

HCERES

Haut conseil de l'évaluation de la recherche
et de l'enseignement supérieur

Établissements



Rapport d'évaluation externe de la stratégie de coordination territoriale du site de l'académie de Toulouse

Campagne d'évaluation 2014-2015 (Vague A)

HCERES

Haut conseil de l'évaluation de la recherche
et de l'enseignement supérieur

Établissements

Pour le HCERES,¹

Michel Cosnard, président

Au nom du comité d'experts,²

Nicole Lacasse, présidente du comité

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

¹ Le président du HCERES "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

Préambule	5
Présentation	7
I – Caractérisation du territoire	7
II – Du PRES « Université de Toulouse » à la Comue « Université Fédérale de Toulouse »	9
• La création du PRES en 2007	9
• La transformation en Comue en application de la loi du 22 juillet 2013	10
III – Contexte de l'évaluation	10
Positionnement et stratégie de la coordination territoriale	13
I – Le choix assumé d'un projet fédératif pour mieux positionner le site	13
II – Un modèle économique à stabiliser	14
1 • Un financement substantiel pour des opérations phares	14
2 • Des moyens humains croissants	15
3 • Des risques à maîtriser	15
4 • Évolution et enjeux financiers	16
III – Des alliances de développement territorial axées sur les sites de proximité	16
La gouvernance et l'organisation de la coordination territoriale	19
I – Une répartition de compétences reflétant le principe de subsidiarité	19
II – Des positions diverses des membres au sein de l'UFT	20
III – Un engagement différencié	21
IV – Des instances de gouvernance fondées sur une volonté de consensus démocratique	21
V – L'organisation interne, reflet du modèle fédéral	22
VI – Une communication active requérant plus de cohérence	23
Le pilotage, le suivi et l'évaluation des activités	25
I – Un travail important de coordination de l'offre de formation mais peu de place aux parcours inter-établissements ou émergents	25
II – Une bonne implication pour la vie étudiante à amplifier et à inscrire dans une stratégie plus globale	27
• Un socle de services aux étudiants de qualité à intégrer dans la stratégie globale, en lien avec le Crous	27
III – Un pilotage de la recherche de mieux en mieux coordonné mais un déficit de stratégie de site	28
IV – Une dynamique de valorisation partagée entre plusieurs acteurs avec des retombées à évaluer	30

V – Un réel impact de la diffusion de l'information scientifique et technique	31
VI – Une politique de relations internationales dynamique avec une stratégie à affirmer	31
VII – Un positionnement du service inter-établissement de coopération documentaire à ancrer dans la Comue	33
VIII – Une organisation efficace en matière de numérique	33
IX – Une action remarquable en matière immobilière à déployer sur l'ensemble des sites et champs d'action	34
1 ● Une stratégie immobilière déclinée en quatre principaux programmes	35
2 ● Le suivi des opérations par le service immobilier et aménagement (SIA)	36
X – Une démarche qualité embryonnaire	36
XI – L'évaluation de la plus-value apportée par la coordination	37
Conclusion	39
Points d'appui	40
Points de vigilance	40
Recommandations	40
Liste des sigles	42
Observations de la présidente	45
Organisation de l'évaluation	47

Préambule

La loi relative à l'enseignement supérieur et la recherche du 22 juillet 2013 donne une importance particulière aux politiques de site dans la définition des stratégies des établissements d'enseignement supérieur ainsi que dans leurs relations contractuelles avec l'État.

Ainsi, la loi prévoit que ceux-ci doivent se regrouper sur un territoire académique ou inter-académique, en partenariat avec les organismes de recherche, en vue de coordonner, dans le cadre d'un projet partagé, leur offre de formation et leur stratégie de recherche et de transfert des résultats de la recherche. Cette obligation législative ne concerne que les établissements relevant du ministère de l'éducation nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche (MENESR) mais des établissements relevant d'autres ministères pourront s'associer au projet partagé. Ces regroupements peuvent s'effectuer selon des modalités différentes, la fusion, la communauté d'universités et établissements (Comue), l'association¹.

Pour répondre à cette évolution institutionnelle majeure dans la structuration territoriale de l'enseignement supérieur et de la recherche dans le cadre des missions qui lui sont dévolues, le Haut conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur (HCERES) a élaboré une méthodologie d'évaluation des politiques de site portées par les structures de coordination territoriale issues de ces regroupements.

Le HCERES a ainsi été amené à concevoir, en dialogue avec les structures de coordination concernées, un référentiel d'évaluation externe qui a été mis en œuvre dans le cadre de la campagne 2014-2015 (vague A) pour les évaluations des politiques de site portées par les Comue « Université Grenoble-Alpes », « Université de Lyon » et de Toulouse Midi-Pyrénées, nommée « Université fédérale Toulouse (UFT) » et objet de la présente évaluation.

La visite sur site s'est effectuée en octobre 2015, en aval de l'évaluation des formations, des unités de recherche, à partir desquelles des synthèses ont été créées et mises à disposition par le HCERES, et de l'évaluation institutionnelle des établissements du site. Elle a préalablement fait l'objet de discussions entre le HCERES et les représentants de la Comue pour tenir compte de leurs attentes, tant sur la composition du comité d'experts que sur l'évaluation elle-même.

¹ Loi n° 2013-660 du 22 juillet 2013 relative à l'enseignement supérieur et à la recherche.

