technique (nuit européenne des chercheur(e)s organisée chaque année - à Albi en 2018) sont trois autres exemples d'actions favorisant l'appartenance des sites à l'UFTMiP. **Le comité recommande à la Comue de poursuivre l'organisation délocalisée d'événements universitaires dans les villes d'équilibre afin de consolider l'appartenance des sites à l'UFTMiP.**

La collaboration entre l'UFTMiP et les organismes nationaux de recherche bénéficie de l'existence d'une coordination des organismes de recherche (Codor) entre les dirigeants d'organismes du site. Ce dispositif avait permis la réalisation d'une cartographie du potentiel scientifique du site définissant le périmètre et les axes de recherche dans le cadre du dossier UNITI³⁷. Aujourd'hui, ce partenariat assure des échanges réguliers et permet la construction d'éléments stratégiques, même si ces derniers ne sont encore qu'embryonnaires. Le comité de visite recommande à la Comue de poursuivre ce travail en renforçant et en approfondissant ce partenariat.

Les établissements membres de l'UFTMiP ont développé individuellement des relations historiques et privilégiées avec le tissu socio-économique du site. La plus-value que pourrait apporter la Comue dans ce secteur n'est encore ni définie, ni perçue par les acteurs du site, la question ne s'étant peut-être pas posée. Consciente de cet état de fait, la Comue a pour objectif d'accroître les collaborations de recherche contractualisées entre les laboratoires et les entreprises de la région, en particulier les PME³⁸ et TPE³⁹, comme en témoigne la création en cours d'un site internet à destination du monde socio-économique. Le comité suggère à la Comue de réfléchir à un dispositif qui permettrait une plus forte participation, ou à défaut une possibilité de consultation, des différents acteurs économiques et industriels du site. Dans le même temps, cette réflexion gagnerait à être enrichie d'une analyse de la subsidiarité possible dans ce domaine en termes de thématiques couvertes et de niveau d'intervention de la Comue.

Les entretiens ont permis au comité de constater l'importance de la Comue en tant que prescripteur de relations partenariales sur le territoire, sans que cela n'empêche certains acteurs institutionnels d'interagir directement avec les établissements (par exemple, la ville de Toulouse collabore avec l'université Toulouse 1 Capitole). **Le comité considère que cette situation pourrait à terme être un handicap à la reconnaissance de la Comue comme un acteur majeur du site** et traduit une des limites du modèle de Comue fédérale. Ainsi, la Comue a établi des relations d'importances inégales aux impacts différenciés, fortes avec les acteurs territoriaux, fonctionnelles avec les organismes de recherche et embryonnaires avec le tissu socio-économique, dont la construction est plus dépendante de l'histoire et des contingences que d'une poursuite d'objectifs stratégiques. **Le comité recommande à la Comue d'utiliser ses marges de manœuvre pour développer et intensifier ses démarches collaboratives vers les partenaires, en particulier du milieu socio-économique, et devenir ainsi un acteur incontournable.**

³⁵ Expérimentation ministérielle de plusieurs dispositifs d'enrichissement de l'offre de formation avec les régions Île-de-France, Occitanie, Bretagne et Grand Est. En Occitanie, le but est de maintenir l'offre de formation dans les « villes d'équilibre ».

³⁶ Académie de Toulouse : Albi, Auch, Cahors, Castres, Figeac, Foix, Millau, Montauban, Rodez, Tarbes. RAE, p. 10.

³⁷ Dossier PIA – Project UNITI 2018.

³⁸ Petites et moyennes entreprises.

³⁹ Très petites entreprises.

III. La gouvernance et le pilotage

Le caractère foisonnant de la gouvernance de l'UFTMiP s'explique par la nécessité de réaction et d'adaptation permanentes de la structure aux repositionnements locaux de ses membres. Pour autant, l'établissement a su apporter de la cohérence et de la rationalisation dans son organisation administrative. La capacité de réaction de la Comue lui a permis de rebondir après des épisodes difficiles. Cependant, son modèle de gouvernance, basé avant tout sur la recherche de consensus, a donné naissance à des organes de gouvernance hypertrophiés.

1/ UNE ORGANISATION ADMINISTRATIVE BIEN STRUCTUREE, APTE A METTRE EN ŒUVRE UNE STRATEGIE D'ETABLISSEMENT ENCORE EN CONSTRUCTION

Le RAE⁴⁰ explique précisément l'évolution de l'organisation interne, qui a accompagné les modifications du périmètre de l'UFTMiP et de son activité, et fournit un organigramme précis. Il y est distingué quatre départements qui portent les politiques collectives⁴¹, des missions⁴² directement rattachées au directeur général des services (DGS), les services inter-établissements⁴³ et les services qui portent les fonctions de support⁴⁴. La mention de l'agence comptable auprès de la présidence complète le tableau. Cet organigramme, d'une vingtaine de pages⁴⁵, détaille l'organisation service par service et décrit pour toutes les entités les missions qui leur sont confiées, les projets qu'elles portent et l'activité qu'elles déploient. L'organigramme traduit les priorités que l'UFTMiP se donne : il a été récemment modifié pour y faire figurer la prise en charge des chantiers nouveaux⁴⁶ : interdisciplinarité comme mission auprès du DGS, Aniti et le Simpps, en tant que services.

Cette formalisation claire et mise à jour régulièrement montre l'importance que l'UFTMiP porte à juste titre à la visibilité de son organisation.

Le RAE⁴⁷ décrit avec précision les organisations variées et modulables des différents chantiers que décident l'UFTMiP et les établissements. Cette répartition des tâches se fait en fonction des capacités et de l'intérêt porté par les établissements ; elle est fréquemment portée par des départements. Chaque département est piloté par un directeur, enseignant-chercheur dont le rôle est proche de celui d'un vice-président (VP) et dont les interlocuteurs privilégiés sont les VP des établissements. Il est assisté d'une direction opérationnelle qui administre le département et gère l'activité. Les relations fonctionnelles entre les établissements membres et la Comue sont ainsi clairement identifiées et se traduisent par un fonctionnement en mode projet où le rôle de chacun est bien défini.

Toutefois, si cette répartition exprime précisément les différentes modalités de prise en charge des sujets par l'UFTMiP, dans les faits, des aménagements conséquents altèrent les principes affichés de son organisation. L'analyse du RAE ainsi que la visite sur site confirment l'existence d'un décalage entre le volet stratégique que devrait piloter la Comue et le volet technique des services rendus pour la coordination et l'animation. Par exemple, au niveau général⁴⁸, l'UFTMiP constate que « les compétences [...], statutairement contraignantes, [...] n'ont jamais été mises en œuvre » ; de manière plus sectorielle, à propos du DRDV⁴⁹, le RAE considère que ce département⁵⁰ doit « se saisir de l'opportunité de pilotage et de coordination transverse sur les orientations stratégiques » ; à propos de la formation et de la vie étudiante⁵¹, le RAE fait part de nuances dans l'installation de la collaboration, plus avancée sur les services que sur l'activité du département. Ces adaptations

⁴⁰ RAE, p. 18 et suivantes.

⁴¹ Départements : Recherche, doctorat, valorisation (DRDV) - formation, vie étudiante (DFVE) - relations européennes et internationales (DREI) - réseau des sites universitaires (DRSU).

⁴² Développement durable, responsabilité sociétale - Observatoire.

⁴³ Maison universitaire franco-mexicaine, services numériques, Patrimoine et moyens généraux, SICD, et tout récemment le Simpps.

⁴⁴ Affaires juridiques et institutionnelles, affaires financières, ressources humaines et communication.

⁴⁵ Organisation des services de l'université fédérale Toulouse Midi Pyrénées, Annexe RAE 3.

⁴⁶ Organigramme mis à jour le 5 novembre 2019.

⁴⁷ RAE, p. 16.

⁴⁸ RAE, p. 12.

⁴⁹ Département recherche, doctoral, valorisation.

⁵⁰ RAE, p. 29.

⁵¹ RAE, pp. 44 et 45.

interrogent l'adhésion de tous les établissements à des valeurs de solidarité et d'efforts partagés. Par exemple, ceux-ci se disent particulièrement attentifs à l'utilisation de leur contribution financière au budget de la Comue : la plupart du temps, l'important est de s'assurer que le retour à l'établissement du coût des activités ne sera pas inférieur à leur contribution. La Comue est lucide quant à la réticence des membres à construire un modèle stable et au travail qui reste à mener pour renforcer l'adhésion des membres à un projet commun. Le RAE fait bien état de la difficulté à mettre à l'unisson des établissements dont la mobilisation et l'implication sont différenciées⁵². **Le comité comprend la complexité de la situation et estime que la collaboration et la mutualisation des activités de la Comue, sans être systématiques ni universelles, ne pourront être efficaces et pertinentes que si les établissements s'affranchissent de cette position autocentrée.**

Fruits d'une gestion par consensus, des avancées sont observables en termes de coopération et d'animation dans les différents secteurs, départements ou services de la Comue. Concernant les services - de support comme de soutien, le comité considère que le chemin est bien tracé et que la mutualisation est en route⁵³. Ces modalités de collaboration gagneraient cependant à s'étendre à tous les chantiers stratégiques de la Comue.

L'UFTMiP reconnaît le risque de confusion et le manque de lisibilité que peut entraîner la labilité de la prise en charge des différentes compétences par la Comue ou par les établissements du site. Le comité confirme ce risque et **recommande à la Comue d'apporter davantage d'attention à la traçabilité de son action en mettant en place des collaborations en mode projet définissant les responsabilités et compétences de chacun, de la Comue d'une part et des établissements d'autre part.**

2/ DES ORGANES DE GOUVERNANCE HYPERTROPHIES, INADAPTES AUX MISSIONS DE LA COMUE

La structure de gouvernance est le fruit de l'histoire du site, du caractère fédéral de la Comue dans le respect des textes lui imposant des instances inspirées de celles des universités avec un conseil d'administration et un conseil académique. Le conseil des membres, regroupant les présidents et directeurs des établissements membres, fonctionne avec une représentation tournante des établissements et des organismes associés.

Les statuts actuels des membres associés se sont construits progressivement au fil de leurs implications et des projets. Le comité a constaté lors de la visite que ces statuts sont à reconsidérer dans le contexte actuel et futur. L'élaboration d'un cahier des charges, déjà amorcé dans le règlement intérieur et dans les conventions bilatérales liant chaque membre à l'UFTMiP, pourrait être constitutif de l'identité à construire de l'établissement et permettrait d'agréger l'ensemble des acteurs à la hauteur de leur engagement et de leur investissement dans la Comue. Si les échéances électorales de renouvellement des gouvernances politiques de plusieurs établissements du site pourraient ralentir le processus de construction de la future Comue, **le comité conseille de saisir cette opportunité pour mettre en place un débat ouvert aux communautés afin d'élaborer un modèle certes potentiellement complexe, mais rassurant et prospectif sur l'agrégation des forces en présence.**

Toutes les instances ont des périmètres variables et les partenaires sont invités pour répondre à la volonté de large représentativité des acteurs clés du domaine concerné. Si cette ouverture est louable, **l'hypertrophie des instances** (169 membres au conseil académique, 80 membres au conseil d'administration) **ne permet pas un fonctionnement efficient** (décision, quorum difficile à obtenir en raison d'un fort absentéisme) **ni adapté aux missions d'une Comue qui diffèrent de celles des universités.** L'UFTMiP est consciente de l'inadéquation de ses instances à ses compétences et a engagé une réflexion afin de repenser un cadre de décision plus adapté aux fonctions stratégiques exercées. **Le comité encourage la Comue à engager ce processus de redéfinition au plus vite.**

Les procès-verbaux des conseils mettent en exergue **la volonté constante de la gouvernance de rechercher le consensus.** Si cet impératif a permis d'instaurer le respect des positions de tous, la recherche de consensus **peut constituer un frein aux avancées collectives, voire instaurer un déséquilibre en délaissant les domaines pour lesquels le consensus n'est pas trouvé.** Afin de permettre l'accroissement des compétences de la Comue dans le cadre d'un projet fédéral regroupant des établissements très diversifiés, **le comité recommande à la**

⁵² RAE, p. 45.

⁵³ Note de la direction générale des services du 12 septembre 2018 (fiche activité autres services, sur Scout.univ-toulouse.fr (documents partagés)).

Comue de repenser son mode de gouvernance en adéquation avec les objectifs, les implications des membres et le modèle de Comue envisagé.

L'UFTMiP dresse, au fur et à mesure de l'entrée de nouveaux membres dans la Comue, un tableau récapitulatif des compétences⁵⁴ prises en charge - soit coordonnées soit partagées - qui met en forme les textes statutaires. Tout mode d'appartenance est mentionné : associé renforcé, associé simple, associé via l'INP ou partenaire. La coordination des stratégies de recherche et de formation implique tous les établissements. Les autres compétences sont plus variablement coordonnées ou partagées : à titre d'exemple, la coopération documentaire n'intègre pas les associés simples dans le partage des compétences, mais ils peuvent être concernés par l'élaboration des propositions pour le CPER. **Le comité recommande une mise à jour régulière de ce tableau synoptique pour valider le degré d'avancement des différents chantiers (par exemple, l'utilisation effective d'une signature scientifique unique).** L'élargissement du périmètre de la Comue appelle une gouvernance stratégique simplifiée et adaptée. **Le comité recommande de veiller à ce que le positionnement des membres (fondateurs, associés renforcés ou simples) soit à la hauteur de leur volonté politique et d'investissement (ressources humaines et financières déléguées) et à ce que tous puissent contribuer à la construction de la future Comue expérimentale.** Le risque que certains membres de la Comue se perçoivent comme relégués à des rôles de spectateurs n'est pas nul.

