

# Vers l'Université de Toulouse UT-2023

## Principes fondateurs

Toulouse et sa région présentent des atouts exceptionnels en termes d'enseignement supérieur, de recherche et d'innovation (ESRI), qui font du site un acteur incontournable des transformations environnementale, numérique et sociétale, qui accompagnent et vont accompagner les transitions du XXIème siècle. La conscience de ce rôle et l'ambition de le remplir pleinement se situent au cœur du projet collectif et de la signature scientifique portés pour la future Université de Toulouse (UT). Pour y parvenir, le site se doit d'être reconnu en tant que pôle international et Grande Université de Recherche (GUR), en surmontant les obstacles liés notamment à sa structuration fragmentée actuelle. L'enjeu consiste donc à offrir les meilleures conditions de développement au tissu scientifique de recherche, d'innovation et de formation afin de préserver et d'amplifier sa visibilité et son attractivité pour l'avenir.

Ces défis, que les acteurs de l'ESRI du site toulousain ont décidé de relever collectivement, s'inscrivent de surcroît dans un contexte de crise sanitaire qui, outre ses conséquences économiques et sociales, révèle avec force la nécessité de repenser les modes d'organisation des sociétés. Face à ces enjeux, pour accompagner les transitions en cours et renforcer la dynamique du territoire, les collectivités font le pari d'une innovation responsable et durable et souhaitent ainsi s'appuyer sur les forces de l'ESRI, y compris ses partenaires les plus naturels tels que le CHU de Toulouse et l'Oncopole, un ensemble dont les qualités sont (re)connues et le potentiel considérable.

Avec une population de plus de 107 000 étudiant·es dont 4 500 doctorant·es, environ 17 000 personnels, 145 laboratoires de recherche, le site toulousain est en effet un pôle majeur sur le territoire national<sup>1</sup>, couvrant quasiment l'ensemble des disciplines et ayant, de ce fait, une vocation particulière à déployer des savoir-faire interdisciplinaires. C'est aussi un des écosystèmes d'ESRI les plus denses de France et les plus visibles à l'international, notamment grâce à la présence d'acteurs majeurs qui font de Toulouse la capitale européenne de l'aéronautique et du spatial. Ces caractéristiques, couplées aux évolutions en cours de l'ESRI, invitent à se projeter à la fois dans une dimension internationale et dans un ancrage régional. Dans cette perspective, l'écosystème ESRI toulousain doit réviser sa structuration pour affirmer sa singularité, demeurer pleinement visible et bénéficier, en tant que GUR, de la reconnaissance et du soutien de l'État.

---

### *Au fondement, une vision partagée*

---

Dans des sociétés qui connaissent de profondes mutations, liées notamment à la révolution numérique et aux défis environnementaux ainsi qu'à leurs incidences sur les modes d'organisation, les missions de l'Université (recherche, innovation et transfert, formation initiale et tout au long de la vie, orientation et insertion des étudiant·e·s, diffusion des savoirs, construction de l'espace européen, relations

---

<sup>1</sup> Toulouse est l'un des sites ayant le mieux réussi aux appels du Programme d'Investissements d'Avenir (PIA) et cumule ainsi un nombre d'« objets PIA » très significatif, supérieur à plusieurs universités bénéficiant des labels d'excellence « IDEX » ou « ISITE » (Initiative science-innovation-territoire-économie) : 7 Labex, 8 Ecoles Universitaires de Recherche, le 3IA Artificial and Natural Intelligence Toulouse Institute (ANITI), 2 IDEFI, le Territoire d'Innovation Pédagogique « ACORDA », 1 Nouveau Coursus Universitaire « Aspie Friendly », 6 Campus des Métiers et des Qualifications, 3 structures de valorisation et d'innovation (Institut de Recherche Technologique, Société d'Accélération et de Transfert de Technologie, *Toulouse White Biotechnology*), le Tiers lieu pour l'entrepreneuriat et l'innovation « Le Catalyseur », l'infrastructure nationale en biologie et santé F-CRIN, le Pôle Hospitalo-Universitaire en Cancérologie CAPTOR... Le site recèle en outre de multiples reconnaissances individuelles parmi lesquelles un prix Nobel, une récipiendaire du Prix Vetlesen, deux professeurs au Collège de France, 4 membres du GIEC, plus d'une centaine de médaillés du CNRS depuis 1957, 75 ERC depuis leur création en 2007, 86 IUF depuis 2008, 31 membres élus des académies (sciences, médecine et technologie), 8 des 42 lauréats nationaux du programme « *Make Our Planet Great Again* » et une concentration de *Highly Cited Researchers* importante par rapport aux sites de taille comparable.