Présentation

I – Caractérisation du territoire

Avec ses 45 348 km², Midi-Pyrénées est la 2^e plus grande région française, la 1^{ère} métropolitaine. Frontalière de l'Espagne, elle s'étend sur 8 départements et jouxte, dans la carte régionale actuelle¹, 4 régions (Aquitaine, Auvergne, Languedoc-Roussillon, Limousin). Avec 2 946 500 habitants au 1^{er} janvier 2013², soit 4,5 % de la population française, c'est la 2^e région la plus attractive au plan démographique (la croissance s'étant accélérée sur la période récente), et la plus attractive pour les 20 à 29 ans. Son produit intérieur brut (PIB) de 84 075 M€ en 2012 (4 % du PIB national) est en progression supérieure à celui du pays. La région se caractérise également par une forte disparité entre un pôle urbain constitué par l'agglomération toulousaine, et un vaste espace rural à faible voire très faible densité de population, qui la place parmi les régions les moins densément peuplées de France (61 hab./km² contre 113 hab./km² France métropolitaine)³. Le tissu économique se démarque par la coexistence d'activités de pointe à forte valeur ajoutée (aéronautique et espace, électronique, chimie, secteur médical et secteur des technologies de l'information et de la communication - TIC) et d'activités traditionnelles (constructions mécaniques, métallurgie, cuir, habillement, agriculture et agroalimentaire). L'Aerospace Valley⁴ est le premier bassin d'emploi européen dans le domaine aéronautique, espace et systèmes embarqués. La région compte huit pôles de compétitivité⁵ dont un mondial et un à vocation mondiale.

Midi-Pyrénées est, après l'Île-de-France et Rhône-Alpes, la 3^e région pour le nombre de personnels de recherche et développement avec 30 029 ETP en 2012, dont 20 993 chercheurs (2/3 dans les entreprises). La dépense intérieure de recherche et développement, en croissance depuis plusieurs années, atteint 4 043 M€ en 2012⁶. Cet ensemble concentre près de 8,7 % de la recherche publique nationale et se place au 1^{er} rang des régions françaises pour l'intensité de la recherche et développement (R&D). En investissant 5,06 % de son PIB en 2011 dans la R&D, Midi-Pyrénées est la région qui, relativement à sa richesse, investit le plus en France (moyenne pour la France : 2,25 %). Cet effort de recherche est partagé entre le secteur public (1,6 %) et les entreprises (3,4 %) et place Midi-Pyrénées dans les 10 premières régions européennes pour l'effort de la recherche sur un total de 271 régions. Elle occupe ce rang au côté de territoires allemands, suédois ou finlandais au sein desquels la recherche occupe une place primordiale.

En 2014-2015, 126 160 étudiants, dont 66 % dans les universités et 9 % dans les écoles d'ingénieurs, étaient inscrits dans 35 sites⁷. Toulouse concentre 85 % de ces étudiants. Le taux de réussite au baccalauréat (89,5 % en 2014, toutes séries confondues) dans l'académie de Toulouse est supérieur au taux national et le taux de bacheliers poursuivant des études dans l'enseignement supérieur (75,8 % en 2013) est un peu plus élevé qu'au niveau national (75,4 %). La région est plus attractive pour les étudiants que la moyenne nationale, quel que soit le cursus : à la rentrée 2010-11, près d'un tiers des inscrits dans les universités sont originaires d'une autre région ou de l'étranger, contre 23,7 % pour la France métropolitaine⁸. La hausse des effectifs dure depuis plusieurs années et la projection à 10 ans de cette augmentation représente environ 11 500 étudiants supplémentaires, ce qui constituera vraisemblablement un défi pour les établissements.

Le paysage de l'enseignement supérieur et de la recherche (ESR) se caractérise par un fort poids des écoles d'ingénieurs, sous tutelle de différents ministères, et des organismes de recherche⁹ :

- 6 établissements publics d'enseignement supérieur et de recherche dont 3 universités relevant du ministère de l'éducation nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche (MENESR) :

¹ Au moment de la visite sur site du comité.

² Site internet de l'Insee, octobre 2014.

³ *Idem*.

⁴ <http://www.aerospace-valley.com/>

⁵ Aerospace valley ; Eau ; Agri Sud-Ouest Innovation ; Cancer Bio Santé ; Céramique ; Derbi ; Elopsys ; ViaMéca.

⁶ Site internet du Ministère de l'Éducation nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche : Strater - diagnostic Midi-Pyrénées, avril 2011.

⁷ Site internet de l'académie de Toulouse : « L'académie en chiffres : 2014/2015 ».

⁸ Rapport d'autoévaluation de l'UFT.

⁹ Source : Strater - diagnostic Midi-Pyrénées, mars 2014.