Les établissements de la Comue sont liés chacun par une convention bilatérale avec l'UFTMiP⁵⁵. Ces conventions, pour la plupart signées en 2015, précisent les droits et obligations réciproques de chaque partie, notamment sur les principes et orientations générales de coopération⁵⁶. D'autres sont plus récentes, comme celle du partenariat avec le CHU. Mention est systématiquement faite de la participation de l'établissement au financement de l'UFTMiP grâce à une cotisation. Les cotisations ne reflètent pas l'engagement des acteurs, qu'ils soient fondateurs ou associés, mais sont calculées à partir d'indicateurs historiques tels que le nombre d'étudiants. Le comité recommande à la Comue de profiter de la réflexion globale sur sa gouvernance et sur le changement de modèle pour **revoir les conventions bilatérales et réviser les modalités de cotisation afin de les mettre en cohérence avec les statuts d'appartenance à l'UFTMiP.**

3/ UN RENFORCEMENT DU PILOTAGE A POURSUIVRE

a / Un pilotage en manque de suivi et d'indicateurs

Actuellement, l'UFTMiP dispose d'une mission « Observatoire » rattachée à la direction générale des services (DGS), qui a réalisé un document important (52 indicateurs Comue⁵⁷), dont les items correspondaient aux priorités de la période précédente, notamment celles de l'Idex puis de sa reconquête. Un document de caractérisation du site de Toulouse, qui recense les principaux chiffres du site, a été réalisé. Les études développées portent sur l'intégralité du périmètre de la Comue (étudiants, personnes, activités) et s'appuient sur des indicateurs d'activité et de performance, la plupart du temps adossés à un historique des résultats. Dans un autre domaine, le bilan social que l'établissement a fourni pour la première fois en 2018, est lui aussi particulièrement intéressant et donne une image complète des domaines RH. En matière immobilière, le comité a disposé de documents⁵⁸ qui retracent l'activité importante de cette branche, en particulier avec le portage des crédits du plan Campus. Un schéma directeur du numérique⁵⁹, qui date de la période 2015-2019 et qui définit des axes de développement, a été rédigé et porte la vision sur cinq ans de l'évolution du chantier numérique. Bien que le RAE fasse le point sur les avancées, les freins et les marges de manœuvre, le comité regrette qu'une mise à jour de l'avancement ou de la réalisation de ces chantiers ne lui ait pas été fournie, **traduisant un manque d'indicateurs de suivi.**

Les services support se sont dotés d'outils d'observation et de constat, mais **l'absence de système**

⁵⁴ Plate-forme SCOUT / 2018.05.30 Tableau des compétences des associés et partenaires.pdf.

⁵⁵ Plate-forme SCOUT.

⁵⁶ Objet et principes généraux de la convention : « Lisibilité de l'offre de formation, réussite et insertion professionnelle des étudiants ; reconnaissance d'une qualité de recherche aux meilleurs standards internationaux ; le renforcement de la visibilité, de la dynamique et de l'attractivité des établissements du site de Toulouse-Midi Pyrénées au plan national et international, notamment à travers des succès au Plan Campus et au Programme d'investissements d'avenir ; l'affirmation du rôle clé des partenaires au service de l'innovation et du développement économique ; un développement universitaire de qualité, qui soit budgétairement soutenable ».

⁵⁷ https://www.univ-toulouse.fr/sites/default/files/2019-08/Univ-Toulouse-Observatoire_07-2019.pdf

⁵⁸ Annexe RAE 7, le dossier de presse de Toulouse Campus, juin 2019.

⁵⁹ Schéma directeur du numérique (p. 7 et annexe RAE 8).

d'information intégré et de feuille de route est un frein à la constitution des données prospectives, en raison du travail manuel que cela suppose et du manque de fiabilité afférent. **Le comité constate l'absence manifeste d'outils prospectifs, excepté ceux concernant le numérique.** Il déplore également que l'UFTMiP n'ait pas mis en place quelques indicateurs de pilotage à destination de la présidence, d'autant que l'Observatoire est désormais positionné comme un outil d'aide au pilotage des politiques⁶⁰. Les interlocuteurs du comité en ont convenu et savent tout l'intérêt qu'il leur faut y porter. **Le comité recommande de préparer des trajectoires d'activités, étayées sur des indicateurs précis, en particulier concernant le modèle économique et les ressources humaines.** Si les compétences sont basées sur les principes de complémentarité et de subsidiarité, le comité suggère d'envisager ces mêmes principes en ce qui concerne les ressources humaines. Ainsi, des compétences avérées dans un établissement pourraient être mises à contribution de la collectivité, tout comme la Comue agit au bénéfice de tous les établissements.

Par ailleurs, l'UFTMiP ne dispose pas encore d'une cartographie des emplois de support et de soutien. Les éléments qui pourraient contribuer à la construire existent en partie, d'une part dans le bilan social et d'autre part, avec les fiches d'entretien. Celles-ci, comme c'est leur fonction, servent à repérer les besoins de formation - ce qui est fait actuellement - complétées par des rencontres avec les chefs de service. **Il est indispensable que la Comue crée cette cartographie, avant de passer au travail prospectif d'une carte cible.**

Le rapport Hcéres de 2015⁶¹ pointait déjà dans ces domaines des risques de dérapage. **Le comité insiste à nouveau sur la nécessité de se doter d'outils de pilotage qui s'avèrent d'autant plus précieux que le contexte institutionnel et économique de l'UFTMiP est très mouvant.**

b / Une vigilance à porter à toutes les fonctions de support et de soutien

L'organigramme structure de façon robuste les services administratifs de l'UFTMiP et les fonctions de support dans les départements. Sous l'autorité du DGS, les principales fonctions (affaires juridiques et institutionnelles, affaires financières, RH, communication, gestion immobilière) sont assumées avec professionnalisme. Un important travail de clarification des procédures, de recensement de l'existant⁶², de partage de documents a été réalisé sur la période du contrat, avec le support de l'environnement numérique de travail⁶³ qui permet aux agents d'accéder aux ressources internes. **Le comité salue ce travail qu'avait recommandé le rapport Hcéres de 2015⁶⁴ et engage l'UFTMiP à le poursuivre.**

L'UFTMiP n'en est qu'aux prémices d'une démarche qualité. Les actions réalisées dans ce domaine concernent essentiellement les procédures internes. L'observatoire fournit un nombre important d'indicateurs (52) qui ne resteront que des informations si ces données ne permettent ni l'évaluation des actions, ni le pilotage de la politique de l'UFTMiP. Bien que ces éléments constituent une base utile et pertinente, **le comité conseille à la Comue de développer une réelle démarche qualité pour toutes ses missions et de faire de la politique qualité un véritable levier pour la gouvernance de l'établissement, en la mettant au service de la sphère politique.**

Le paysage des applications informatiques de gestion de la Comue est actuellement complexe, partagé entre applications de l'AMUE - et leurs évolutions - et environnement Cocktail. Il reflète les choix divers des établissements du site, sans harmonisation. Le récent passage à la gestion budgétaire et comptable publique (GBCP), la mise en place de Sifac, la nécessité - bien comprise par l'UFTMiP - de disposer d'un logiciel de gestion de personnels, WINPAIE+ interfacé avec les applications de paie, devraient éclaircir la situation et permettre de travailler aux analyses prospectives avec des outils *ad hoc*.

Le dimensionnement du service des ressources humaines (quatre personnes, dont le chef de service et une cinquième personne dédiée à la gestion RH d'Aniti⁶⁵) est pertinent, même si des missions nouvelles, notamment le travail de prévision, lui sont confiées. L'UFTMiP s'appuie en 2019 sur 175 emplois, tous personnels Biatss, dont 62 emplois État (pour un plafond de 72) et 113 emplois financés sur ressources propres⁶⁶. L'augmentation des effectifs rémunérés par l'État est progressive, 16 postes en 2015, 19 en 2016 ; 24 en 2017

⁶⁰ Organisation des services de l'université fédérale de Toulouse Midi-Pyrénées, p. 5.

⁶¹ Rapport Hcéres 2015, pp. 14 et suivantes.

⁶² Entre autres, un important travail de recensement des conventions et marchés publics a été réalisé en 2019 par le service des affaires juridiques et institutionnelles (Source : Bilan_MPetConv2018).

⁶³ Plateforme SCOUT/ conventions avec les établissements.

⁶⁴ Rapport Hcéres 2015, pp. 14 et suivantes.

⁶⁵ Organigramme, version du 6 novembre 2019.

⁶⁶ Point 6.3_CA_UFTMIP_06.12.2019, tableau 1-Budget agrégé. Point_8_CA_UFTMIP_06.12.2019, Note « campagne emplois ».

pour arriver à 63, puis 21 emplois supplémentaires avec l'arrivée du Simpps en septembre 2019⁶⁷. Les emplois sur ressources propres suivent une trajectoire moins linéaire (92⁶⁸ en 2017, 75 emplois⁶⁹ en 2018 et 113 en 2019).

En conséquence notamment du passage de l'établissement aux RCE, censées apporter davantage de souplesse, une connaissance précise des compétences en ressources humaines présentes ou à développer permettrait une meilleure adaptation aux besoins éventuellement nouveaux qui découleraient de nouveaux projets. Cela conduirait davantage à se focaliser sur la qualité plutôt que sur l'augmentation systématique en masse du nombre d'emplois. **Le comité recommande à la Comue de privilégier la qualité des recrutements et la montée en compétences des agents déjà en place.** L'UFTMiP dispose déjà d'un nombre d'emplois de support et de soutien important (175 tout statut confondu et vise 190 emplois à moyen terme⁷⁰).

L'établissement est passé sans encombre aux responsabilités et compétences élargies (RCE) en 2019 et s'est vu doter alors d'une masse salariale de 4 M€. Dans la mesure où son plafond d'emplois n'est pas atteint, il conserve une marge de manœuvre. Cependant, les dépenses de personnels liées aux contractuels sont sujettes d'une part à de réelles variations (nombre de personnes, progression de carrière, choix du niveau de recrutement des contractuels⁷¹, CDIisation, maintien des contractuels, variation du point d'indice). Le comité n'a pas disposé de documents qui lui auraient permis de constater que les dépenses de personnels sont envisagées dans le temps et sont maîtrisées, même s'il lui a été fourni un schéma sommaire d'évolution⁷² (de 4 M€ en 2016 à près de 14 M€ en 2020). Il n'a pas pu constater l'existence d'une politique pluriannuelle des emplois. **Le comité recommande que les services RH et affaires financières travaillent ensemble à la construction de scénarii prévisionnels afférents à la masse salariale, fondés sur des hypothèses d'évolution liées aux ressources attendues en regard des dépenses que s'impose l'établissement.**

En revanche, le SRH s'est bien positionné dans les domaines spécifiquement RH, comme la rédaction de chartes, de notes sur le temps de travail, l'organisation de concours⁷³ pour recruter les contractuels de l'établissement sur des postes de titulaires, ceci à la suite de groupes de travail associant les représentants des personnels. **Le dialogue social est bien établi**, les instances sont régulièrement tenues, et les personnels - même s'ils mentionnent le facteur d'inquiétude lié au caractère incertain de l'évolution de l'UFTMiP - apprécient son climat⁷⁴ et font part de leur attachement à la structure.

Le service « patrimoine et moyens immobiliers » dispose de 12 ETP⁷⁵, et gère directement les 30 000 m² et les quatre bâtiments de l'UFTMiP et le plan Campus. Il assure également les travaux de maintenance et tente, à juste titre, de faire valoir l'intérêt de son positionnement, susceptible de favoriser les mutualisations, et de sa compétence technique auprès de ses homologues du site⁷⁶.

Ce plan Campus (« maison de la formation Jacqueline Auriol »)⁷⁷, de grande envergure et destiné notamment à l'amélioration des conditions de vie des étudiants, est bien avancé dans sa mise en œuvre. Déployé à partir de 2014, il prévoyait la réalisation de 19 opérations dont la particularité est qu'elles sont, dans des configurations toutes différentes⁷⁸, communes à plusieurs établissements. Une démarche d'amélioration des performances environnementales des campus sous-tend les constructions immobilières qui accompagnent l'évolution des activités (par exemple, la maison de la réussite en licence et la maison de la formation,

⁶⁷ RAE, p. 8.

⁶⁸ Rapport IGAENR 2017-111, p. 18.

⁶⁹ Tableau 1 du rapport financier de l'agent comptable, CA du 22 février 2019.

⁷⁰ RAE, p. 74.

⁷¹ Rapport annuel de la fonction publique, pages 92 et 93 : 70 % des contractuels sont recrutés en catégorie A : source : bilan Social 2018, p. 10, ce qui représente un pourcentage important au regard des chiffres dans la fonction publique d'État = hors enseignants, 29 % des agents sont de catégorie A, la catégorie B étant la plus représentée avec 37 %.

⁷² Évolution masse salariale 2016-2020 UFTMiP.

⁷³ Les entretiens ont permis de comprendre que les jurys de recrutement peuvent comporter jusqu'à six personnes, dont un ou plusieurs membres extérieurs à l'établissement ; ce qui est également source de dépenses.

⁷⁴ Le SRH contribue notamment à certaines animations festives, en complément d'ateliers sportifs et artistiques proposés aux agents (Planning ateliers_06.02.19).

⁷⁵ ETP : équivalent temps plein, pour certains mis à disposition par des établissements, pour d'autres rémunérés sur les crédits du Plan Campus.

⁷⁶ RAE, p. 63.

⁷⁷ RAE, p. 63.

⁷⁸ Par exemple, le bâtiment MB3, partagé entre CNRS, INSA Toulouse et INRA ; ou Pôle agrobioscience, entre Toulouse INP et ENSAT, ou encore Soufflerie aéroacoustique (Isae et Supaero, etc.).

bâtiments pour accueillir les laboratoires, signalétique ; à venir : équipements sportifs et médecine étudiante).

Le budget s'est articulé jusqu'en 2019 autour de quatre SADC⁷⁹, (au nombre de six à partir de 2020 avec l'arrivée du Simpps⁸⁰, et d'Aniti,⁸¹) consolidés dans un budget agrégé. Cela permet une bonne visibilité de l'activité par domaine. Le SIA qui porte le Plan Campus, (350 M€⁸²) représente annuellement près des trois quarts du budget consolidé. Le contrôle du recteur a validé les propositions d'organisations budgétaires qui ont ensuite été votées en conseil d'administration en décembre 2019⁸³.

Les ressources de l'UFTMiP proviennent notamment de la dotation de l'État pour charges de service public, de subventions provenant des collectivités territoriales, de celles liées aux appels à projets (ANR) et de la contribution de ses membres. Les intérêts de la dotation non consommable abondent également le budget. Encouragée et accompagnée par le Mesri et le rectorat, l'UFTMiP contracte des emprunts pour financer ses réalisations immobilières. L'agence comptable (en adjonction de service) et le service financier travaillent en bonne harmonie, et ont réussi la mise en place de la GBCP⁸⁴. L'implantation du logiciel Sifac⁸⁵ à compter de 2020 représente un nouveau chantier important. Le comité considère que la préparation des services est pertinente (réunions d'informations, formations, mise à disposition de documents sur l'ENT⁸⁶). Une cartographie des risques⁸⁷, comme l'impose la GBCP, a permis d'identifier un certain nombre de points à surveiller, et les remédiations sont souvent déjà engagées.