internationales) constituent plus que jamais le socle d'une société de justice, de progrès et de paix. Les établissements du site toulousain entendent consolider et enrichir ces missions grâce à l'UT et lui assignent donc les objectifs suivants :

➤ **Promouvoir l'accès au savoir et valoriser tous les talents pour permettre toutes les réussites.**

L'accès au savoir est une valeur démocratique essentielle à laquelle l'UT entend souscrire en offrant aux étudiant·e·s, quels que soient leurs origines, leurs aspirations et leurs projets, les meilleures conditions de formation et les plus grandes chances d'insertion. En appui aux établissements, qui demeurent opérateurs de leur offre de formation, l'UT portera la stratégie globale de l'offre de formation et assurera la coordination entre les établissements, particulièrement dans les villes universitaires d'équilibre. Elle s'attachera aussi à faciliter la circulation des étudiant·e·s entre les différents établissements et les différents campus pour accompagner au mieux leur parcours (modularité de l'offre, doubles diplômes, etc.). Cette ambition de promotion de la qualité de vie étudiante constitue un élément stratégique pour l'attractivité de l'UT mais aussi, notamment dans les villes d'équilibre, une volonté affirmée de proximité et de contribution à la dynamique régionale des territoires.

➤ **Repousser et repenser les frontières de la connaissance**

L'UT partage une ambition pour la recherche qui puise sa spécificité et son excellence dans la pluralité de ses disciplines, de ses méthodes, de ses pratiques et de ses visées. En s'appuyant sur les grands domaines de recherche où elle dispose de structures de recherche ainsi que d'équipements et d'infrastructures de premier plan, elle améliorera les conditions de développement de tous les potentiels scientifiques. L'Université de Toulouse encouragera le décloisonnement et le croisement disciplinaires. En s'appuyant sur les nombreux domaines où l'expertise du site est reconnue, elle entend devenir un espace privilégié pour le déploiement des travaux interdisciplinaires, susceptibles de renouveler, dépasser et déplacer les frontières des savoirs.

➤ **Former des citoyen·nes et des professionnel·les socialement responsables**

Dans une société de l'information et des savoirs, les formations et la diffusion de la culture scientifique sont des leviers forts pour contribuer à l'épanouissement de citoyen·nes éclairé·es, libres et aptes à une appréhension raisonnée des opportunités et des risques. L'UT s'appuiera sur l'expertise acquise dans ce domaine pour que la recherche (entendue comme pratique réflexive et comme résultats de travaux) irrigue les formations et la société dans son ensemble. Par ailleurs, garantir la libre construction et diffusion de l'accès aux données de la science par une politique ambitieuse favorisant la « science ouverte » est et deviendra plus encore une mission fondamentale de l'UT.

➤ **Produire des connaissances actionnables**

Pour être actrice des transitions en cours (transitions démographique, démocratique, numérique, écologique, agricole et alimentaire, santé globale et intégrative, évolution des modes d'organisation des sociétés, lutte contre la pauvreté et réduction des inégalités...), l'UT s'appuiera sur toutes les capacités de recherche fondamentale, appliquée, collaborative et partenariale. Elle mobilisera son potentiel en ingénierie et son potentiel de recherche dans toutes les disciplines (ALL, DEG, SHS, SPI, STS) et le promouvra auprès de l'ensemble des acteurs sociaux.