- université Toulouse I Capitole (UT1C), à dominante droit, économie et gestion ;
- université Toulouse - Jean Jaurès (UT2J), à dominante arts, lettres, langues et sciences humaines ;
- université Toulouse III - Paul Sabatier (UPS), sciences, technologie et santé ;
- Institut national polytechnique de Toulouse (INPT) doté du statut d'Établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel (EPSCP), qui fédère 7 grandes écoles (École nationale supérieure d'électrotechnique, d'électronique, d'informatique, d'hydraulique et des télécommunications, École nationale supérieure des ingénieurs en arts chimiques et technologiques, École nationale de formation agronomique de Toulouse, École nationale d'ingénieurs de Tarbes, École nationale vétérinaire de Toulouse, École d'ingénieurs de Purpan, École nationale de la météorologie) ;
- Institut national des sciences appliquées (Insa) de Toulouse ;
- Centre universitaire de formation et de recherche Jean-François Champollion (Cufr JFC), pluridisciplinaire hors santé, devenu depuis le 1er décembre 2015 l'Institut national universitaire (Inu) JFC, sous contrat avec les trois universités : UT1C, UT2J et UPS.
- Isae-Supaero, école d'ingénieur du groupe Isae (EPSCP) relevant du ministère de la défense.
- L'Institut catholique de Toulouse (établissement privé).
- Les organismes et autres acteurs de la recherche :
 - 4 établissements publics à caractère scientifique et technologique: Centre national de la recherche scientifique (CNRS), Institut national de la recherche agronomique (Inra), Institut national de la santé et de la recherche médicale (Inserm), Institut de recherche pour le développement (IRD) ;
 - 6 établissements publics à caractère industriel et commercial : Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie (Ademe), Bureau de recherches géologiques et minières (BRGM), Commissariat à l'énergie atomique et aux énergies alternatives (CEA Dam¹ et CEA DRT² avec une plateforme CEA-Tech), Centre national d'études spatiales, Institut national de l'environnement industriel des risques, Office national d'études et de recherches aérospatiales (Onera).
- Météo France (Établissement public administratif sous tutelle du ministère en charge de l'Écologie et du Développement Durable).
- Les instituts et écoles d'ingénieurs (dont certaines ont été listées précédemment ou sont fédérées dans l'INPT), instituts et écoles supérieures spécialisées :
 - 10 écoles d'ingénieurs : Insa de Toulouse, 3 écoles de l'INP de Toulouse : ENSEEIHT, ENSIACET, ENSAT, Eni de Tarbes, école rattachée à l'INP de Toulouse en 2002, École nationale supérieure des mines d'Albi-Carmaux (EMAC), établissement public à caractère administratif sous tutelle du ministère en charge de l'économie et des finances, École nationale de l'aviation civile (Enac) placée sous la tutelle du ministère en charge du développement durable, École nationale de la météorologie (ENM), dépendant du ministère en charge du développement durable, école rattachée à l'INPT en 2009, Groupe Institut catholique d'arts et métiers (Icam), centre de Toulouse (établissement privé), Institut supérieur de l'aéronautique et de l'espace (Isae), EPSCP grand établissement sous tutelle du ministère de la Défense ;
 - 3 écoles agronomiques et vétérinaires : École nationale vétérinaire de Toulouse (ENVT), sous tutelle du ministère en charge de l'agriculture, l'ENVT a été rattachée le 8 mars 2011 à l'INPT, École d'ingénieurs de Purpan (EI Purpan), école privée sous tutelle du ministère en charge de l'agriculture, rattachée à l'INPT le 8 mars 2011, École nationale de formation agronomique (Enfa), ministère en charge de l'agriculture ;
 - 2 écoles supérieures de commerce : École supérieure de commerce de Toulouse (groupe ESC) et de Balma (MENESR), École de gestion et de commerce de Montauban (groupe EGC, MENESR) ;
 - 4 écoles supérieures d'art, d'architecture et de culture (sous tutelle du ministère en charge de la culture et de la communication) : École nationale supérieure d'architecture (ENSA de Toulouse), École supérieure des beaux-arts de Toulouse, Centre d'études supérieures de musique et danse (CESMD) de Toulouse, École supérieure d'art et céramique de Tarbes ;
 - l'Institut d'études politiques (IEP) de Toulouse, établissement sous convention de partenariat avec l'UT1C ;
 - le Centre d'études supérieures industrielles, centre de Toulouse, établissement privé en convention avec l'UPS.

¹ Direction des applications militaires.

² Direction de la recherche technologique.

- Les centres hospitaliers universitaires (CHU) et autres établissements de santé :
 - CHU de Toulouse ;
 - Oncopole de Toulouse.
- Les établissements de culture scientifique, technique et industrielle :
 - 2 muséums d'histoire naturelle ;
 - 4 musées ;
 - 2 centres de culture scientifique, technique et industrielle.

II – Du PRES « Université de Toulouse » à la Comue « Université Fédérale de Toulouse »

Dans le prolongement du pôle de recherche et d'enseignement supérieur (PRES) « Université de Toulouse », de la consolidation de l'opération « Toulouse Campus » et de l'initiative d'excellence (Idex) *University of Toulouse Initiative* (Uniti), la Communauté d'universités et établissements (Comue) de Toulouse - Midi Pyrénées, EPSCP, nommée « Université Fédérale de Toulouse (UFT) »¹, est le fruit de relations partenariales progressivement forgées.

● La création du PRES en 2007

Le PRES « Université de Toulouse », créé² sous forme d'établissement public de coopération scientifique entre 6 établissements fondateurs, les 3 universités (UT1C, UT2J, UPS) et les écoles d'ingénieurs (INPT, Insa T et Isae-Supareo), se fixait pour mission d'amener le site universitaire de Midi-Pyrénées « au meilleur niveau européen et international » en offrant une structure opérationnelle visant cohérence, lisibilité et attractivité internationale. En s'associant avec 11 autres établissements de la région, il s'est engagé dans des politiques de coopération en matière de : recherche et doctorat, formation et vie étudiante, valorisation de la recherche, relations européennes et internationales.

Le projet du site de Toulouse a été lauréat de l'opération nationale d'aménagement immobilier plan campus de 2008-2009. La convention partenariale de site « Toulouse Campus », signée le 8 juin 2010, engage l'État et les collectivités (Région Midi-Pyrénées, Département de Haute-Garonne, Communauté urbaine du Grand Toulouse, Ville de Toulouse, Communauté d'agglomération du sud-est toulousain - Sicoval), la mission de conduite du projet étant confiée au PRES.