Les indicateurs financiers sont globalement satisfaisants (fonds de roulement, besoin en fonds de roulement) mais le comité recommande d'une part de continuer à améliorer le taux d'exécution (en 2018, 81 % en dépenses ; 71 % en recettes, au niveau agrégé⁸⁸), d'autre part de rester vigilant sur le contrôle du plan Campus, suivant en cela l'avis du commissaire aux comptes (CAC)⁸⁹. En effet, l'UFTMiP a recouru à l'emprunt (cf. ci-dessus) pour financer les chantiers immobiliers. Cela se traduit par une présentation atypique des constituants du budget : le niveau de la trésorerie est très élevé, la section de fonctionnement du budget est techniquement présentée en déficit parce que les recettes de fonctionnement ne prennent pas en compte l'emprunt qui apparaît en section d'investissement. Une part des intérêts des emprunts couvre ensuite ce déficit technique⁹⁰. L'accompagnement par le Rectorat est précieux en la matière (« les chiffres atypiques du budget traduisent l'organisation retenue pour la réalisation des opérations du Plan Campus mais ne remettent pas en cause la soutenabilité financière des budgets »⁹¹). Adossé à un comité de suivi inter administratif⁹², il garantit dans ce contexte la maîtrise par l'UFTMiP des dépenses qu'elle engage.

L'organisation s'est adossée, pour mener à bien ces chantiers, à un comité technique regroupant l'ensemble des acteurs du site. Les crédits du plan Campus peuvent être reversés aux établissements maîtres d'ouvrage, ou utilisés par l'UFTMiP pour les chantiers dont elle est elle-même maître d'ouvrage⁹³. Aux dires de l'établissement, cette organisation est considérée comme fonctionnelle par les acteurs impliqués et l'UFTMiP est reconnue pour ses compétences techniques et administratives en matière de travaux neufs. **Le comité recommande de conserver voire d'approfondir le rôle d'instance de dialogue et de partage de compétences de ce comité technique, par exemple en élargissant son périmètre aux autres domaines immobiliers. Le comité suggère également à la Comue de développer un rôle stratégique en matière immobilière pour**

⁷⁹ Établissement principal – SICD - Maison Franco-mexicaine - service immobilier et aménagement (SIA), qui porte l'opération Campus. Un cinquième SIMPPS. Et enfin, un sixième SADC constitué en juin 2019 pour Aniti.

⁸⁰ Géré jusque-là par l'université Paul Sabatier.

⁸¹ Sur quatre ans, 100 M€ du PIA, 24 M€ de la région ; 4 M€ de la métropole de Toulouse. ANITI_3VOLETS_SEPT2019/ scout.

⁸² Versé en deux tranches. La dotation d'État non consommable génère 14 M€ de revenus annuels, qui s'ajoutent aux 50 M€ d'intérêts intermédiaires de l'ANR. Des emprunts auprès de la Banque européenne d'investissement (100 M€) et de la Caisse des Dépôts et conciliation (80 M€) viennent en complément de même que les 70 M€ des collectivités territoriales.

⁸³ Point_6.2_UFTMIP_06.12.2019_AvisRecteur_BR3 2019.

⁸⁴ Gestion budgétaire et comptable publique.

⁸⁵ Système d'information financier analytique et comptable.

⁸⁶ Espace numérique de travail.

⁸⁷ 2019-029_2_CA_UFTMIP_28.06.2019_PJ1Cartogr_risques_plan_actions.pdf

⁸⁸ Daté du 28 octobre 2019 Point 3.3 présentation du compte financier 2018 partie ordo.

⁸⁹ Point 3.2_Synthèse UFTMIP 2018-CAC.

⁹⁰ Rapport financier –exercice 2018 en conseil d'administration du 22 février 2019, page 5

⁹¹ point_6.2_UFTMIP_06.12.2019_Avis Recteur_BR3 2019.

⁹² DP-Campus page 5.

⁹³ Point 3.4 SIA TC rapport 2018 du conseil d'administration du 22 février 2018.

dépasser la simple fonction de plate-forme de services.

D'une manière générale, le comité a pu faire le constat d'une bonne professionnalisation des services⁹⁴, fondée sur une architecture solide. Cependant, les évolutions rapides et substantielles, tant dans les origines des financements que dans les modes d'organisation mis en place pour les prendre en charge⁹⁵, doivent faire l'objet d'une attention scrupuleuse et de coordinations permanentes et régulières entre services. Des pistes d'amélioration pourraient par ailleurs être davantage exploitées, **notamment l'installation d'une mission/cellule de contrôle de gestion qui piloterait ou viendrait en appui du travail prospectif que pourraient mener les services pour apporter des outils de pilotage fiables et robustes à l'équipe de direction.**

Sortie des turbulences de l'Idex et de sa tentative de reconquête, l'UFTMiP fonde encore davantage son modèle économique sur la réussite aux appels à projets. Le RAE, rédigé au premier semestre 2019, prévoyait un budget annuel de 15 M€⁹⁶ (hors plan Campus). La réussite à l'appel à projets Aniti rebat les cartes, et les financements attendus représentent sur quatre ans près de 130 M€. Si les départements savent construire le plan de déploiement des activités, **le comité recommande que les services administratifs - service des affaires financières (SAF) et des ressources humaines (SRH) au premier rang - fournissent des scénarii d'évolution en particulier de la masse salariale.**

4/ UN PLAN DE COMMUNICATION INTERNE A POURSUIVRE ET UNE COMMUNICATION EXTERNE AU SERVICE D'UNE IDENTITE A CONSTRUIRE

Vecteur essentiel de la visibilité du site et de la promotion de ses actions, l'UFTMiP a su développer via son service de communication une stratégie agile pour promouvoir la « marque » et les valeurs de la Comue tout en préservant l'esprit fédéral et l'identité des établissements membres.

Cette stratégie se traduit par une unification des supports de communication proposés par la Comue qui sont transmis aux établissements dans une logique de « co-branding », associant le logo de l'établissement à celui de la Comue pour la promotion des services mutualisés auprès des étudiants.

Parallèlement, la promotion d'une marque commune « Université de Toulouse » apparaît comme une forte valeur ajoutée de la Comue pour la communication des projets de site et des projets des établissements à l'échelle nationale et internationale. Un effort de promotion internationale de l'amplitude et de l'excellence du site a été entamé par la Comue (traduction multilingue, kit de communication personnalisable livré au réseau des services de communication des membres). **Le comité recommande à la Comue d'amplifier cette approche qui semble être un bon appui pour installer la marque « Université de Toulouse » dans le paysage de l'enseignement supérieur et de la recherche.**

De façon corollaire, si la Comue souhaite apparaître comme une des entrées principales du site en termes d'enseignement supérieur et de recherche, **il apparaît nécessaire qu'elle ne se limite pas à communiquer sur ses propres actions mais qu'elle puisse collaborer également activement à l'amplification des actions phares de ses membres pour favoriser l'émergence d'une identité collective et valoriser le patrimoine scientifique de l'ensemble du site.**

Enfin, le comité note que dans un contexte de perte de l'Idex et d'inquiétude sur l'avenir de la Comue, un effort sensible de communication interne et de redéfinition des valeurs de la Comue a été mené auprès des agents, contribuant ainsi de façon notable à ressouder et apaiser les personnels mais aussi à mieux partager les valeurs qu'elle souhaite véhiculer pour elle-même et au service du site.

⁹⁴ Au regard de ce qu'exprimait le rapport Hcéres de 2015.

⁹⁵ À titre d'exemple, sur la période de revue, les subventions liées à l'Idex ont connu d'importantes variations (7 M€ en 2016 ; 5 M€ en 2017 ; 2,5 M€ en 2018).

⁹⁶ RAE, p. 74.

IV. Les compétences et activités

1/ LA RECHERCHE ET LA VALORISATION

La proximité au sein de la métropole toulousaine entre les structures universitaires, les opérateurs publics et de grandes entreprises ainsi que la présence de personnels très qualifiés constituent un environnement favorable au développement des activités de recherche et d'innovation. La richesse et la qualité du site⁹⁷ en personnels et structures de recherche, la forte présence des organismes de recherche, le dynamisme du tissu socio-économique et industriel constituent un creuset favorable et fertile au développement d'une université fédérale ambitieuse et novatrice, d'attractivité et de visibilité internationales. Toutefois, force est de constater que la Comue - peut-être parce qu'elle s'est, avant tout, concentrée sur les services qu'elle pouvait apporter à ses membres - **n'a pas été en mesure d'exploiter ce potentiel scientifique et économique au travers de la mise en place de stratégies de recherche ou de valorisation communes.**

a / Des valeurs scientifiques communes à définir et une stratégie de recherche à co-construire

L'UFTMiP regroupe des établissements universitaires et des écoles montrant une qualité de recherche à haut potentiel (avec 6 000 publications par an, la production de l'Université fédérale de Toulouse représente 49 % de la production de la région Occitanie et 7 % de la production nationale. L'indice d'activité dans la classe des 1 % des publications les plus citées est trois fois supérieur à la moyenne mondiale en sciences de l'univers et en recherche médicale et 2,5 fois en sciences sociales ; les indices d'activité dans le Top10 % des disciplines sont tous plus élevés que la moyenne mondiale sauf en mathématiques⁹⁸. Le nombre d'organisations nationales de recherche (CNRS, Inra, Inserm, IRD, Cnes, Météo-France, Onera) et d'établissements de santé (CHU de Toulouse) présents sur le site est particulièrement élevé et emploient 60 % des chercheurs du secteur public⁹⁹. La réussite aux appels d'offres PIA¹⁰⁰ est également remarquable : le site a été doté depuis 2012 de la labellisation Investissements d'Avenir de plus de 80 actions de recherche¹⁰¹ (pour n'en citer que quelques-unes : 17 Labex, 14 Equipex, un PHUC, huit EUR, un IRT, un démonstrateur et neuf infrastructures).

La déclinaison de la stratégie scientifique de la Comue est issue d'un travail mené par le bureau DRDV¹⁰² en formation restreinte aux vice-présidents recherche des membres fondateurs et aux représentants des organismes de recherche. Elle repose sur quatre objectifs¹⁰³ : i) la visibilité internationale et le classement de l'UFTMiP dans les 100 premières universités mondiales selon ARWU ; ii) l'attractivité des doctorants et chercheurs internationaux sur les priorités scientifiques ; iii) la promotion de l'interdisciplinarité et des recherches aux frontières des disciplines ; iv) le ressourcement de l'activité scientifique et les partenariats avec la communauté académique internationale, ainsi que les acteurs économiques et institutionnels régionaux. Ces objectifs sont déclinés en six pôles de coordination (« biologie, agronomie, biotechnologie, santé - humanités, sciences humaines et sociétés » ; « univers, planète, espace, environnement - mathématiques, sciences et technologies de l'information et de l'ingénierie » ; « droit, science politique, économie, gestion » ; « sciences de la matière ») regroupant toutes les unités de recherche¹⁰⁴ et six priorités : « changements globaux et dynamiques des écosystèmes » ; « transition énergétique et nouveaux itinéraires de la matière » ; « sciences des données et société digitale » ; « régulations, patrimoines, cultures et sociétés » ; « santé et biologie » ; « aéronautique, espace et nouvelles mobilités ». Si les pôles de coordination sont en charge de l'animation scientifique, le comité recommande de définir leur feuille de route afin qu'ils puissent agir à l'échelle du site, que ce soit d'un point de vue stratégique ou d'un point de vue opérationnel. Ces pôles, qui ont pu avoir un rôle au moment de la construction des projets Idex, sont aujourd'hui d'un intérêt faible pour le

⁹⁷ Rapport d'indicateurs bibliométriques, Hcéres_OST, Avril 2019.

⁹⁸ Rapport d'indicateurs bibliométriques, Hcéres_OST, Avril 2019.

⁹⁹ Caractérisation du site, document Hcéres, Novembre 2019.

¹⁰⁰ Programme d'investissements d'avenir.

¹⁰¹ Rapport stratégie territoriale de l'enseignement supérieur et de la recherche (Strater) de l'université fédérale de Toulouse Midi Pyrénées, juin 2018.

¹⁰² Département recherche, doctorat, valorisation.

¹⁰³ RAE, p. 26

¹⁰⁴ Mathématiques, sciences et technologies de l'information et de l'ingénierie (MSTII) - Droit, science politique, économie, gestion (DSPEG) - Biologie, agronomie, biotechnologie, santé (BABS) - Sciences de la matière (SDM) - Univers, planète, espace, environnement (UPEE) - Humanités, sciences humaines et sociétés (HSHS). RAE, p. 27.

site. Des axes de recherche, complémentaires aux pôles et portant l'interdisciplinarité, ont été définis mais n'ont pas encore été déployés. Ces axes / priorités nouvellement constitués, qui ont pour vocation d'appuyer la stratégie scientifique du site et de permettre d'exprimer une « spécialisation intelligente »¹⁰⁵, ne sont pour le moment pas incarnés par des groupes de travail dotés d'un rôle, qu'il soit opérationnel ou stratégique là encore. **Le comité recommande de leur conférer un rôle (opérationnel et/ou stratégique) et de les rendre plus visibles par la communauté universitaire dans son ensemble et les laboratoires de recherche en particulier.**

Le DRDV, structuré en quatre services¹⁰⁶, est reconnu comme la structure de discussion en matière de recherche scientifique entre les établissements membres et l'UFTMiP. Cette reconnaissance s'exprime à travers le bureau recherche¹⁰⁷ du DRDV et par le biais des outils opérationnels qui y sont développés (e.g. aide au montage de projets, cartographie recherche du site, organisation du forum interdisciplinaire¹⁰⁸). La réussite importante aux AAP EUR¹⁰⁹ (huit EUR obtenues renforçant ainsi le potentiel recherche du site) et autres objets du PIA en général (projet Aniti¹¹⁰, Labex) enregistrée par les établissements du site témoigne à la fois **de l'expertise du service recherche de l'UFTMiP dans l'aide au montage de projets et de sa capacité à fédérer les établissements dans des projets collectifs.**

Si le projet Aniti, coordonné et déployé sous ses aspects administratifs et financiers par l'UFTMiP, démontre sa capacité à gérer des projets ambitieux, il n'en demeure pas moins vrai que le nombre de projets ou de structures de recherche gérés par la Comue reste encore limité (sept EUR sur huit, la maison des sciences de l'Homme et de la société et le centre de calcul (CALMIP) pour lesquels l'UFTMiP est l'une des tutelles¹¹¹). **Le comité souligne que ce point limite la capacité de l'UFTMiP à s'imposer dans le paysage local et à porter une stratégie ambitieuse pour le site. Il recommande que les établissements membres de l'UFTMiP s'accordent pour faire porter ce type de projet à grande envergure par leur université fédérale.**