➤ **S'ouvrir sur le monde pour mieux se positionner dans son territoire**

Porteuse de la visibilité internationale d'une marque commune reconnue, l'UT tissera des liens en formation et en recherche avec l'Europe et le monde : sa stratégie de développement reposera sur la grande diversité des collaborations individuelles de ses personnels et les échanges d'étudiant·es, mais aussi sur l'établissement de partenariats stratégiques sur les cinq continents, permettant de construire des alliances globales dotées des moyens nécessaires à leur mise en œuvre. Le rayonnement international de l'UT contribuera à dynamiser le territoire régional d'Occitanie ouest, en facilitant les mobilités entrantes et sortantes, et en générant des opportunités de partenariats plus larges.

---

## *Les marqueurs pour une « Université de Toulouse »*

---

Pour être reconnue en tant qu'université par l'État et le monde « extérieur » (collectivités, organisations nationales et internationales regroupant les universités, organismes de classement, etc.), et ainsi accéder au label de Grande Université de Recherche, vecteur, de visibilité, d'attractivité et de développement, l'UT doit disposer de compétences « socle » qui sont autant de marqueurs de son positionnement. Ces marqueurs doivent être déterminés dans le respect de la personnalité juridique et morale et de l'autonomie des établissements de l'UT, et selon une cohérence stratégique globale.

- **Une stratégie scientifique commune**, partagée avec les organismes nationaux de recherche (ONR), connectée aux enjeux de l'écosystème territorial et reconnue sur le plan international grâce à une signature scientifique forte. Elle se fondera sur un projet scientifique partagé et permettra la labellisation des réponses aux appels à projets nationaux et internationaux, la priorisation entre les besoins d'équipements scientifiques ou l'identification de compétences scientifiques clés qui pourraient compléter les forces existantes.

Deux marqueurs essentiels soutiendront la stratégie scientifique de l'UT et amélioreront sa visibilité :

- La pérennisation et la généralisation de la **signature scientifique unique**.
  - **L'usage de cette signature** – où l'UT est l'affiliation première – par les chercheur-es des ONR affectés dans les unités de recherche du site, pour pleinement valoriser leur implication dans la politique de site et assurer leur contribution à son rayonnement.
- **L'élaboration d'une stratégie globale de formation**, conçue en lien avec la stratégie scientifique du site. S'appuyant sur l'exceptionnelle richesse de l'existant, elle s'adaptera à tous les profils et à toutes les attentes. Elle veillera, pour garantir une insertion réussie des étudiant.e.s, à évoluer en fonction de la transformation des métiers et des enjeux sociétaux, tant dans ses modalités (modularité, hybridation...) que dans ses contenus. Elle doit également renforcer la dimension pluridisciplinaire des cursus et l'émergence de nouvelles approches pour la formation des professionnels de demain.
  - **Tous les diplômes nationaux (Doctorat, Master, Licence) seront signés ou co-signés par la présidence de l'UT**. Le principe général sera la délivrance des diplômes par l'UT avec mention de l'Établissement Membre (EM) co-accrédité qui aura assuré la mise en œuvre de la formation. Les EM assureront la préparation des diplômes nationaux, notamment en ce qui concerne le contenu des maquettes d'enseignement, les modalités de contrôles de connaissances et les modes d'admission.
  - **En particulier, le Doctorat est un diplôme de l'UT**, préparé dans les EM. Une mention sur le Diplôme précisera l'EM/l'unité de recherche de préparation/soutenance du Doctorat<sup>2</sup>. Une Charte de qualité du Doctorat respectueuse des spécificités disciplinaires<sup>3</sup>, sera proposée par le Collège Doctoral de site. Il sera porté une attention toute particulière à ce que la richesse et la diversité des écoles doctorales soient préservées. De même, le rattachement à l'un des EM au sein de l'UT sera explicite et visible sur le diplôme. Enfin, les Écoles Doctorales pourront être co-accréditées. Les modalités exactes restent à préciser et doivent faire l'objet d'une feuille de route spécifique. L'insertion des docteurs après la thèse, ainsi que la valorisation du

---

<sup>2</sup> ISAE-SUPAERO est disposé à cette mise en œuvre si le Doctorat est co-accrédité avec l'UT.