Dans le contrat quinquennal signé avec l'État en juillet 2011 pour la période 2011-2015, le PRES Université de Toulouse s'est engagé sur sept objectifs clefs : renforcer le partenariat avec les organismes de recherche ; augmenter l'excellence en matière de recherche et de formation doctorale, en cohérence avec le projet d'Idex Toulousain ; coordonner et rendre visibles les actions de formation de l'ensemble du site ; intensifier les relations avec le monde socio-économique ; coordonner et amplifier les actions concernant la vie étudiante en partenariat avec le Centre régional des œuvres universitaires et scolaires (Crous) et les collectivités ; mettre en place un schéma régional de l'enseignement supérieur et de la recherche ; développer une démarche qualité globale déclinée par établissement. L'ambition affichée était de renouveler la gouvernance et de construire une « université fédérale » à l'horizon 2013, partageant objectifs, projets, moyens, mais « n'impliquant jamais l'abandon des identités respectives »³. Un état d'avancement de ce contrat a été fait en novembre 2013.

Pour la même période 2011-2015, la Région Midi-Pyrénées, dont la volonté affichée est de « conforter l'excellente place de Midi-Pyrénées en matière d'enseignement supérieur et de recherche » par « une palette diversifiée d'interventions »⁴ a élaboré un Schéma régional de l'enseignement supérieur et de la recherche (SRESR) qui a donné lieu à une convention cadre avec l'Université de Toulouse, ainsi qu'à l'élaboration de « contrats pluriannuels de site enseignement supérieur et recherche » concernant dix implantations universitaires hors agglomération toulousaine. Le volet « enseignement supérieur, recherche et innovation » du contrat de plan État-Région 2015-2020 s'est appuyé sur le travail de prospective réalisé et affiche une stratégie « dédiée à l'attractivité, à l'innovation et à la politique des sites ».

¹ Décret n° 2015-663 du 10 juin 2015 portant approbation des statuts de la Communauté d'universités et établissements « Université fédérale de Toulouse Midi-Pyrénées ».

² Décret n° 2007-385 du 21 mars 2007 portant création de l'établissement public de coopération scientifique Université de Toulouse.

³ Contrat quinquennal 2011-15, §II-1 « construire une université fédérale ».

⁴ Site internet de la région Midi-Pyrénées.

La dynamique de site portée par le PRES s'est concrétisée par des succès aux appels d'offre du programme investissements d'avenir (PIA), avec, en particulier, la Société d'accélération de transfert de technologie Toulouse Tech Transfer (SATT TTT)¹ et le projet (Uniti) retenu en février 2012 au titre des initiatives d'excellence (Idex). Le projet, remis en cause après les élections de nouvelles équipes présidentielles, a été revu. Après une large concertation de site, un nouveau projet a été élaboré et validé par le Commissariat général aux investissements. L'Idex mis en place en juillet 2013, est doté de 25 M€ par an pour une période probatoire de 3 ans et divisé en 4 volets et 22 programmes² : 7 en recherche, 6 en formation, 5 à l'international et 4 vie de campus. Les financements seront pérennisés après l'évaluation qui se déroulera en 2016 et qui constitue un enjeu majeur pour le site de Toulouse Midi-Pyrénées.

- La transformation en Comue en application de la loi du 22 juillet 2013

Le PRES est devenu Comue conformément à la loi du 22 juillet 2013 relative à l'enseignement supérieur et à la recherche³, le CNRS rejoignant les membres et d'autres établissements devenant associés ou partenaires. Les statuts de la Comue ont été votés dans un large consensus en juillet 2014, le décret portant statuts de l'UFT n'a été publié qu'en juin 2015.

L'UFT, en octobre 2015, est implantée dans 11 villes (Albi, Auch, Cahors, Castres, Figeac, Foix, Millau, Montauban, Rodez, Tarbes, Toulouse) des 8 départements de la région, au travers de 28 établissements d'enseignement supérieur, les 3 universités (UT1C, UT2J, UPS), l'INP de Toulouse (avec 3 écoles d'ingénieurs internes et 4 écoles associées dont l'Eni de Tarbes et l'ENVT qui sont également associés renforcés de la Comue), l'Insa T, l'Isae-Supaero, le Cuf JFC, l'École des mines d'Albi-Carmaux, l'École nationale de l'aviation civile, l'École nationale de formation agronomique, l'École nationale supérieure d'architecture de Toulouse, l'Institut catholique d'arts et métiers de Toulouse, l'IEP de Toulouse, Toulouse Business School, et 5 organismes de recherche, CNRS, Inra, Inserm, IRD, Onera.

Université fédérale de très grande taille, l'UFT accueille plus de 110 000 étudiants⁴ (43,5% en licence) dans un large éventail de formations. Les établissements ont délivré 29 356 diplômes en 2010/2011 et portent 145 unités de recherche avec 5 100 enseignants-chercheurs et chercheurs et 6 400 personnels administratifs et techniques. Selon le préambule de ses statuts, la Comue « est une fédération dans laquelle les membres et associés gardent leur personnalité morale et leur autonomie financière ». Elle « coordonne la mise en œuvre du volet recherche de la stratégie partagée, assure une mise en cohérence des politiques doctorales, coordonne l'offre de formation de ses membres, ainsi que leur politique numérique et définit une politique commune de signature des publications scientifiques ». Les statuts définissent trois modes d'appartenance à la Comue pour les établissements : « membres », au nombre de 7 initiaux à la signature (UT1C, UT2J, UPS, Insa T, INPT, Isae et CNRS), « associés renforcés » et « associés simples ». Les compétences de l'UFT sont de trois types (propres, partagées, coordonnées) et leur répartition entre la Comue et ses membres est basée sur la complémentarité et la subsidiarité.

Le projet stratégique de l'UFT pour 2016-2020 s'inscrit dans la volonté de développer la fédération et vise à augmenter visibilité et attractivité du site en fixant six objectifs stratégiques (recherche et formation doctorale ; offre de formation ; relations avec le monde socioéconomique ; information, orientation, vie étudiante ; structuration du réseau des sites ; politique internationale) et des actions structurantes transversales (numérique ; réseau documentaire ; immobilier).