Le site est doté d'une signature scientifique unique permettant d'augmenter sa visibilité internationale. La Comue a mis en place un processus de suivi de cette signature unique. Ainsi, en 2018, UFTMiP enregistrerait seulement 65 % d'usage de cette signature¹¹². **Le comité encourage l'UFTMiP à être plus proactive pour entraîner tous les établissements du site à adopter cette signature unique, élément fondateur d'une identité.**

Le comité d'éthique de la recherche (CER, ex-CERNI) a été positionné dès l'origine (2015) à l'échelle de la Comue. Il a obtenu la marque IRB (*Institutional review board*) faisant partie des cinq comités nationaux disposant de cette accréditation. **La diversité des champs scientifiques impliqués dans la construction et la sollicitation de ce CER commun à l'échelle de l'UFTMiP, en font une très belle réussite.** Le comité note une augmentation du nombre de dossiers traités (22 en 2016, 43 en 2017, 53 en 2018 et 80 en 2019¹¹³) permettant de mesurer son impact sur la communauté scientifique. Même s'il existe encore d'autres CER sur le site, les champs scientifiques qui en relèvent sont aussi partie prenante du CER commun permettant d'augurer d'une convergence sur un seul dispositif. **Le comité recommande à l'UFTMiP d'accompagner en ressources humaines et financières la montée en puissance de ce comité.**

Forte de cette expertise et afin d'ancrer directement cette stratégie dans un contexte de réflexion autour du respect des bonnes pratiques de la recherche, **le comité recommande à l'UFTMiP de jouer un rôle moteur dans la construction d'un groupe de travail sur l'éthique avec les acteurs du site.** Ce groupe pourra permettre de fédérer les acteurs du site impliqués dans ce domaine (bureau du CER, référents à l'éthique et à l'intégrité scientifique des établissements) et de leur confier un rôle de formation et de prévention.

Déjà recommandée par l'évaluation Hcéres de 2015, l'élaboration d'une stratégie scientifique à la hauteur des atouts du site gagnerait à s'appuyer sur un débat incluant tous les acteurs de la Comue (membres fondateurs, associés, partenaires) afin de dégager ses valeurs communes et de définir précisément son

¹⁰⁵ RAE, p. 26.

¹⁰⁶ Le service recherche & animation scientifique - L'école des docteurs de Toulouse - Le service valorisation – relations entreprises - Le service Diffusion de la culture des sciences et des techniques (DCST).

¹⁰⁷ RAE, p. 29.

¹⁰⁸ RAE, p. 26.

¹⁰⁹ RAE, p. 27.

¹¹⁰ RAE, p. 10.

¹¹¹ RAE, p. 27.

¹¹² RAE, p. 25.

¹¹³ Données fournies par le vice-président du CER lors de la visite du comité.

ambition de recherche partagée. Des pistes de valeurs communes sont déjà discutées et partagées par l'UFTMiP et ses établissements membres : recherche interdisciplinaire et politique d'internationalisation. L'ambition de recherche, ainsi que sa traduction opérationnelle peinent à être visibles par tous les acteurs du site. Dans ce contexte, le comité, conscient des difficultés d'intégration, recommande à l'UFTMiP d'**établir une feuille de route stratégique dans le domaine de la recherche, déclinaison opérationnelle de la stratégie institutionnelle, qui soit acceptée par l'ensemble** des établissements membres, les organismes nationaux de recherche ainsi que l'écosystème de l'enseignement supérieur et de la recherche. Les axes de recherche permettraient de déployer cette stratégie en devenant les outils de la politique scientifique de l'UFTMiP. L'intégration des porteurs des objets PIA déjà obtenus et la prise en compte des thématiques portées dans ces objets PIA, sont souhaitables pour que le site capitalise sur ces réussites d'excellence. De plus, et dans cette perspective, **le comité recommande à la Comue de développer le rôle politique de la direction de la recherche.**

b / Les prémices d'une coordination pour la délivrance du doctorat

Le site toulousain (incluant plus largement les sites distants) est riche d'environ 4 280 doctorants¹¹⁴ accueillis au sein de 15 écoles doctorales¹¹⁵ qui couvrent l'ensemble des champs disciplinaires du site¹¹⁶. En lui-même, ce nombre important de doctorants est porteur d'une reconnaissance de la formation des doctorants du site de Toulouse.

La création de l'école des docteurs de Toulouse (EDT), dotée de cinq ETP, apporte une plus-value réelle sur le site par un transfert de plusieurs compétences depuis certaines écoles doctorales¹¹⁷. Certaines missions lui ont ainsi été transférées : formation transversale, suivi de l'insertion professionnelle, coordination du diplôme (depuis 2014 en utilisant le système d'information ADUM⁷²). Cette EDT travaille actuellement au développement d'une politique *alumni*. Elle porte une offre de formation étoffée pendant la période Idex 2015-2018 puis stabilisée dans un contexte post Idex à partir de 2018-2019⁷². Cette offre variée s'articule autour de huit champs thématiques¹¹⁸ : (1) poursuite de carrière, (2) création d'entreprise, (3) international et langues, (4) méthodologie de la thèse, recherche documentaire et publications, (5) pratiques pédagogiques pour l'université, (6) scientifique, (7) diffusion des savoirs vers le grand public, (8) éthique et intégrité scientifique. Son pilotage s'appuie sur un bureau présidé par le directeur de l'EDT et constitué des directrices et directeurs des 15 écoles doctorales, de représentants des doctorants, d'un représentant des personnels et du directeur du DRDV.

Dans son contrat de site 2016-2020, l'UFTMiP avait pour objectif de renforcer l'attractivité de la formation doctorale en synergie forte entre les universités, les grandes écoles et les organismes de recherche. Actuellement, le diplôme de doctorat reste délivré par les établissements membres, ce qui ne permet pas de dégager une politique ambitieuse à l'échelle du site et entrave donc le rôle de relais stratégique de l'EDT. La visite sur site a permis de comprendre que les pratiques en matière de politique doctorale restent parfois très différentes entre les écoles doctorales : obligation de financement du doctorat ou non, durée de la thèse variable, pratiques de recrutement variables, reconnaissance des formations non homogène. **Ces divergences témoignent de l'absence d'une stratégie partagée en matière de politique doctorale. La délivrance du doctorat par les établissements membres ne permet pas aux doctorants d'identifier l'UFTMiP comme un acteur du site** : la visite sur site a également permis de mesurer la méconnaissance assez profonde de l'UFTMiP par les doctorants.

L'élaboration d'une stratégie partagée nécessiterait d'identifier les pratiques divergentes entre écoles doctorales et établissements afin de convenir collectivement de leur possibilité de convergence et, le cas échéant, d'une échéance. Plusieurs établissements du site font apparaître le nom d' « Université de Toulouse »

¹¹⁴ Site web UFTMiP consulté en décembre 2019 : <https://doctorat.univ-toulouse.fr/as/ed/EDT/home.pl>

¹¹⁵ RAE, p. 15.

¹¹⁶ Site web UFTMiP consulté en décembre 2019 : <https://doctorat.univ-toulouse.fr/as/ed/EDT/home.pl> (Droit et Science Politique (EDDSP) - Toulouse School of Management (TSM) - Toulouse sciences économiques (TSE) - Comportement, langage, éducation, socialisation, cognition (CLESCO) - Arts, Lettres, Langues, Philosophie, Communication (ALLPH@) - Temps, espaces, sociétés, cultures (TESC) - Biologie, santé, biotechnologies (BSB) - Sciences écologiques, vétérinaires, agronomiques et bioingénieries (SEVAB) - Sciences de l'univers, de l'environnement et de l'espace (SDU2E) - Mathématiques, informatique et télécommunications de Toulouse (EDMITT) - Génie électrique, électronique, télécommunications (GEET) - École doctorale systèmes (EDSYS) - Sciences de la matière (EDSDM) - Mécanique, énergétique, génie civil & procédés (MEGeP) - Aéronautique, astronautique (ED-AA).

¹¹⁷ RAE, p. 30.

¹¹⁸ Site web UFTMiP consulté en décembre 2019 : <https://www.adum.fr/as/ed/page.pl?page=formationOffres&site=EDT>

sur le diplôme de docteur à côté du nom de leur établissement, comme initialement prévu dans les statuts de la Comue (décret 2015). Le comité encourage le site à **envisager le transfert du diplôme de doctorat à l'UFTMiP et à convenir d'un processus de convergence des pratiques au bénéfice des doctorants**. Conscient de la difficulté à faire converger rapidement les communautés, **le comité recommande de mettre en œuvre le transfert du doctorat avec les établissements qui le souhaitent, tout en maintenant une coordination pour l'ensemble des membres**. Le comité considère que l'EDT, placée sous l'égide de l'UFTMiP, est la structure pouvant décliner la stratégie du site en matière de politique doctorale.

c / Une absence de pilotage de la recherche partenariale et du transfert de technologie

Dans son contrat de site quinquennal 2016-2020, la Comue avait pour ambition d'intensifier les relations avec le monde socio-économique grâce à la société d'accélération du transfert de technologies (Satt) Toulouse Tech Transfer (TTT) et à l'institut de recherche technologique (IRT) Saint-Exupéry mais également grâce aux pôles de compétitivité.

Force est de constater, à la lecture du RAE, que l'UFTMiP n'a pas été en mesure de faire émerger un consensus entre ses membres fondateurs sur un pilotage et une définition d'axes stratégiques à cette activité de valorisation. À ce titre, il est particulièrement illustratif que le RAE n'intègre pas le pilotage et les résultats de la Satt Toulouse Tech Transfer - dont la Comue est pourtant l'actionnaire de référence - tandis que le même rapport met en avant les programmes - intéressants mais ponctuels - UT-Prime¹¹⁹ et Access¹²⁰. Lors de la visite, il n'a pas été possible de déterminer pourquoi les actions et emplois associés à ces programmes avaient été développés par l'UFTMiP et non par la Satt, par exemple.

L'établissement est parfaitement conscient de la situation. La nécessité d'élaboration d'une politique de valorisation et de relations avec les entreprises du territoire a bien été assimilée¹²¹ et s'est traduite par son intégration dans le projet 2025 de la Comue¹²².

La complexité de la situation économique et industrielle de la région toulousaine¹²³, couplée au niveau d'avancement extrêmement faible du chantier de pilotage de la valorisation par transfert de technologie et les partenariats de recherche avec les entreprises, a conduit le comité de visite à s'interroger sur les facteurs qui permettraient à l'UFTMiP d'atteindre l'objectif qu'elle s'est fixé pour 2025. Le comité de visite suggère de réfléchir à la dimension innovation de ses activités. Les six axes scientifiques transdisciplinaires récemment définis¹²⁴ doivent être précisés et ne semblent pas comporter de volet valorisation ; seul l'un d'entre eux adresse directement « l'aéronautique, espace et nouvelles mobilités ». **Le comité recommande à l'UFTMiP de profiter de ce travail de réflexion sur sa stratégie de recherche pour intégrer cette dimension de valorisation.**

Si les entretiens réalisés lors de la visite ont confirmé l'importance et la proactivité du secteur du transport ainsi que ses liens avec l'UFTMiP, il n'a pas été possible de déterminer de positionnement partenarial sur les domaines de la santé, de l'agro-alimentaire et de l'environnement, qui sont des axes importants pour l'UFTMiP et ses membres. Le fait que les volets santé et environnement aient été exclus du premier périmètre validé pour le projet Aniti est venu sanctionner cet état de fait.

¹¹⁹ L'objectif est de développer la recherche collaborative avec des acteurs socio-économiques de la Région Occitanie et plus spécifiquement hors métropole (site web de la Comue).

¹²⁰ « A crossborder cooperation for smart specialisation », le projet aCCeSS, retenu au titre du programme opérationnel de coopération territoriale Espagne-France-Andorre (POCTEFA), a été officiellement lancé à la maison de la recherche et de la valorisation de l'Université Fédérale Toulouse Midi-Pyrénées, vendredi 13 avril 2018. Rassemblant six universités et deux communautés d'universités et d'établissements du territoire transfrontalier, ce projet vise à dynamiser l'innovation et la compétitivité des entreprises, grâce à la mise en réseau des acteurs pouvant contribuer au développement des liens entre entreprises et laboratoires académiques de recherche (site web de la Comue).

¹²¹ RAE, p. 33.

¹²² RAE, p. 72.

¹²³ Le secteur des transports terrestres et aériens est le moteur économique de l'Occitanie. La filière aérospatiale, au 31 décembre 2017, constitue à elle seule presque la moitié des emplois industriels de la région. Le secteur global est confronté à une crise des talents et donc à des besoins forts de recrutement, il est fortement impliqué dans les activités de R&D propres, formé de grands groupes (ou grosses ETI) proactifs avec une culture forte de partenariats R&D. Enfin, il est confronté à une double révolution de son modèle économique via le numérique et les dépenses énergétiques.

¹²⁴ Changements globaux et dynamiques des écosystèmes / Transition énergétique et nouveaux itinéraires de la matière / Sciences des données et société digitale / Régulations, patrimoines, cultures et sociétés / Santé et biologie / Aéronautique, Espace et nouvelles mobilités.

Ainsi, le comité de visite recommande à l'UFTMiP de préciser son ambition pour la valorisation sur la période à venir, en s'attachant avec ses membres à obtenir un consensus sur une approche multi-secteur ou différenciée de la valorisation et à établir une feuille de route précise, incluant en particulier les missions de sa filiale Satt.

d / Une approche solide de la diffusion de la culture scientifique

Dans le domaine de la diffusion de la culture scientifique, l'UFTMiP a développé une approche originale. Au-delà des réalisations (nuit européenne des chercheurs et magazine « Exploreur »), le développement d'une méthodologie s'appuyant sur le tissu des associations régionales pour la promotion de la science et des technologies, avec une spécialisation des équipes de la Comue sur la sensibilisation et la mobilisation des chercheurs dont les doctorants sur les actions, a porté ses fruits. La proximité géographique entre le siège de l'UFTMiP et le centre culturel du « Quai des savoirs » est autant l'illustration que le levier d'un écosystème performant dans le champ de la diffusion de la culture scientifique, écosystème construit depuis plusieurs années et qui se traduit par des compétences de très bon niveau.