<sup>3</sup> Cette charte n'imposera des modalités uniformes, notamment en matière de financement ou d'organisation mais visera plutôt à établir des bases de coopération, de mutualisation et de convergence, dans le cadre du Collège Doctoral.

statut de post-doctorant, sont des enjeux particulièrement importants pour lequel des missions nouvelles seront confiées au Collège Doctoral.

- L'UT déploiera **une politique de relations internationales (RI)**, en forte cohérence avec celles des établissements et des ONR, qui repose en particulier sur des partenariats internationaux stratégiques et les Alliances Européennes, avec l'ambition d'amplifier largement l'offre de doubles diplômes, les mobilités étudiantes et des personnels, ainsi que les grands projets internationaux développés dans le cadre de partenariats privilégiés avec les meilleures Universités.
- **L'UT sera la seule à être classée dans les classements internationaux globaux.**
- **La cohérence budgétaire.** Chaque EM et l'UT bénéficieront d'une subvention propre pour charge de service public (SCSP). Il n'existera pas d'agrégation des budgets ni de consolidation budgétaire globale. Un processus simple et transparent (procédures et tableaux de bord de suivi) permettra de veiller à la cohérence et à l'équilibre du budget des EM par rapport à la stratégie de l'UT. Les droits d'inscription et la subvention pour charge de service public restent acquis à chaque établissement membre.
- **La cohérence en matière de ressources humaines (RH).** Les EM conserveront la maîtrise de leurs dotations d'emplois et de leur masse salariale (recrutement et gestion des personnels) ; il sera mis en place un processus transparent et simple permettant de veiller à la cohérence des politiques de recrutement de chaque EM avec la stratégie commune. Le cadre stratégique global des politiques d'emploi s'établira de préférence sur une base pluriannuelle, déclinée annuellement par un document stratégique de l'UT.

---

### *Vers un modèle de mutualisation*

---

Les EM conservant leur personnalité juridique et morale, **l'UT assumera les missions d'une grande université pluridisciplinaire, en privilégiant dans son organisation un modèle de mutualisation et le principe de subsidiarité** - qui veut qu'une compétence ne soit exercée au niveau central que si elle ne peut pas l'être plus efficacement au niveau le plus proche des usagers.

L'UT a vocation à remplacer l'UFTMiP en en assumant les missions actuelles éventuellement ajustées en fonction des orientations stratégiques et de la mise en œuvre opérationnelle qui seront élaborées. Elle aura également à assumer contrats et accords signés préalablement. Elle s'assurera enfin de l'intégration des actuels personnels de l'UFTMiP.

S'agissant de son périmètre, elle a vocation à inclure l'ensemble des actuels fondateurs de l'UFTMiP. Concernant les associés de l'UFTMiP, il faudra déterminer comment, s'ils le souhaitent, ils peuvent être partie prenante de l'UT. Ceci nécessitera de considérer les aspects académiques liés aux diplômes actuellement délivrés par ces institutions dans le cadre de l'une des universités toulousaines, les questions de modèle économique et de gouvernance.

Si les modalités d'organisation et de fonctionnement de l'UT devront être précisées lors de la rédaction de ses statuts, certains jalons sont d'ores et déjà posés :

- **La compétence de pilotage de la politique RH et de gestion des personnels BIATSS demeurera une prérogative de chaque EM.** Aucune convergence ou aucun transfert

d'emplois ne saurait être imposé, mais des actions seront rendues possibles, sur la base du volontariat des EM, pour améliorer la qualité de vie au travail : mutualisations de formations, des fonctions de référents, du service de médecine de prévention, plateforme de bourse des emplois pour faciliter la mobilité inter-établissements, reconnaissance mutuelle de l'ancienneté des personnels contractuels, socle commun d'action sociale, etc.