III – Contexte de l'évaluation

La présente évaluation se déroule dans une période de transition, avec des changements importants annoncés au cours des prochains mois, tant au sein de l'UFT que dans son environnement territorial. L'UFT est en phase de mise en œuvre. La mise en place de nouvelles instances de gouvernance, conformes aux statuts, n'aura lieu qu'après des élections au sein des établissements qui se tiendront au printemps 2016 ; ce sont donc les instances héritées du PRES, avec un comité de concertation et de multiples groupes de travail, qui assument la transition pour la réalisation des projets de l'UFT. Par ailleurs, l'Idex, qui finance plusieurs des projets communs de l'UFT, sera évalué en 2016. Enfin, dans le cadre de la réforme territoriale, les régions Midi-Pyrénées et Languedoc-Roussillon fusionneront le 1^{er} janvier 2016. Le contexte est donc appelé à évoluer rapidement.

¹ Toulouse Tech Transfert, SATT de Midi-Pyrénées, est une SAS (Société par Actions Simplifiées) constituée le 25 janvier 2012 (actionnaires : UFT 42 %, Caisse des Dépôts 33 %, CNRS 25 %).

² Site internet de l'université fédérale Toulouse Midi-Pyrénées.

³ Loi n° 2013-660 du 22 juillet 2013, chapitre VIII Bis « Coopération et regroupement des établissements ».

⁴ Ce nombre correspond au nombre d'étudiants inscrits dans l'UFT.

Le mandat du comité d'évaluation n'était pas d'apprécier la pertinence du modèle fédéral choisi par les établissements toulousains pour assurer la coordination territoriale ; il était d'analyser la stratégie organisée par la Comue pour porter et coordonner le projet de site, et d'étudier son état d'avancement. Le comité s'est donc attaché à évaluer, au plan qualitatif, et, autant que possible quantitatif, la façon dont l'UFT a mis en œuvre des stratégies et orientations afin d'avancer dans la réalisation des objectifs de son projet fédératif, avec une attention particulière pour :

- la gouvernance et le pilotage fédéral, notamment la répartition des compétences et l'organisation de la subsidiarité au sein de la Comue ;
- la priorisation des objectifs, avec les stratégies et les trajectoires mises en œuvre pour les réaliser ;
- le rapport au territoire et la mise en réseau des sites universitaires ;
- les ressources allouées à la Comue et l'organisation des fonctions de support, de suivi et d'évaluation des activités ;
- l'avancement des actions de formation, de recherche, de valorisation, de documentation, de vie étudiante, d'internationalisation, d'immobilier et de numérique.

Dans ce cadre, le comité s'est appuyé sur la documentation fournie par l'UFT, en particulier le rapport d'autoévaluation (RAE) construit autour des axes stratégiques du contrat quinquennal 2011-2015, déclinés en objectifs. La visite sur site a permis d'éclairer le comité sur certains aspects et d'actualiser l'état des chantiers.

Le comité s'est attaché à répondre à une attente des acteurs de l'UFT consistant à porter un regard extérieur sur leur structuration encore en devenir, afin d'identifier les enjeux majeurs auxquels ils devront faire face et surtout les points d'attention qui nécessiteront une vigilance particulière.

Positionnement et stratégie de la coordination territoriale

I – Le choix assumé d'un projet fédératif pour mieux positionner le site

Le projet de coordination territoriale de l'enseignement supérieur en Midi-Pyrénées a évolué. En février 2012, la proposition Uniti prévoyait une fusion des établissements membres du PRES de Toulouse. Mais les conditions d'élaboration de ce projet, jugées par certains acteurs « non démocratiques », le périmètre limité à des thématiques d'excellence et la perspective d'une fusion ont été remis en cause, en particulier suite aux élections de nouvelles équipes présidentielles. La crise en résultant a été surmontée par la mise en place d'un comité de concertation de site qui a élaboré en six mois un nouveau projet soutenu par la communauté scientifique, les collectivités territoriales et le monde socioéconomique. Ce projet modifié a été validé par le Commissariat général aux investissements (CGI) : il affirme l'ambition de disposer d'une université unique, de caractère fédéral, et de développer l'attractivité et l'excellence scientifique et pédagogique du site. Doté par l'Idex de 25 M€ par an pour une période probatoire de trois ans, Uniti est en voie de réalisation depuis juillet 2013.

Le choix de constituer une université fédérale est pleinement assumé et partagé par les établissements membres. Pour ceux-ci, leur décision est solidement motivée, notamment par le fait que la fusion aurait écarté les écoles d'ingénieurs et les organismes de recherche qui sont une des richesses du paysage toulousain de l'ESR. Il ne s'agit pas d'un modèle de collaboration transitoire : il a vocation à être pérennisé afin de permettre à l'UFT d'aller de l'avant, ce consensus sur la fédération étant en effet un acquis précieux.

Les six objectifs de l'UFT sont décrits dans son projet stratégique du contrat quinquennal de site 2016-2020 :

- poursuivre la construction d'une stratégie scientifique de site, en renforçant 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 et développer l'innovation pédagogique pour favoriser la réussite et l'insertion professionnelle des étudiants et des usagers ;
- 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 aussi les pôles de compétitivité, la formation à l'entrepreneuriat et la formation tout au long de la vie ;
- améliorer la vie étudiante par 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 (Région, Métropole de Toulouse, agglomération, etc.) et le rectorat ;
- poursuivre la mise en place d'une politique européenne et internationale de site en ciblant des partenariats stratégiques pour une mobilité entrante et sortante des membres de la communauté académique et des étudiants.