Par ailleurs, et alors qu'une partie conséquente des fonds de l'Idex était dédiée à cette activité, le service de la diffusion de la culture des sciences et des technologies (SDCST) du DRDV a montré, après la perte de l'Idex, une réelle agilité pour maintenir son niveau d'activité, par exemple en faisant passer *on-line* la publication *Exploreur*¹²⁵, ainsi qu'en sécurisant des financements Feder permettant de modérer les pertes budgétaires de fonctionnement. La tenue de la « nuit européenne des chercheurs » à Toulouse et Albi est notablement un levier de la politique territoriale de la Comue. Il est au demeurant notable, même si cela peut sembler ponctuel, qu'au sein du RAE, seul le SDCST présente des éléments consolidés se rapprochant de ce qu'on pourrait attendre d'un tableau de bord d'activité.

Le comité suggère donc à l'établissement de **continuer de développer son modèle original de diffusion de la culture scientifique mais également de réfléchir à une promotion de ce modèle auprès des autres établissements du site et de se placer en coordinateur territorial, mettant ainsi en valeur et la Comue et ses membres.**

2/ FORMATION ET VIE ETUDIANTE

a / Une coordination des formations efficace

Depuis plusieurs années, l'UFTMiP coordonne et met en visibilité les formations de ses établissements. Dans le contexte de l'accréditation des diplômes 2016-2021, la Comue a coordonné la formalisation (fiche AOF¹²⁶ et RNCP¹²⁷) de l'offre de formation se traduisant par 24 mentions de master co-accrédités, 71 mentions de licences professionnelles et 111 mentions de master. Le département formation et vie étudiante (DFVE) a été actif dans la mise en œuvre de dispositifs professionnalisant les différents acteurs comme ceux des masters, de licence, et plus largement de la formation initiale ou tout au long de la vie, que ce soit au niveau des vice-présidents des établissements ou des différents services supports (formation continue, orientation, etc.).

Bien qu'à ce jour aucun diplôme national n'ait été transféré à la Comue (elle ne porte que le diplôme d'étudiant entrepreneur), sa volonté que l'offre de formation de ses établissements soit cohérente et attractive est bien réelle. Afin d'atteindre son objectif d'amélioration de la lisibilité de l'offre de formation et de favoriser la réussite et l'insertion professionnelle des étudiants, la Comue propose une plate-forme numérique très lisible présentant l'offre de formation du site (1 100 formations et 80 000 utilisateurs en 2018)¹²⁸. Pour promouvoir cette offre et valoriser les initiatives pédagogiques, le DFVE a développé plusieurs actions telles que la participation à différents salons (Infosup), colloques (PédagoTice), la mise en place de plates-formes (Sia, Atout pour tous), sites web, événements (Carrefour formation continue).

¹²⁵ <https://exploreur.univ-toulouse.fr/>.

¹²⁶ Accréditations de l'offre de formation.

¹²⁷ Répertoire national des certifications professionnelles.

¹²⁸ , RAE, p. 37.

Le DFVE est le support indispensable de la structuration. Il organise des réunions visant le partage de pratiques de nature très diverses (FTLV¹²⁹, orientation - notamment avec le projet Acorda -, conventions de co-accréditation, réforme des études de santé, mise en place de la loi ORE¹³⁰) et la co-construction de nouveaux projets. La capacité de la Comue à agréger différents acteurs d'origines diverses pour les réponses aux appels à projets est remarquable et a donné lieu à de nombreux projets articulant formation et recherche, retenus ou non (AMI Pédagogie, AMI FLTV, Disrupt, Idefi-N, PIA3 EUR, PIA Jeunesse, PIA3 NCU, PIA3 TIP-DTOES). En revanche, lorsque la Comue ne pilote pas le projet formation, même si celui-ci est mutualisé, il n'existe pas de tableau de bord consolidé et les indicateurs de suivi des projets ne sont pas disponibles.

Le comité encourage la Comue à développer des indicateurs de pilotage pour l'ensemble des formations et à analyser celles-ci pour son propre compte et pour celui des établissements. Ce travail préalable permettra d'envisager le transfert de compétences de la diplomation des établissements vers la Comue, nécessaire à une visibilité internationale. Ce transfert pourra être total ou partiel notamment en ce qui concerne les formations par la recherche (master) en ne considérant que certains établissements, certaines formations ou certaines thématiques scientifiques.

En ce qui concerne les relations avec le monde socio-économique, quelques éléments phares comme la formation à l'entrepreneuriat développée au sein du dispositif Pépite Écrin, la formation tout au long de la vie et la mise en place d'un dispositif très original, à savoir un conseil de perfectionnement sectoriel, peuvent être cités. Ce conseil de perfectionnement par secteur d'activité (par exemple, les métiers du numérique) est organisé en présence des entreprises tous niveaux de formation confondus et sera entièrement déployé dans quelques mois. Ces actions importantes permettent à la Comue d'être acteur du processus d'amélioration continue du niveau de qualification, ce qui valorise son rôle auprès du territoire comme des entreprises, et de jouer un rôle moteur pour le développement de futures formations adaptées aux enjeux d'employabilité. **Le comité recommande également à la Comue d'aligner davantage le périmètre des conseils de perfectionnement sectoriels avec celui des pôles ou des axes.**

b / Une stratégie de vie étudiante consciente des enjeux du territoire mais peu partagée

La loi n° 2013-660 du 22 juillet 2013 donnant naissance aux coordinations territoriales donne compétence à ces dernières pour mettre en place, en lien avec le réseau des œuvres universitaires et scolaires, les établissements du territoire et les collectivités, un projet d'amélioration de la qualité de la vie étudiante et de promotion sociale. Dans ce cadre, le diagnostic de la vie étudiante a été co-construit (Crous ; établissements ; partenaires) en 2015 et a donné lieu à la rédaction du plan d'actions 2016-2020 du schéma d'amélioration de la vie étudiante annexé au contrat quinquennal de site¹³¹.

Si une grande partie des acteurs rencontrés s'avère satisfaite de ce plan d'actions, la visite sur site a toutefois révélé **un manque d'appropriation des actions par les établissements membres, un manque de vision globale sur la transversalité des actions**, et parfois une méconnaissance de son avancement. D'ailleurs, l'établissement n'a pas communiqué au comité d'indicateurs précis permettant de réaliser un état des lieux actualisé de cet avancement. **Le comité recommande à la Comue de poursuivre ses efforts pour faire de cette stratégie un élément de politique de site pleinement partagé avec les établissements membres, notamment en veillant à la bonne diffusion de son « bilan à mi-parcours courant 2018 » (51 fiches thématiques rédigées) qui présente les avancées produites¹³².**

De nombreuses actions ont été réalisées par l'UFTMiP, comme une semaine de l'étudiant à Toulouse et sur les 10 sites universitaires en région, un guide du logement étudiant, une réflexion sur l'usage des équipements sportifs, la mise en place du festival de théâtre « Entre en scène », la publication du magazine *U'Zoom* sur les activités culturelles dans les établissements¹³³. Certaines de ces actions ont été abandonnées et d'autres sont en train d'être repensées en fonction de la complémentarité et de la plus-value apportée aux actions mises en œuvre par les établissements. **Le comité recommande à l'UFTMiP de saisir l'opportunité de la réflexion sur**

¹²⁹ Formation tout au long de la vie.

¹³⁰ Loi du 8 mars 2018 relative à l'orientation et à la réussite des étudiants.

¹³¹ RAE, p. 41.

¹³² RAE, p. 41.

¹³³ RAE, p. 42.

sa future structuration pour établir une vision collective et partagée avec les établissements et le Crous de l'utilisation de la contribution vie étudiante et de campus.

L'UFTMiP a également mis en place un schéma du handicap construit avec les membres et les partenaires territoriaux¹³⁴. La Comue reconnaît une mise en œuvre rapide et peu partagée avec les établissements¹³⁵. Plusieurs actions sont d'ores et déjà mises en place ou en cours de déploiement, comme la plate-forme « Atouts pour tous » permettant notamment de mettre en relation les étudiants et les élèves en situation de handicap avec les entreprises partenaires pour des stages, des stages d'alternance ou des emplois¹³⁶.

Dans le cadre du contrat quinquennal 2016-2020 et en date du 1^{er} janvier 2019, le service interuniversitaire de médecine préventive et de promotion de la santé (Simpps) rattaché initialement à l'université Toulouse 3 Paul Sabatier a été transféré à la Comue. Si le service en lui-même existe depuis 2003¹³⁷ et a donc un fonctionnement acté de longue date, l'obtention d'une partie des fonds CVEC¹³⁸ des établissements membres lui permet de repenser son action. **Le comité recommande à l'établissement de veiller à la bonne complémentarité avec les services du Crous afin d'avoir un maillage territorial efficient sur les questions de santé et d'accompagnement social.**

L'UFTMiP relate dans son RAE des difficultés à impliquer et faire participer les étudiants¹³⁹ à la stratégie de vie étudiante. Si les VPE des établissements membres ont été conviés au Copil 2019, aucune présence d'étudiants dans les groupes de travaux et commissions n'a été constatée. De plus, la faible participation des étudiants (une quarantaine) aux forums dédiés aux questions de la vie étudiante (2017 et 2018) témoigne d'un faible engagement des étudiants. Avant de préparer le nouveau diagnostic de vie étudiante, l'UFTMiP a lancé à la rentrée 2020 une grande enquête sur la vie étudiante (janvier à février). Bien que des solutions soient en cours d'identification, **le comité suggère à l'établissement d'intégrer les étudiants, premiers bénéficiaires des actions, au sein de l'ensemble de ses organes de pilotage, comités et commissions traitant de la question de la vie étudiante.**

De manière générale, les actions décrites dans le plan d'amélioration de la vie étudiante de l'UFTMiP sont très majoritairement des actions menées directement par l'UFTMiP et non une feuille de route partagée entre la Comue et ses membres. **Le comité recommande pour le prochain contrat quinquennal d'œuvrer à la co-construction d'un schéma engageant la coordination mais aussi les établissements membres, tout en identifiant les moyens collectifs permettant de répondre à l'ambition du territoire et en créant une émulation étudiante autour du projet partagé.**

3/ NUMERIQUE : UN FORT DYNAMISME REPOSANT SUR UNE ORGANISATION FEDERALE A AFFERMIR

Le numérique, déjà inscrit dans les objectifs stratégiques du Pres de 2007, les acteurs de la Comue partagent une forte culture commune en termes de développement de ce domaine. La Comue tire parti de cet ancrage historique pour animer un réseau très large des établissements membres (20 signataires de la convention Université Numérique de site 2018). Elle a su organiser et faire vivre ce collectif soudé qui manifeste son intérêt à travailler de façon collégiale dans le cadre du bureau numérique ou bureau numérique étendu (BNE) associant les vice-présidents numériques des établissements et DSI. Réuni mensuellement, le BNE aborde de nombreux sujets qu'ils soient exploratoires, analytiques ou de type suivi de projets. Il coordonne ainsi les actions mutualisées à l'échelle du site et alimente les réflexions du Codir et du conseil des membres.

Cette consolidation réussie s'exerce au travers de trois principes directeurs : i) une prise de responsabilité des établissements membres dans le développement des projets numériques ; ii) un appui du service numérique de l'Université de Toulouse (Snut : 12 ETP) qui dédie 60 % de son temps aux missions propres à la Comue et 40 %

¹³⁴ Académie de Toulouse, Direccte Occitanie, Onisep Occitanie, GIP-FCIP, DRAAF, Airbus, Altran, Atos, Capgemini, Manpower, Safran, Thales, Sopra-Steria.

¹³⁵ RAE, p. 40.

¹³⁶ RAE, p. 40.

¹³⁷ RAE, p. 65.

¹³⁸ Contribution de vie étudiante et de campus.

¹³⁹ RAE, p. 42.

aux missions interuniversitaires¹⁴⁰ ; iii) une répartition collective des coûts de fonctionnement restant à charge, dont la proportion par établissement est définie par la convention université numérique de site ¹⁴¹.

Sur la période évaluée, l'UFTMiP avait ciblé le développement des services numériques de site en support à toutes les actions, de l'innovation pédagogique à la gestion et au pilotage des étudiants ou des laboratoires de recherche ¹⁴² et fondé ses ambitions numériques sur un principe de subsidiarité¹⁴³. Afin d'y parvenir, la Comue s'est centrée sur la réalisation des projets inscrits au SDN 2015-2020 pour lesquels les financements Idex ont grandement participé à l'investissement initial nécessaire. Sa réalisation a permis des avancées concrètes dans la production de services mutualisés à valeur ajoutée pour les étudiants et les établissements.

Le déploiement et la gestion des principaux services productifs sont désormais basés sur une organisation fédérale reposant sur la mobilisation de ressources internes au sein des établissements membres. Le coût de ces mises à contribution évaluées en jours.homme est intégré au modèle économique établi. Le maintien en fonctionnement des services déployés repose de son côté sur une facturation répartie selon l'usage, ou le volume consommé, via une base tarifaire définie service par service.

Ce modèle permet de maintenir les services collectifs déployés avec un effort notable de mobilisation collective et de transparence budgétaire qui est à souligner. Il se heurte néanmoins à une difficulté de gestion du fait d'un possible défaut de ressources ou de compétences au sein des établissements membres ainsi qu'à un risque de désengagement d'un établissement adhérent qui fait alors reposer sur les services de la Comue (Snut) une mobilisation de ressources humaines non prévue initialement.

Parmi les actions soutenant la politique de site, le comité a pu noter la mise en place de projets phares comme l'aménagement d'un réseau régional haut débit pour les sites délocalisés (THD'OC), un socle technique névralgique permettant la fédération d'identités inter-établissements, une carte multi-services et une cartographie de l'offre de formation. Le déploiement d'une suite collaborative (Scout) permettant de fournir à l'ensemble des établissements des outils de communication modernes peut, de son côté, être qualifié de transformant et nécessaire pour soutenir la collaboration entre acteurs. La Comue s'est montrée également en capacité de porter des études exploratoires poussées sur des sujets pointus en collaboration avec les DSI partenaires. Elle est par exemple porteuse de réflexions communes sur des thématiques transversales comme le règlement général pour la protection des données (RGPD) ou le développement des compétences informatiques au niveau du site qui lui permet d'être un acteur clé d'un processus d'amélioration des services numériques au bénéfice de ses membres.