- S'agissant des **emplois académiques et de soutien à la science** (postes d'enseignants-chercheurs, de chercheure, d'enseignants et d'ingénieurs de recherche), les EM élaboreront leur campagne d'emploi en fonction de leurs propres besoins et veilleront à ce qu'elle contribue à la stratégie de l'UT, précisée dans **un document stratégique annuel**. La transparence des politiques d'emploi se traduira, en amont, par l'organisation de conférences RH communes avec les organismes de recherche et, en aval, par un processus permettant de veiller à la cohérence des recrutements scientifiques avec la stratégie commune. Enfin, la mise en place d'une Charte de qualité des recrutements scientifiques, notamment sur la base des engagements du label HRS4R (stratégie européenne de ressources humaines pour les chercheurs) viendra compléter le dispositif.
- S'agissant des moyens, il est important de prendre en compte les limites de la SCSP et de la masse salariale de l'UT dès lors que chaque institution conserve ces deux éléments, du fait de la persistance de la personnalité juridique et morale. **Les ressources de l'UT devront nécessairement provenir de la mutualisation. Certaines ressources externes** (PIA, soutien des collectivités, etc.) pourront contribuer à cette consolidation structurelle, mais leur caractère non pérenne doit les faire considérer comme des amorçages visant à un effet levier<sup>4</sup>.
- **La mise en commun ne passera pas nécessairement par un transfert financier ou RH vers l'UT** : il est envisagé de créer des unités de services thématiques (UST) partagées<sup>5</sup>. Elles assureront la soutenabilité de la mission ou du service partagé, permettront d'améliorer la qualité de service rendu sans complexifier les circuits administratifs et devront accompagner la montée en compétences des personnels. Il s'agira de construire et/ou de développer des unités de taille critique avec une clarté de l'organisation et de la gouvernance spécifique de ces unités, en vue d'accroître l'efficacité collective, la capacité de mobilisation et l'égalité de traitement pour les usagers, en offrant de nouvelles opportunités pour les personnels<sup>6</sup>.
- **Les principes de la mise en commun** sont :
  1. Les institutions peuvent participer à une certaine hauteur en termes de financement et de support RH aux UST, ce qui n'impose pas de transfert financier ou RH autre que la mutualisation. La viabilité économique et opérationnelle sera à préciser, sur la base des besoins et des volontés exprimés par les EM, les ONR et les associés éventuellement impliqués.
  2. La gouvernance est assurée de façon spécifique par l'UT et l'ensemble des EM de l'UT participant à chaque UST, mais aussi par les ONR qui y participent.
  3. La mise en œuvre opérationnelle d'une UST peut être assurée par un EM pour le compte de l'UT<sup>7</sup>.

---

<sup>4</sup> Par analogie, le programme IDÉES dans le cadre du PIA permet aux Idex, Isite confirmés de consolider la structure de l'université cible (pilotage, SI, amélioration de l'accueil des personnels, support aux unités de service telles que décrites dans la suite du texte, etc.).

<sup>5</sup> Ces unités de services pourront s'appuyer sur les nombreuses expériences de gestion partagée des infrastructures et des plateformes technologiques de recherche et de formation à Toulouse (GIS Genotoul, UAR Castaing, UAR CALMIP, UAR MSHSMH-T, Ateliers Interuniversitaires, etc.).

<sup>6</sup> Pourront être évalués : les bénéfices qualitatifs (degré de satisfaction des personnels et usager·ères ; visibilité des établissements) et quantitatifs (volume de projets, apports de moyens complémentaires, etc.).

<sup>7</sup> Sur le modèle, par exemple, du service commun des retraites qui existe actuellement à UT2J).