Pour mettre en œuvre et déployer avec la plus grande efficacité ces six objectifs, l'UFT a engagé trois actions transversales structurantes :

- développer le numérique au service de la stratégie de l'UFT en support à toutes les actions depuis les innovations pédagogiques à la gestion et au pilotage des étudiants ou des laboratoires de recherche ;
- augmenter la qualité de service du réseau interuniversitaire de bibliothèques physique et numérique via la coopération documentaire au service des étudiants et des chercheurs ;
- améliorer la qualité du patrimoine immobilier et des campus par de grands programmes de rénovation et de construction intégrant le développement durable et la maintenance sur le long terme notamment avec Toulouse Plan Campus.

L'UFT est le porteur de l'opération Toulouse Plan Campus et assure la gouvernance et la mise en œuvre de l'Idex Uniti qui va être réexaminé par le jury international Idex en 2016. Alors que certains membres de la

communauté scientifique ont pu exprimer leur opposition au projet d'Idex¹, la majorité des acteurs rencontrés par le comité considèrent qu'il est aujourd'hui au cœur de l'UFT et qu'il concrétise la valeur ajoutée de la Comue. Pour être choisis, ces projets structurants (Campus et Idex) ont dû démontrer leur ancrage fort dans l'environnement des établissements.

Le projet d'université fédérale et les ambitions qu'il porte sont lisibles et compatibles avec les objectifs de positionnement des établissements², dans une logique de complémentarité respectueuse de leur autonomie. Suite à la mise en place du comité de concertation de site, qui a coproduit le schéma de réorganisation de l'Idex, les principaux acteurs des établissements membres se sont mobilisés et sont devenus proactifs au sein de l'UFT. Les décisions stratégiques et opérationnelles de l'UFT sont depuis prises par consensus entre les équipes dirigeantes des établissements membres, lesquelles en assurent le relais au sein de leurs établissements respectifs. La qualité de ce relais vers les instances internes des établissements, notamment vers les UFR et les départements de formation, est essentielle pour favoriser la compréhension du projet fédératif et en faciliter le pilotage. L'ensemble des compétences et des actions de l'UFT gagneraient à être mieux connu au sein de la communauté universitaire, pour bien clarifier que la mission de l'UFT dépasse la simple gestion de l'Idex.

II – Un modèle économique à stabiliser

Le modèle économique de l'UFT est issu de celui du PRES. Il repose sur de multiples sources de financement, principalement les ressources apportées par l'opération campus, l'Idex et les autres dispositifs du PIA, qui sont gérées par la Comue (notamment 17 laboratoires d'excellence (Labex) et 6 initiatives d'excellence en formations innovantes (Idefi)).

En 2015, le budget directement sous gestion de l'UFT, en équilibre, est de l'ordre de 16 M€. La répartition des moyens en fonction des objectifs et de la stratégie est extrêmement difficile à évaluer car le comité n'a pas eu connaissance d'éléments de comptabilité analytique permettant d'analyser les moyens apportés par rapport aux priorités de l'UFT. Nous ne disposons pas non plus, à ce stade, d'une répartition des moyens par service qui permettrait de comprendre comment les budgets sont attribués en fonction des priorités. Par ailleurs, l'absence de comptabilité incluant toutes les charges de personnels ne permet pas de raisonner de façon consolidée ; l'analyse ne peut donc être que très partielle.

1 ● Un financement substantiel pour des opérations phares

Deux opérations phares constituent 60 % des recettes (compte financier 2014) : l'Idex (33 %) et l'opération Campus (27 %, avec 5,4 M€). Ces deux programmes pèsent bien plus si on considère les flux hors budget qui transitent via l'UFT pour les programmes portés par les établissements, par exemple les Labex, traités en opérations pour compte de tiers depuis 2013. Pour 2015, ces flux représentent 79 % des subventions Idex.

Les financements des membres (hors personnels mis à disposition) ne représentent que 7 % des recettes. Un modèle de détermination des cotisations des membres a été prévu pour 2016 ; il prendra en compte le statut de l'établissement (membre / associé) et sa taille (effectif étudiant et nombre d'enseignants-chercheurs). Ce modèle sera présenté au conseil d'administration (CA) de l'UFT en décembre 2015 et il pourra évoluer en fonction du nombre d'établissements associés. Au-delà des cotisations, les membres contribuent aux opérations qui les concernent.

Le Conseil régional soutient également l'UFT pour certaines de ses actions. Sa contribution moyenne entre 2008 et 2014 a été de plus de 400 K€ par an hors contrat de plan État Région (CPER), dont une subvention récurrente de 64 k€. La Région a notamment soutenu les actions suivantes : cartes numériques, accueil culture, doctorales et caution locative étudiante.

¹ La convention avec l'ANR pour l'attribution des subventions de l'Idex a été signée en 2013, après l'arrivée de nouvelles présidences dans certaines universités membres du PRES et un an de discussion avec la communauté scientifique Toulousaine pour l'approbation du projet.

² Les objectifs stratégiques respectifs des établissements universitaires membres de l'UFT sont présentés dans les rapports d'évaluation institutionnelle du HCERES qui ont été faits en amont de la présente évaluation de la coordination territoriale du site.