Cependant, certains outils semblent aujourd'hui encore sous-exploités ou n'être utilisés pleinement que par quelques membres et par la Comue elle-même. C'est le cas de l'offre Cloud et - dans une moindre mesure - de la plate-forme Scout et Prisme¹⁴⁴. Le comité a également noté le recul de certains projets comme celui d'identité de messagerie commune univ-toulouse.fr, qui n'a pas été déployé faute d'un accord final inter-établissements.

Afin de résorber ces difficultés et encourager une meilleure adhésion des établissements aux services, la Comue a engagé un effort de fiabilisation des services, qui semble cependant porter davantage sur la mobilisation des ressources du Snut que sur le renfort des établissements membres. Aussi, le comité s'interroge sur le positionnement de ce service qui semble mis en tension entre son rôle de maintien des services interuniversitaires et celui de DSI interne. Il convient de veiller à ce que le foisonnement des projets ne mette pas en péril la capacité du Snut à assurer pleinement les missions qui lui sont propres.

Au terme de la période écoulée, le comité note que **la Comue a su réaliser de nombreux projets et engager ses membres dans un virage structurel important** (suite collaborative mutualisée, offre Cloud). Même si toutes les actions n'ont pas encore atteint leur niveau de maturité et d'usage attendu, elles témoignent d'une vision stratégique partagée par les membres et montre l'intérêt d'une structure fédérative en capacité de se projeter vers des solutions numériques d'avenir.

¹⁴⁰ RAE, p. 60.

¹⁴¹ RAE, p. 60.

¹⁴² Contrat de site Comue Université Fédérale Toulouse Midi-Pyrénées, p. 14.

¹⁴³ Convention Université numérique de site 2018.

¹⁴⁴ Bilan financier des services établi par le Snut.

Le comité encourage donc la Comue à tirer parti de ses acquis en engageant un bilan global à la fois technique, thématique et fonctionnel du dernier SDN et à débattre de ces enjeux pour l'avenir.

Cette analyse permettrait de questionner les mécanismes qui ont été mis en place pour la gestion des services. L'approche fédérale totalement intégrée n'étant pas neutre en termes de restructuration au sein des établissements, un large débat pourrait conduire à orienter les politiques vers un renforcement des mises à disposition au service de la communauté ou au contraire à opter pour une politique de recentralisation des services afin de garantir la continuité des actions entreprises. **Le comité suggère de repenser une fonction transversale de pilotage de projets interuniversitaires, de travailler sur l'idée d'un engagement pluriannuel des établissements membres ou encore de questionner le positionnement du Snut qui pourrait évoluer vers un modèle de service interuniversitaire comme le SICD ou le Simpps.**

Par ailleurs, si la Comue semble très en pointe dans le domaine des systèmes, réseaux et applicatifs collaboratifs, les actions liées à la pédagogie numérique ainsi que l'appui du numérique à l'activité de recherche (hors centre de calcul) n'apparaissent pas suffisamment dans les projets portés par la Comue.

Le champ des services numériques en faveur de la gestion des compétences, de la flexibilisation des parcours, des outils pédagogiques innovants ou encore des problématiques de « *learning analytics* » seraient pourtant susceptibles d'apporter des réponses collectives aux transformations actuelles du domaine de la formation.

La Comue est encouragée par le comité de visite à définir les thématiques numériques partagées pour l'avenir en (re)lançant des groupes de travail « numérique et recherche » et « numérique et pédagogie » afin d'en faire, au côté du projet de Datacenter des enjeux forts d'un nouveau SDN. L'ouverture de ces nouveaux chantiers exploratoires en lien avec la recherche pourra bénéficier de l'arrivée de deux ETP dans le cadre d'Aniti.

4/ DES OUTILS ET DES DISPOSITIFS OPERATIONNELS DE QUALITE, MAIS UNE STRATEGIE INTERNATIONALE EN PANNE

La stratégie européenne et internationale de la Comue pour la période 2016-2020 consiste à cibler des partenariats stratégiques pour une mobilité entrante et sortante des membres de la communauté académique et des étudiants. Pour cela, le contrat de site 2016-2020 affiche trois axes : le renforcement de la présence de l'UFTMiP dans les zones émergentes du monde, l'augmentation sensible des flux de mobilité sortante, et l'incitation de la communauté à participer aux appels à projets européens¹⁴⁵.

a / Stratégie et outils d'internationalisation

La stratégie d'internationalisation repose sur des dispositifs et des moyens développés au fil des années, qui ont été considérablement renforcés par les crédits Idex. Ainsi, des antennes permanentes avaient été établies à l'étranger (Chine, Brésil, Indonésie en début de contrat) et le contrat affichait l'objectif de poursuivre cette politique en direction de l'Inde et de l'Afrique. La politique d'accueil international de la Comue avait été mise en place dès 2015, par le *Welcome Desk* établissant sur un même lieu un certain nombre de structures partenaires, notamment la Préfecture, la CAF¹⁴⁶ et le Crous, avec l'objectif d'enrichir ces services vers l'orientation et les services numériques¹⁴⁷. L'objectif pour la période était de compléter ces dispositifs par une solution intégrée d'accueil des étudiants et chercheurs étrangers, la *Toul'Box*, et de manière symétrique un portail mutualisé pour inciter à la mobilité sortante, la *Mouv'Box*. Bien que la pertinence de ces services ait été avérée, le rapport Hcéres de 2015 avait aussi noté qu'ils manquaient encore de visibilité auprès des étudiants et n'étaient pas disponibles sur tous les sites.

Dans la mesure où le développement de ces dispositifs était très largement dépendant des crédits Idex, ce plan d'action a connu un très fort coup de frein suite à l'arrêt de l'Idex et à l'échec de la stratégie de reconquête Idex. Si le *Welcome Desk* et l'offre *Toul'box* ont été pérennisés et constituent un dispositif d'accueil international de référence, largement apprécié, il n'en va pas de même de l'offre *Mouv'Box*, qui peine à se positionner sur le site, ni du déploiement d'antennes de représentation à l'international, pour

¹⁴⁵ Contrat de site p. 15-17.

¹⁴⁶ Caisse d'allocations familiales.

¹⁴⁷ Contrat de site p. 13.

lesquelles il ne subsiste qu'un positionnement intéressant en Chine. Mais surtout, il manque une vision stratégique partagée pouvant donner un cadre redéfini au déploiement de ces outils et dispositifs. **Le comité recommande donc que la Comue reprenne les éléments d'analyse et de cartographie solides qui avaient été à la base de la stratégie internationale du projet Idex, les replace dans le nouveau contexte, et se dote d'une stratégie claire et conforme aux moyens mobilisables, pour donner aux dispositifs et outils le cadre global d'orientation et de développement qu'ils méritent.**

b / Des outils d'accompagnement de la mobilité originaux et pertinents

Toul'box est le dispositif phare, largement plébiscité, dédié à l'accompagnement de la mobilité entrante et notamment à la problématique du logement, pour laquelle il s'appuie sur un réseau de 32 résidences partenaires¹⁴⁸. Reconnue comme un modèle à l'échelle nationale (citée par exemple dans le dossier de presse de rentrée 2018 de Campus France¹⁴⁹), la Toul'box est plébiscitée par les étudiants bénéficiaires comme par les établissements partenaires ou associés de la Comue, de ce que le comité a pu en juger au travers des différents témoignages recueillis. Il faut noter que les sites distants y ont recours et en font mention¹⁵⁰. Ce dispositif a été mis en place avec les fonds Idex et a pu être pérennisé, grâce au soutien de la Région et à son modèle économique simple, consistant à proposer des packs payants, variant de 100 € à 200 € suivant le niveau de service, qui peuvent être pris en charge soit directement par l'étudiant avant sa mobilité entrante, soit par l'établissement ou la composante qui l'accueille. L'offre peut être individualisée et certains partenaires de la Comue ont d'ailleurs mis en place pour leurs étudiants des packs sur mesure couverts par les frais d'inscription.

Ce dispositif est complété par une offre de formation en langues, notamment en FLE, un accompagnement des programmes courts et par un autre dispositif intitulé Mouv'Box, lancé en 2017 et ayant vocation à accompagner les projets de mobilité sortante des étudiants. Conçu sur le même principe de « pack » de services payant, ce dernier outil a eu plus de mal à trouver son public, dans la mesure où l'arrêt de l'Idex a mis un terme à un dispositif de bourses de mobilité qui était un élément essentiel du concept d'ensemble, censé venir en renforcement ou complément des dispositifs d'accompagnement existant dans les établissements de la Comue. De ce fait, seuls 15 packs ont été payés la première année, pour 112 rendez-vous individuels¹⁵¹.

L'ensemble du service mobilité internationale, y compris l'accompagnement des programmes courts, est pris en charge par un service de quatre ETP avec des renforts ponctuels en période de pic d'activité¹⁵², qui s'articule apparemment de manière fluide avec le guichet d'accueil Euraxess, bien que celui-ci soit géré par une autre direction opérationnelle. L'activité de ce service est en croissance, son budget 2019, à hauteur de 200 000 €, est en hausse par rapport à l'année précédente¹⁵³. En 2019, 729 étudiants ont été bénéficiaires du dispositif Toul'box dont 80 % pris en charge par les établissements¹⁵⁴, contre 512 étudiants concernés en 2018¹⁵⁵. En tenant compte des 15 000 étudiants internationaux du site, **le comité partage l'avis de la Comue que ce dispositif Toul'box a trouvé sa place et gagne à être rendu encore plus visible, ce qui relève pour une large part de la responsabilité des établissements membres**¹⁵⁶. En revanche, le développement de la Mouv'Box et de nouveaux dispositifs n'a de sens que sur la base d'une volonté partagée au sein de la Comue de mutualiser plus largement les services et les dispositifs propres. **Le comité recommande donc que la Comue définisse clairement la cible de mutualisation qu'elle souhaite se donner et oriente le déploiement de ses outils Toul'box et Mouv'box en fonction de cette cible.** Il est par exemple symptomatique de constater que si des services d'accompagnement de programmes courts sont proposés par la Comue, l'UFTMiP n'a pas à ce jour été en mesure de communiquer de manière commune et cohérente sur la liste des programmes courts disponibles à Toulouse.

¹⁴⁸ RAE, p. 53.

¹⁴⁹ RAE, p. 54.

¹⁵⁰ Par exemple <https://www.univ-jfc.fr/venir/toulbox>

¹⁵¹ RAE, p. 55.

¹⁵² Note d'organisation des services.

¹⁵³ BI 2019.

¹⁵⁴ Chiffres donnés à l'entretien par la DREI.

¹⁵⁵ RAE, p. 53.

¹⁵⁶ RAE, p. 55.

c / Une mutualisation autour de l'ingénierie de projet en transition entre force d'appoint et vraie subsidiarité

Le développement des coopérations et des projets européens est l'une des quatre missions du département des relations européennes et internationales, au moyen d'un objectif de mutualisation progressive des compétences d'ingénierie sur le site et d'un dispositif *Europ'Box*, qui a été opérationnel entre 2015 et 2017 et qui n'engageait l'établissement bénéficiaire à ré-abonder le dispositif qu'en cas de succès à l'appel concerné¹⁵⁷. Le service Europe est resté positionné jusqu'ici dans un rôle d'appoint aux services Europe des établissements membres, accompagnant 23 projets Horizon 2020 sur la période considérée, à la demande des établissements partenaires ou associés¹⁵⁸. Le modèle *Europ'Box* a évolué à partir de 2017, suite à un soutien de la Région Occitanie permettant le financement d'un poste d'ingénieur projet.

Constitué à l'heure actuelle de 4 ETP de la Comue consacrés à l'ingénierie de projet¹⁵⁹, le service prévoit d'intégrer également les ingénieurs projets du CNRS et de l'UT3 à compter du 1^{er} janvier 2020, et d'après les entretiens qu'il a menés, le comité comprend que la démarche pourrait inclure également à assez court terme l'Insa et l'INP. Cette démarche enclenchée, nommée *Europe@UT*, comprend aussi une réflexion sur les activités à confier en priorité à ce service. **Le comité estime que la Comue a ainsi fait le choix prometteur de mettre en place une subsidiarité clairement posée et définie entre le niveau de l'UFTMiP et le niveau des établissements dans le champ de l'ingénierie de projets européens.**

Sur ces bases, le comité recommande de tirer un plein profit de cette subsidiarité. Cela passe par une action claire pour la faire connaître sur le site, suivie de la mise en place d'une politique d'influence et de réseautage au niveau européen qui fait encore largement défaut. En effet, **si le contrat de site donnait comme objectif d'intégrer les équipes dans les grands réseaux internationaux tels que les KIC¹⁶⁰ de l'EIT¹⁶¹, force est de constater que cette volonté d'établir une politique d'influence n'a pas abouti sur la période actuelle** et que l'UFTMiP ne pèse pas sur la scène européenne autant que la puissance scientifique du site devrait lui permettre de le faire. Un investissement plus fort et plus stratégique dans la maison de l'Occitanie à Bruxelles pourrait aussi contribuer à cet objectif.

d / Une stratégie partenariale en panne

En termes de partenariats internationaux, la stratégie élaborée au fil des ans et formalisée au moment de la reconquête de l'Idex avait consisté à cartographier les relations internationales des établissements membres de la Comue et à articuler cette cartographie avec une analyse des universités internationales dont le profil thématique et les classements internationaux étaient proches de ceux du site toulousain. Cela avait abouti à une politique de partenariats cibles et de représentations de l'Université de Toulouse dans différents pays – Chine, Brésil, Indonésie –, ainsi qu'à une vision de développement sur d'autres cibles, notamment l'Afrique et l'Inde. La fin de l'Idex a provoqué l'arrêt de cette dynamique ; seule a été préservée une représentation réduite à une personne en Chine, qui a été récemment reprise en gestion par l'université Toulouse 3, principal établissement intéressé par cette représentation. Si celle-ci permet une présence utile en Chine, elle est loin de la vision portée au départ d'une stratégie tournée vers plusieurs pays cibles, dans un rôle d'influence et d'attractivité du site toulousain. **Les échanges qu'a pu avoir le comité indiquent qu'il n'y a plus vraiment de vision partagée des partenariats cibles.** Or, si l'équation financière a changé, le comité estime que l'approche prise pour élaborer une stratégie internationale reste très pertinente et que **la Comue gagnerait à se la réapproprier dans le nouveau contexte budgétaire, pour définir des cibles stratégiques sur lesquelles pourrait être déployée une politique volontariste par des moyens mutualisés.** Cela ne peut être que bénéfique à la visibilité de la marque « Université de Toulouse », dont les établissements membres de la Comue conviennent quasiment tous de la pertinence au niveau international.