- **Les UST** pourraient être un service commun de soutien à la recherche et d'aide au montage de projets, un service spécifique d'aide au montage de projets européens, l'expertise bibliométrique, une infrastructure de *data center* portant une offre de services plurielle, un service interface des relations avec le monde socio-économique<sup>8</sup>, une structure d'aide à l'innovation<sup>9</sup>, un centre d'innovation pédagogique, permettant notamment un soutien et un accompagnement aux enseignant·es pour déployer la transformation pédagogique (par l'hybridation des enseignements, par exemple) ou encore un service d'appui au mécénat.
- **L'UT sera l'interlocuteur privilégié des partenaires institutionnels.** Avec les organismes nationaux de recherche, elle élaborera un contrat de site pluriannuel, le déclinera en conférences RH et dialogue de gestion annuels au titre de la tutelle qu'exercera l'UT sur les laboratoires, conjointement avec les EM. Les modalités exactes de mise en œuvre seront précisées dans une feuille de route spécifique, élaborée conjointement avec les ONR. La mise en œuvre de la tutelle des laboratoires visera à préserver et enrichir le dialogue entre les EM et les ONR, notamment pour une bonne gestion de proximité des unités de recherche partagées et pour traiter les problématiques propres à chaque EM. La même logique s'appliquera aux relations avec l'État et les collectivités territoriales : un contrat quinquennal tripartite UT-Région-État structurera la relation de moyen terme autour d'enjeux stratégiques, et un dialogue de proximité sera préservé pour les sujets propres aux EM. Pour les partenaires socio-économiques très demandeurs de « guichets uniques », l'UT proposera des portails de visibilité et de mises en relations (plateformes scientifiques, Formation Tout au Long de la Vie, etc.) et sera porteuse des accords-cadres.
- **L'UT jouera un rôle fort dans le repérage, l'accompagnement et la promotion des différentes formes d'excellences scientifiques** qui se côtoient sur le site (recherche fondamentale, applicabilité, diffusion, etc.). Dans le cadre d'une structure partagée spécifique, il s'agira de mettre en œuvre un cercle vertueux de détection et de soutien à des candidat·es, des projets, des programmes de recherche (chaires, post-docs, contrats doctoraux financés, etc.). Ce soutien n'a pas vocation à se substituer aux guichets de financement existants, mais doit être conçu comme une pépinière encourageant la maturation et permettant d'accéder aux financements nationaux et européens avec plus de succès. Il doit donc être complémentaire et encourager l'accès aux financements européens tels que l'ERC, en termes d'ambition et d'impact. Il repose sur une structure partagée spécifique et organisera l'évaluation scientifique externe.
- Au-delà des attributions institutionnelles, l'UT aura des **compétences, au bénéfice des usagers, des personnels et des partenaires**, lui permettant d'assurer pleinement ses missions de service public d'enseignement et de recherche avec la plus grande efficacité :
  - Recherche de simplification administrative : dispositif permettant de faciliter les échanges de services d'enseignement, adoption de calendriers communs sur le plus grand nombre possible de sujets (ATER, CRCT, délégations, subventions pour manifestations scientifiques, etc.) ;
  - Centralisation des appels d'offres scientifiques ; pilotage de la convergence des logiciels de gestion des laboratoires, ainsi que d'outils de transfert des données entre EM.
  - Carte professionnelle unique donnant accès à l'ensemble des services (bibliothèques, restauration, etc.).

<sup>8</sup> Du type *Industrial Liaison Program* du MIT <https://ilp.mit.edu>.

<sup>9</sup> Sur le modèle du probable prochain appel d'offre PIA Pôle Universitaire d'Innovation.

L'Université de Toulouse, dont la structuration sera renforcée et les compétences clairement définies, visera, d'une part, à offrir aux étudiant·e·s de Toulouse et sa Région les meilleures conditions d'accueil et d'accompagnement pour leur parcours universitaire et, d'autre part, à assurer une meilleure qualité de vie aux personnels. Construite par les établissements, dans le respect de leur diversité, elle portera l'ambition, l'ancrage territorial et la visibilité internationale du site toulousain. Elle sera l'interlocutrice attendue par les organismes de recherche et les partenaires institutionnels et socio-économiques. Cette entité mettra en synergie les forces scientifiques et académiques qui la composent et déploiera des stratégies collectives efficaces, permettant ainsi de gagner en visibilité, d'accéder à des moyens complémentaires essentiels et ainsi d'exercer les missions d'enseignement supérieur, de recherche et d'innovation de manière optimale.

Cette évolution institutionnelle – dont les modalités seront travaillées dans les mois qui viennent conduisant, dans les premiers mois de 2022, à la rédaction de nouveaux statuts – marquera une évolution majeure du site toulousain et ouvrira un nouveau chapitre du destin commun que l'Université de Toulouse partage depuis 1229.