2 ● Des moyens humains croissants

Les moyens humains dont dispose l'UFT correspondent à 144 personnes (133 ETP)¹ répartis dans les différents services mutualisés². À ce titre, une grande disparité entre les services est à souligner : les services généraux et le service inter-établissement de coopération documentaire (SICD) occupent près de 37 % des moyens humains. Alors que les quatre objectifs stratégiques exprimés dans le RAE et portant sur la plus-value apportée par la fédération d'établissements sont l'attractivité, la transversalité, l'impact socioéconomique, la mutualisation, pour lesquels les actions prioritaires sont la recherche, la formation, l'École des docteurs, la valorisation, la vie étudiante, la diffusion de la culture sciences et techniques, etc. ces actions occupent à peine un tiers des moyens humains (32 %).

Ces personnels de l'UFT³ sont financés par différents contributeurs :

- sur ressources propres de l'UFT (84 personnes dont 31 sur financement Idex)
- par les membres de l'UFT (mis à disposition) (29)
- sur emploi interuniversitaire (31) (concerne essentiellement le SICD).

Des personnels sur financement de l'État viennent s'ajouter à ces effectifs. Leurs supports budgétaires sont gérés, à ce jour, par le rectorat, en attendant que l'UFT, opérateur de l'État, accède aux responsabilités et compétences élargies (RCE) ce qui lui permettra de gérer directement ces postes. En 2015, 16 emplois ont été ainsi attribués à l'UFT, mais ils ne sont pas encore pourvus⁴ ; 19 emplois nouveaux sont prévus en 2016 et 24 en 2017, pour un total de 59 emplois (cf. *infra* perspectives). En 2016, il est convenu d'utiliser ces nouveaux emplois pour stabiliser les ressources humaines en place.

La gestion non autonome de certains emplois implique une double contrainte : la masse salariale ne peut être abondée et les crédits non consommés ne peuvent être reportés. Cette absence d'autonomie s'avère paradoxale pour une structure fédérale dont les membres ont des responsabilités plus étendues. Cette situation devrait néanmoins évoluer dans les prochaines années, notamment par l'accession de l'UFT aux RCE.

3 ● Des risques à maîtriser

L'UFT étant en phase de déploiement, elle accroît ses activités. C'est normal, mais cela amène des risques qui se traduisent notamment au travers des éléments suivants :

- doublement des effectifs (75 personnes en 2009 ; 100 en 2013 ; 144 en 2015) et disparité des statuts des personnels ;
- plusieurs budgets rectificatifs par an (4 en 2014, 3 en 2015), des erreurs d'imputation par le passé qu'il a fallu régulariser ;
- des flux de gestion multiples avec les partenaires (500 conventions actives) ;
- des modèles en construction ou en forte évolution (opération campus : abandon du partenariat public privé (PPP), modèles de conventions qui ont tardé à être établis) ;
- des opérations de gestion de plus en plus lourdes (par exemple, charges de fonctionnement de deux nouveaux bâtiments : la Maison de la recherche et de la valorisation et l'Espace Clément Ader, etc.).

Du fait de l'évolution de ses missions, l'UFT est passé d'un modèle d'administration de mission à celui d'administration de gestion. La gestion est néanmoins maîtrisée : la trésorerie, grâce à l'Idex, est solide. Cette croissance des activités requiert toutefois une montée en compétences des personnels de gestion, des contrôles rigoureux et des échanges réguliers entre la direction des affaires financières (une personne dédiée pour consolider les opérations Idex) et l'agence comptable. Aujourd'hui les deux services sont séparés. Compte tenu du volume important des opérations pour compte de tiers et de la mise en œuvre prochaine du décret relatif à la gestion budgétaire et comptable publique (GBCP), qui permettra en outre au CA d'avoir une vision exhaustive des opérations et de la trésorerie, un regroupement des deux services est recommandé. Une réflexion en ce sens est engagée. La direction est consciente de ces risques. Elle devra toutefois veiller à se doter des compétences et outils nécessaires au pilotage de son activité, en particulier si le périmètre de celle-ci est amené à s'élargir.

¹ Service ressources humaines de l'UFT, « Personnel de l'Université fédérale Toulouse Midi-Pyrénées par département et type d'emploi ». 17 septembre 2015.

² Voir le chapitre sur l'organisation interne de la Comue.

³ Information recueillie lors des entretiens.

⁴ En décembre 2015, la quasi-totalité de ces postes était pourvue.

4 ● Évolution et enjeux financiers

Des évolutions dans le périmètre de gestion de l'UFT sont envisagées. Le rattachement des services inter-universitaires de sport et de santé est en réflexion, de même que le transfert à l'horizon 2017 des personnels du SICD rattachés administrativement à l'UT1C. L'UFT serait ainsi compétente pour l'ensemble des services mutualisés dans le domaine de la vie étudiante, ce qui permettrait de renforcer la synergie déjà initiée dans ce domaine. Cette évolution constitue cependant un point de vigilance, les compétences en gestion des ressources humaines (RH) devant être renforcées.

Mais surtout, la question de la reconduction de l'Idex au-delà de 2016 est déterminante pour l'évolution de l'activité. La gouvernance de l'UFT a élaboré deux modèles à l'issue de la période probatoire de l'Idex Uniti fondés sur les deux hypothèses suivantes :

- modification à la baisse de la dotation de l'Idex : grâce aux financements de l'État, notamment la subvention du contrat quinquennal (soit 1 128 724 € en 2015), les 59 emplois déjà acquis, et aux cotisations qui permettront pour moitié de stabiliser des personnels et pour moitié d'en recruter des nouveaux, l'UFT sera en mesure de stabiliser un certain nombre d'actions considérées comme stratégiques ;
- maintien de la dotation de l'Idex : le développement de la stratégie de site pourra être poursuivi, dans le domaine de la recherche et de l'international notamment.