Il faut noter que la dimension littorale et méditerranéenne de la stratégie internationale, qui faisait partie des recommandations du précédent rapport Hcéres, a été peu abordée lors de la période actuelle. La collaboration transfrontalière avec l'Espagne est évoquée mais de manière non prioritaire¹⁶² et le Maroc, qui était mentionné explicitement dans les recommandations de 2015, n'est jamais mentionné dans le RAE.

¹⁵⁷ Note sur l'organisation des services.

¹⁵⁸ RAE, p. 51.

¹⁵⁹ RAE, p. 51.

¹⁶⁰ Knowledge and innovation communities.

¹⁶¹ Contrat de site p. 7.

¹⁶² RAE, p. 52.

V. Conclusion

Après la perte de l'Idex en 2016, s'est ouverte une période consacrée à une tentative de reconquête de celui-ci. Cette période a été révélatrice de points de vue et d'ambitions différenciés pour les membres fondateurs de la Comue, ainsi que d'enjeux de positionnement pour les établissements partenaires. Les divergences et les convergences se sont exprimées sur deux axes : les uns envisageant une université fédérale ambitieuse en termes de co-construction d'une stratégie institutionnelle et de sa mise en œuvre opérationnelle ; les autres proposant plutôt de focaliser le développement sur les compétences avérées de la Comue en matière de services partagés. Le périmètre de la Comue a connu de fortes turbulences qui ont conduit à des difficultés pour la mise en place des schémas directeurs (numérique, vie étudiante). La géométrie variable de l'engagement des établissements dans les différents travaux portés par la Comue porte préjudice à l'opérationnalisation de la subsidiarité.

Dégagée des contraintes de gouvernance et de forte intégration, la période post-Idex a néanmoins permis à la Comue de capitaliser sur les projets consensuels élaborés pour le projet Idex. L'UFTMiP a ainsi su rebondir et se constituer comme une Comue de coordination, d'articulation et de services. Elle a développé des compétences mises à disposition des établissements qui ont permis, en particulier, une très forte réussite aux appels à projet du PIA. Cependant, bien que les réussites aux différents appels à projet ponctuels soient nombreuses, la structuration du site n'est pas à la hauteur de ce qui pourrait être attendu compte tenu des forces en présence sur le site.

Dans plusieurs domaines (recherche, valorisation, formation), la stratégie qui a consisté à tenter de (re)construire une stratégie à partir des actions n'a pas été concluante. Après avoir stabilisé les modalités de coordination territoriale, forte du bon fonctionnement des services rendus par les différentes mutualisations (école des docteurs, service numérique, Simpps, formation continue, service d'orientation) et afin d'aller plus loin, la nécessité est désormais de faire évoluer le modèle institutionnel vers davantage de souplesse et de réactivité pour faire face aux enjeux liés à la reconnaissance universitaire, aux priorités sociétales et à la visibilité internationale.

Un des challenges pour l'UFTMiP consiste à repenser une structuration institutionnelle plus simple et plus adaptée à ces enjeux précis. Fondée sur une logique fédérale et une recherche permanente du consensus, la Comue a vu son développement freiné car elle n'a pas pu concrètement se saisir, même partiellement, de plusieurs domaines, dont celui de la valorisation, par exemple. Le défi pour la Comue consiste à pouvoir proposer un modèle de gouvernance annonçant une cible, des jalons et un processus de transformation afférent, certains établissements membres étant peut-être plus volontaires ou plus à même de s'intégrer rapidement à ce nouvel ensemble que d'autres. Un des enjeux pour l'UFTMiP relève de l'affirmation d'un positionnement institutionnel clair s'appuyant sur des objectifs stratégiques partagés par les acteurs. Celui-ci reste à construire pour pérenniser les activités de la Comue.

Le choix d'un modèle de Comue expérimentale et fédérale pour l'avenir, proposé comme support de reconnaissance de l'Université de Toulouse, est une orientation qui reste à discuter par les gouvernances de la Comue et des établissements en place en 2020, à la fois en termes de niveau d'intégration des établissements dans le projet, de subsidiarité des membres, de mutualisation des ressources et de stratégie. La construction d'une marque « Université de Toulouse » s'avère ici un outil permettant aux acteurs d'identifier ce qu'ils transfèrent ou non à la Comue. Nul doute, par exemple, que la visibilité internationale du site ne peut s'exprimer qu'à partir d'une ambition collective partagée.

La richesse scientifique, de formation et de valorisation du site est indéniable et reconnue mais insuffisamment exploitée. Par ailleurs, les établissements participant au projet de l'Université Fédérale de Toulouse Midi-Pyrénées ont une longue histoire commune de collaboration. La période à venir est donc propice à une nouvelle étape de construction de l'Université de Toulouse, développant des compétences politiques nouvelles, s'appuyant sur un socle de compétences partagées et fédérant des ambitions collectives. Cette nouvelle étape sera engagée après les élections des nouvelles gouvernances de plusieurs établissements.

1/ LES POINTS D'APPUI

- Un regroupement d'acteurs à haut potentiel scientifique et économique.
- Une organisation interne des services efficace et agile, qui permet à la Comue de s'adapter rapidement aux opportunités.
- Des outils et dispositifs d'internationalisation (*ToulBox*, *Welcome Desk*) très performants.
- Une capacité à mettre en réseau différents acteurs du site autour de projets communs.
- Un interlocuteur privilégié des collectivités territoriales, qui a su trouver sa place au sein de l'écosystème de l'enseignement supérieur toulousain.
- Une réelle prise en compte des sites distants du centre de gravité de la Comue.

2/ LES POINTS D'ATTENTION

- Une absence de stratégie institutionnelle partagée par la Comue et ses membres qui persiste du fait de l'engagement différencié des établissements membres et partenaires dans la politique de site.
- Des organes de gouvernance hypertrophiés inadaptés et un lien de subsidiarité confus.
- Des collaborations entre membres fluctuantes et une mutualisation incomplète des services.
- Un modèle économique fragile soumis aux aléas des succès aux appels à projets.
- Un positionnement flou dans l'écosystème de valorisation et d'innovation du territoire.
- Une absence d'outils prospectifs qui entrave le pilotage de l'établissement dans son ensemble et ne permet pas la construction d'une démarche qualité.

3/ LES RECOMMANDATIONS

- Fédérer les établissements du site autour d'un projet stratégique global précisant clairement les liens de subsidiarité (qui dépasse les accords sur appels à projets à géométrie variable). Sur ce point, il apparaît à présent important de choisir entre le modèle d'une Comue de services et celui d'une Comue, lieu de co-construction et de déploiement d'une stratégie universitaire de site.
- 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.
- Construire et planifier un modèle économique en adéquation avec le projet stratégique global, décliné dans un cadre pluriannuel.
- Comme déjà mentionné lors de la précédente évaluation, mettre en place des outils de pilotage et de suivi avec des indicateurs dans la perspective d'une politique de qualité suivie.
- S'appuyer sur le travail de cartographie des partenariats pour développer une stratégie à l'international.
- Poursuivre la montée en compétences des services administratifs.
- Mettre en place les indicateurs et le suivi des réalisations en matière de vie étudiante réalisée avec un fort soutien des collectivités territoriales.

VI. Liste des sigles

A

AAP	Appel à projets
ANR	Agence nationale de la recherche
AOF	Accréditations de l'offre de formation
Asesro	Assemblée des sites de l'enseignement supérieur et de la recherche d'Occitanie

B

BI	Budget initial
Biatss	Bibliothécaires, ingénieurs, administratifs, techniciens, et personnels sociaux et de santé
BNE	Bureau numérique étendu

C

CA	Conseil d'administration
CAC	Conseil académique
CGI	Commissariat général à l'investissement
CHU	Centre hospitalo-universitaire
Cnes	Centre national d'études spatiales
CNRS	Centre national de la recherche scientifique
Codir	Comité de direction
Codor	Coordination des organismes de recherche
Comue	Communauté d'universités et établissements
Copil	Comité de pilotage
CPER	Contrat de plan État-Région
Crous	Centre régional des œuvres universitaires et scolaires
CV	Curriculum vitae
CVEC	Contribution de vie étudiante et de campus

D

DFVE	Département de la formation et de la vie étudiante
DGS	Directeur général des services

E

ED	École doctorale
ENVT	École nationale vétérinaire de Toulouse
ENT	Environnement numérique de travail
EPSCP	Établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel
ESR	Enseignement supérieur et recherche
ESRI	Enseignement supérieur, recherche et innovation
ETP	Équivalent temps plein
EUR	Écoles universitaires de recherche

F

Feder	Fonds européen de développement régional
FLE	Français langue étrangère
FTLV	Formation tout au long de la vie

G

GBCP	Gestion budgétaire et comptable publique
Gip	Groupement d'intérêt public

H

Hcéres	Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur
--------	---

I

Icam	Institut catholique des arts et métiers
Idefi	Initiative d'excellence en formations innovantes
I dex	Initiative d'excellence
IGAENR	Inspection générale de l'administration de l'éducation nationale et de la recherche
IMT	Institut Mines Télécom
INP	Institut national du patrimoine
Inra	Institut national de la recherche agronomique
Insa	Institut national des sciences appliquées
Inserm	Institut national de la santé et de la recherche médicale
IRD	Institut de recherche pour le développement
IRT	Institut de recherche technologique
I-Site	Initiatives-Science – Innovation – Territoires – Économie

K

KIC	<i>Knowledge and innovation communities</i>
-----	---

L

L (LMD)	Licence
Labex	Laboratoires d'excellence
LRU	Loi relative aux libertés et responsabilités des universités

M

Mesri	Ministère de l'Enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation
Mouv'Box	Dispositif d'accompagnement des projets de mobilité sortante des étudiants

N

NCU	Nouveaux cursus à l'université (label)
-----	--

O

Onera	Office national d'études et de recherches aérospatiales
Onisep	Office national d'information sur les enseignements et les professions
ORE	Loi orientation et réussite des étudiants

P

Pépité	Pôle étudiants pour l'innovation, le transfert et l'entrepreneuriat
PIA	Programme d'investissements d'avenir
PIB	Produit intérieur brut
PME	Petite et moyenne entreprise
Pres	Pôle de recherche et d'enseignement supérieur

R

R&D	Recherche et développement
RAE	Rapport d'autoévaluation
RCE	Responsabilités et compétences élargies
RH	Ressources humaines
RNCP	Répertoire national des certifications professionnelles

S

SACD	Services à comptabilité distincte
Satt	Société d'accélération du transfert de technologies
Sciences Po	Institut d'études politiques
SDN	Schéma directeur du numérique

SICD	Service inter-établissements de coopération documentaire
Sifac	Système d'information financier analytique et comptable
Simpps	Service interuniversitaire de médecine préventive et de promotion de la santé
SPSI	Schéma pluriannuel de stratégie immobilière
Sresri	Schéma régional de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation
STAPS	Sciences et techniques des activités physiques et sportives

T

TBM	<i>Toulouse business school</i>
Tice	Technologies de l'information et de la communication dans l'enseignement
Toul'box	Dispositif d'accompagnement à la mobilité entrante des étudiants

U

UFTMiP	Université fédérale Toulouse Midi-Pyrénées
--------	--

V

VP	Vice-président
VPE	Vice-président étudiant

W

Welcome Desk	Dispositif d'internationalisation : accueil et accompagnement des étudiants français et internationaux aux démarches pour le logement, la santé, les formalités de droit au séjour et la mobilité
--------------	---

VII. Observations du président de la Comue UFTMiP



Le Président

Réf : PR/FR-2020-382

Madame Annie VINTER
Directrice du Département d'évaluation des
coordinations territoriales
HCÉRES
2 Rue Albert Einstein
75013 Paris

A Toulouse, le 15 mai 2020

Objet : Observations relatives au rapport définitif du HCÉRES

Madame la Directrice, chère collègue,

Par courrier en date du 3 avril dernier, vous me sollicitiez pour vous faire part des observations qu'appelle la version finale du rapport rédigé pour le HCÉRES par le comité de visite de l'UFTMiP. En préalable, je souhaite vous adresser nos remerciements pour la qualité du travail préparatoire et des échanges que nous avons pu avoir avec les collègues lors de leur visite. Il en résulte un rapport qui perçoit bien les principaux enjeux de notre coordination territoriale, aussi bien en tant que collectif d'établissements partageant un destin commun qu'en tant qu'institution dotée de missions et de personnels en propre.

S'agissant tout d'abord de l'évolution institutionnelle de l'UFTMiP, plusieurs préconisations convergent sur la nécessité d'une évolution préservant une forme fédérale, tout en permettant un renforcement significatif des compétences (diplomations de masters et doctorats, portage des stratégies de formation, scientifique et internationale...) transférées par certains établissements et une clarification de la subsidiarité entre les membres, associés et la structure porteuse du collectif. Il est également précisé qu'un allègement des instances de gouvernance actuelles de l'UFTMiP pourrait également être utilement opéré à cette occasion, en se saisissant des possibilités ouvertes par l'ordonnance de décembre 2018.

Ce constat, et l'enjeu de la nécessité de faire reconnaître le site toulousain comme grande université de recherche, est aujourd'hui largement partagé dans ses grandes orientations. En témoigne notamment la conclusion du rapport d'auto-évaluation de l'UFTMiP adoptée il y a près d'un an par notre Conseil d'administration à une quasi-unanimité. La réflexion n'a certes pu être menée à son terme du fait d'une succession de renouvellements des gouvernances des établissements durant les derniers mois, mais elle reprendra dès que ce processus sera achevé, en fin d'année civile.

Dans l'attente, le rapport du HCÉRES constitue un support à partager avec les communautés des établissements pour faciliter la construction et l'appropriation d'un futur projet collectif. C'est dans le cadre de cette réflexion globale que les questions structurantes comme la diplomation commune et la construction d'une gouvernance stratégique adaptée au niveau d'investissement des établissements et aux enjeux à aborder seront traitées, en s'appuyant sur les acquis de la coopération soulignés par le rapport et sur les travaux préparatoires qui ont déjà pu être conduits.

Dans l'objectif de nourrir et faciliter ces réflexions, les préconisations relatives au pilotage des actions de l'UFTMiP, permettant de développer une véritable « politique qualité », sont d'ores et déjà initiées. Ainsi, une chargée de mission dédiée est installée depuis début avril auprès du Directeur Général des Services pour veiller au déploiement global de cette ambition et les chefs de service de l'UFTMiP ont été sensibilisés à la nécessité d'amplifier la démarche. Il s'agit donc d'instituer, au-delà des indicateurs d'activités déjà en place, des trajectoires d'activités, étayées

sur des indicateurs précis et des outils prospectifs, en s'appuyant sur l'expérience et les travaux de l'Observatoire de l'UFTMiP et des services de pilotage des établissements. Cette ambition d'une démarche qualité permettant une évaluation systématique des actions et une amélioration continue des processus pourra ainsi constituer une brique du futur contrat quinquennal de l'UFTMiP.

A titre d'illustration, un travail permettant d'identifier et de mieux partager des indicateurs de pilotage des formations sera proposé aux établissements, notamment afin de faciliter une valorisation cohérente de ces dernières. De même, la démarche de labellisation des formations – impliquant la définition de critères et d'indicateurs – entreprise dans le cadre du 3IA ANITI offre une opportunité d'expérimentation susceptible de constituer un modèle généralisable. Enfin, la construction d'une stratégie pour déployer des formations interdisciplinaires génère aussi une possibilité d'intégrer une démarche qualité *ab initio*. Cette démarche s'opérera comme préconisé en associant les conseils de perfectionnement sectoriels pour identifier les besoins de compétences interdisciplinaires (en lien avec les axes de la stratégie scientifique). Le champ de la formation pourrait donc être un domaine d'application privilégié pour lancer à brève échéance, en profitant du calendrier de l'accréditation, le chantier de la démarche qualité.

Ce travail permettra également de mieux s'accorder sur les objectifs visés avec les établissements en amont des actions, afin de contribuer à une meilleure appropriation et à une plus forte implication des établissements dans les projets portés par l'UFTMiP. Tel sera le cas dans le cadre du schéma d'amélioration de la vie étudiante, de manière à en faire un élément de politique de site pleinement partagé. Il induit également une perspective réflexive et conduit de ce fait à mettre en œuvre une autre préconisation : la meilleure intégration des étudiants, premiers bénéficiaires des actions, au sein de l'ensemble de ses organes de pilotage, comités et commissions traitant de la question de la vie étudiante. Là encore, des propositions ont été formulées pour que le Bureau du Département Formation et Vie Etudiante associé aux vice-présidents étudiants des établissements puisse identifier des modalités de travail qui favorisent l'implication des étudiants et la co-construction d'un schéma engageant. Plus largement encore, la démarche qualité est susceptible de faciliter le travail avec d'autres acteurs de la vie étudiante. Elle doit notamment permettre d'établir une vision collective et partagée avec les établissements et le Crous de l'utilisation de la contribution vie étudiante et de campus (CVEC). Cette analyse permettra d'envisager la mise en œuvre d'actions collectives et concertées à déployer avec le maillage territorial adéquat. Concernant les questions de santé et de social, la bonne complémentarité entre le Crous et le SIMPPS actuellement initiée dans le cadre du contexte de lutte contre l'épidémie Covid-19, sera approfondie.

Dans le domaine de la recherche, la recommandation d'une mise en place rapide des groupes d'animation des axes de la stratégie scientifique correspond à une action d'ores et déjà initiée afin d'encourager l'interdisciplinarité et ainsi faciliter la mobilisation de moyens nouveaux dégagés par la Région Occitanie en vue de répondre aux défis clés qu'elle a identifiés. La crise sanitaire, économique et écologique actuelle souligne en outre les besoins de recherches interdisciplinaires pour relever des défis transverses – à la fois scientifiques, technologiques et sociétaux – et être en mesure de répondre aux besoins actuels de « biens communs ». Cette promotion de l'interdisciplinarité permettrait corrélativement d'accroître la visibilité nationale et internationale du site, d'où l'importance d'agir rapidement en ce sens.

Cette animation permettra de partager les feuilles de route stratégiques avec l'ensemble de l'écosystème local de recherche et d'innovation, ce qui est de nature à conférer au monde académique une fonction d'orientation des politiques publiques plus marquée. Dans cette perspective, une mission d'expertise des politiques de valorisation des établissements du site vient d'être confiée à quelques collègues afin de servir d'appui à l'élaboration d'une stratégie commune intégrant un pilotage plus affirmé de la SATT Toulouse Tech Transfer.

Des recommandations plus sectorielles, comme l'extension du rôle du comité d'éthique ou le développement du rôle de coordination de l'UFTMiP en matière de diffusion de culture scientifique et technique, sont assez consensuelles et feront rapidement l'objet d'instructions pour préciser les enjeux et modalités de mise en œuvre.

La mise en œuvre de ces orientations implique une attention particulière à l'appropriation des stratégies et actions communes par les établissements, enjeu qui justifie la mise en place actuelle de nouveaux modes d'interactions (invitations du Directeur du Département dans les

instances internes, séminaires communs des commissions recherche...) permettant de partager les enjeux d'une politique scientifique commune et d'en assurer la diffusion au sein des communautés.

S'agissant des relations internationales, le rapport reconnaît la qualité des outils d'accompagnement de la mobilité internationale mis en place par l'UFTMiP et en particulier de la Toul'box (mobilité entrante), complétée par une offre de cours de FLE/LVE. Si la Mouv'box (mobilité sortante) peine en revanche à trouver son public, une réflexion a déjà été engagée pour définir un modèle économique viable qui réponde aux attentes des étudiants des différents établissements.

La mutualisation des compétences dans le champ de l'ingénierie de projets européens a également été soulignée et encouragée. A ce titre, une mutualisation plus poussée des forces de l'UFTMiP est engagée avec le CNRS et l'Université Toulouse 3 Paul Sabatier, en vue de s'assurer d'une plus forte complémentarité des compétences et d'un renforcement du partage d'expériences. Le Comité incite à plus s'appuyer sur les bureaux d'Occitanie-Europe à Bruxelles pour constituer des réseaux d'influence plus efficaces. Cette stratégie est pertinente et a d'ailleurs été adoptée avec le dépôt d'une contribution du site lors de l'élaboration du programme cadre Horizon Europe en 2018 ou lors de l'élaboration du projet d'Université Européenne porté par la COMUE et déposé en février 2020.

Sur le fondement de ces réussites, le constat de la nécessité de désormais développer une vision stratégique commune ne peut qu'être partagé. Pour autant, considérer cette démarche comme étant « en panne » est un peu sévère dans la mesure où plusieurs projets ambitieux sont en cours comme le dépôt d'un projet d'Université Européenne, la mise en place d'accords de cotutelles avec l'Université Texas San Antonio ou la candidature de Toulouse pour accueillir le forum annuel de l'*European Association for International Education* (EAIE) en 2024. Au-delà de ces projets partagés, une réflexion a également été engagée dans le cadre du Bureau du Département Relations Européennes et Internationales pour renforcer la présence de l'UFTMiP dans des zones de coopération universitaire émergentes telles que l'Inde ou l'Afrique. De plus, des éléments d'analyse et de cartographie existent et permettront d'identifier de nouveaux partenariats stratégiques à mettre en place. Toutefois, l'obtention de l'unanimité des établissements sur chacune de ces cibles est certainement illusoire, et il conviendra, dans le futur, d'engager des actions avec les établissements membres qui le souhaitent, la multiplication des initiatives permettant, au final, à chaque établissement de bénéficier d'un nombre significatif d'actions communes. C'est du reste la démarche adoptée dans le cadre du projet d'université Européenne qui concerne 5 établissements du site ou pour préserver l'antenne de l'UFTMiP en Chine (grâce à la contribution financière d'UT3, d'UT2J et de la COMUE).

Pour l'échelle locale, le rapport reconnaît la spécificité de l'UFTMiP qui inscrit pleinement la dimension territoriale dans sa politique de site. Il témoigne également de la pleine installation du Département Réseau des Sites (DRSU) dans l'écosystème. Il s'agit donc désormais de conforter l'UFTMiP au sein des sites et de faire en sorte que les Villes Universitaires d'Équilibre (VUE) trouvent toute leur place dans cette forme fédérale.

A ce titre, l'organisation d'événements délocalisés dans les sites, entendue comme une duplication des événements existant dans la métropole toulousaine – ex : Nuit des Chercheurs – à destination d'un public local, constitue pour le comité une modalité d'animation à déployer. Dans cette perspective et afin de valoriser les activités de transfert, d'innovation et de recherche, il est envisagé de créer dans les VUE un événement de Culture Scientifique Technique et Innovation qui serait être le pendant de la Semaine de l'Étudiant et qui pourrait s'inscrire dans le cadre d'un partenariat avec la Région. Une meilleure mobilisation du dispositif UT PRIME constitue également une piste d'action complémentaire.

Plus globalement, le DRSU a vocation à proposer des outils et des formats duplicables sur les différents sites. Il peut également soutenir des initiatives locales avec la création d'un label qui serait une plus-value en termes de communication et de visibilité.

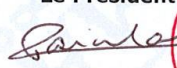
S'agissant enfin du domaine numérique de l'action de l'UFTMiP, les forces des projets menés ont été clairement établies, en particulier le pilotage par le bureau numérique et la stratégie décrite par le Schéma Directeur du Numérique (SDN), mise au point depuis plus d'une dizaine d'années dans le cadre de l'Université Numérique en Région et qui a donné lieu au développement de projets structurants (Carte, authentification, portail de l'offre de formation, scout, prismes,

cloud, REMIP/THD'OC...). Le rapport souligne également le travail mené en réseau et l'organisation fédérale qui permettent de gérer à la fois le déploiement et la gestion des services mutualisés. Il relève toutefois un certain nombre de fragilités inhérentes à ce modèle : les services font ainsi l'objet d'une adhésion variable qui ne permet pas toujours de disposer d'un volant de ressources humaines partagées aptes à les opérer dans de bonnes conditions. Le Service Numérique de l'Université de Toulouse (SNUT) vient alors en remplacement et se trouve déséquilibré par une charge plus forte de gestion de ces services au détriment du travail interne. Face à ces constats partagés par les acteurs locaux, des éléments structurants en cours de développement vont permettre d'apporter des réponses. La jouvence du SDN, en cours d'étude par le bureau numérique, va ainsi permettre de revisiter et prioriser les projets en cours et d'en développer des nouveaux. La refonte du SDN se base sur les constats cités dans le rapport ainsi que des fruits de l'expérience autour des services actuels. Son bon déroulement est donc vecteur d'engagement de la part des établissements qui peuvent ainsi architecturer le SDN de site avec le leur. Le pilotage et le développement du projet de Datacenter labellisé pour laquelle l'UFTMiP est mandatée par les établissements comporte aussi des jalons structurants et notamment la création d'une structure support (type UMS ou autre) permettant une affectation claire des personnels dédiés aux projets, le développement de plusieurs groupes de travail dont deux spécifiquement dédiés aux services à la recherche et à leur modèle économique qui permettront de redéfinir les besoins au plus près des acteurs et de nourrir les réflexions du SDN. Concernant les réflexions sur les services à la pédagogie le lancement d'un groupe de travail est prévu dans le domaine de la transformation pédagogique par le numérique. Ce groupe, transverse entre le Service Inter Universitaire de Pédagogie et le Bureau numérique proposera des services supports aux initiatives transverses telles que Disrupt'Campus, *Aspie Friendly*, ANITI, la formation des enseignants chercheurs et plus largement aux initiatives transdisciplinaires portées par l'UFTMiP.

Ainsi, la plupart des préconisations du rapport concourent à instituer ou développer une stratégie commune aux établissements de l'UFTMiP permettant de répondre à l'enjeu de la reconnaissance du site comme grande université de recherche. Certaines actions, en réponse à des besoins bien identifiés par les communautés - notamment dans le domaine scientifique - préfigurent déjà cette dimension nouvelle. D'autres nécessitent un partage plus approfondi et l'aboutissement de la réflexion sur le cadre institutionnel, qui seront prochainement au menu des réflexions menées par les nouvelles gouvernances.

Renouvelant mes remerciements pour ce rapport, je vous prie de croire, Madame la Directrice, chère collègue, en l'assurance de ma parfaite considération.

Le Président



Le professeur Philippe Raimbault

VIII. Organisation de l'évaluation

L'évaluation de l'université fédérale Toulouse Midi-Pyrénées a eu lieu du 3 au 5 décembre 2019. Le comité était présidé par Madame **Pascale DUCHÉ**, professeur des universités (STAPS), ancienne vice-présidente recherche de l'université Blaise Pascal - Clermont-Ferrand II.

Ont participé à cette évaluation :

- Madame **Élisabeth DUFOUR-GERGAM**, professeur des universités (électronique), directrice déléguée à la formation de l'Université Paris Saclay ;
- Monsieur **Arthur LE COZ**, étudiant en histoire, vice-président étudiant de la Comue Normandie Université ;
- Madame **Françoise MONTI**, inspectrice générale de l'administration de l'éducation nationale et de la recherche honoraire ;
- Monsieur **Pascal NEIGE**, professeur des universités (paléontologie), vice-président recherche de l'université de Bourgogne ;
- Monsieur **Nicolas POSTEC**, vice-président délégué au numérique ; directeur du service TICE ; directeur DSI intérimaire - Le Mans université ;
- Monsieur **Gilles RUBINSTENN**, conseiller auprès de la présidence de l'AFM-TELETHON, ancien président de la Satt IDF Innov (aujourd'hui dénommée Erganeo) ;
- Monsieur **Karl TOMBRE**, professeur des universités (informatique) et vice-président stratégie européenne et internationale de l'université de Lorraine.

Stéphane ONNÉE, conseiller scientifique, et Clémentine FRANCEZ-CARRÈRE, chargée de projet, représentaient le Hcéres.

L'évaluation porte sur l'état de l'établissement au moment où les expertises ont été réalisées.

On trouvera les CV des experts en se reportant à la Liste des experts ayant participé à une évaluation par le Hcéres à l'adresse URL <https://www.hceres.fr/fr/liste-des-experts-ayant-participe-une-evaluation>.

Les rapports d'évaluation du Hcéres
sont consultables en ligne : www.hceres.fr

Évaluation des coordinations territoriales
Évaluation des établissements
Évaluation de la recherche
Évaluation des écoles doctorales
Évaluation des formations
Évaluation et accréditation internationales



2 rue Albert Einstein
75013 Paris, France
T. 33 (0)1 55 55 60 10

hceres.fr

[@Hceres_](https://twitter.com/Hceres_)

[Hcéres](https://www.youtube.com/Hceres)