Il est néanmoins clair que la première hypothèse affaiblirait financièrement et politiquement l'UFT. L'incertitude est source d'inquiétude au sein de l'UFT. Les personnels saluent néanmoins la politique sociale proactive de la direction, qui a anticipé cette échéance avec prudence en utilisant une grande partie des emplois État octroyés pour stabiliser les postes des personnels concernés plutôt que d'ajouter de nouveaux personnels. Le renouvellement de l'Idex nécessiterait une réévaluation de la situation au niveau des personnels pour s'assurer que les postes État créés contribuent directement à renforcer la capacité de l'UFT de développer la stratégie de site.

Du point de vue de la gestion financière, l'UFT aurait avantage à :

- se doter rapidement des compétences et des outils nécessaires pour sécuriser les processus de gestion et maîtriser les risques inhérents à son activité ;
- consolider le coût de ses actions et les analyser au regard des objectifs poursuivis afin d'en rendre compte à ses membres et procéder aux arbitrages adéquats.

III – Des alliances de développement territorial axées sur les sites de proximité

Au-delà de son rôle pour animer ses membres et renforcer les coopérations inter-établissements, l'UFT a vocation à devenir un acteur majeur du développement territorial et du positionnement européen et international du site. Les relations internationales étant l'objet d'un chapitre distinct, l'emphasis est mise, pour l'instant, sur le rôle de l'UFT dans le développement territorial.

Dans l'écosystème local, le partenariat avec le Conseil régional de Midi Pyrénées est central. En effet, le rôle des Régions dans les domaines de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation s'accroît progressivement : chef de file des collectivités en matière de soutien à l'enseignement supérieur et à la recherche, copilotage de la carte des formations (Loi du 22 juillet 2013 qui prévoit une concertation sur l'offre sous tutelle du MENESR, le pilotage de l'offre proposée en apprentissage et de la formation continue des demandeurs d'emploi, etc.), coordination de la diffusion de la culture scientifique et technique, pilotage de la stratégie de développement économique du territoire (incluant l'innovation et le transfert de technologie), rôle dans l'aménagement numérique du territoire, etc.

Deux illustrations de la place d'ores et déjà prise et de la légitimité acquise auprès des collectivités par l'UFT méritent d'être soulignées :

- La construction du CPER 2015-2020 : l'UFT a recueilli, analysé puis priorisé, en concertation avec les universités et écoles, l'ensemble des projets d'équipements scientifiques. Dans cet exercice, la confiance accordée par les cofinanceurs traduit la reconnaissance du cadre collectif proposé par l'UFT et s'est concrétisée par des engagements à hauteur de 57 M€ pour la période 2015-2020.
- La politique de site développée à l'échelle régionale : alors que les 10 sites hors agglomération toulousaine accueillent 15 % des étudiants de la région et que les collectivités avaient l'habitude de négocier directement avec chacun des établissements pour leurs sites de proximité, la politique de site est une initiative forte, négociée par l'UFT en déclinaison du Schéma régional de l'enseignement supérieur et de la recherche (SRESR 2011-2015) de la région Midi-Pyrénées. Ce soutien à la dynamique des sites de proximité s'appuie sur des engagements collectifs : 1/3 État, 1/3 Région et 1/3 « bloc local » (agglomération, département). 30 % des financements du CPER 2015-2020 sont ainsi dédiés aux implantations universitaires hors agglomération toulousaine (Albi, Auch, Cahors, Castres, Figeac, Foix, Millau, Montauban, Rodez,

Tarbes). Sous l'égide de l'UFT et de la Région, 10 contrats pluriannuels de sites, signés en présence du recteur, fixent localement des objectifs de développement et un plan d'actions. Un département des sites a été créé au sein de l'UFT pour développer une politique et soutenir une dynamique locale entre les différents acteurs sur chaque site. Chaque dynamique locale est animée par un « binôme » composé d'un représentant des collectivités locales et d'un représentant des établissements présents sur le site. Pilotée dans le cadre du « conseil des sites », cette politique est également accompagnée par les fonds européens (Feder Fonds social européen). Cette initiative exemplaire bénéficie désormais d'une visibilité nationale.

Malgré la qualité des relations de travail établies, le partenariat direct entre l'UFT et la région Midi Pyrénées peut sembler limité, tant dans la contribution au budget de fonctionnement de la Comue (265k€ de subvention annuelle sur un budget de 20M€ en 2015 que dans la politique de la région de soutien à l'enseignement supérieur et à la recherche (50 M€/an). En réalité, le partage des compétences établi entre l'UFT et les établissements, amène les collectivités locales à poursuivre leurs relations bilatérales avec les établissements. Ainsi, par exemple, la Région finance des projets de recherche en s'engageant directement avec les établissements, ce qui est normal puisque que l'UFT n'a pas une compétence propre mais simplement une compétence coordonnée pour la stratégie de recherche.

La place de l'UFT dans la coordination de certaines réflexions collectives (préparation du CPER 2015-2020 ou mise en place d'une cartographie des formations par exemple) est déjà reconnue, alors qu'elle est formellement encore en phase de création. Par les compétences qui lui sont attribuées, notamment de coordonner les stratégies de recherche, l'offre de formation, les stratégies de développement à l'international des établissements membres, mais aussi l'élaboration des propositions concernant le contrat de plan État-Région (art. 25 des statuts de la Comue), l'UFT sera appelée à coordonner la réflexion commune sur différents enjeux importants pour le territoire, par exemple :

- la démocratisation de l'accès à l'enseignement supérieur et le défi démographique (15 000 étudiants supplémentaires d'ici 2020) ;
- le dialogue sur l'évolution de la carte des formations, l'élévation du niveau des compétences, la réponse aux besoins des acteurs socioéconomiques du territoire ;
- la définition de la stratégie scientifique des acteurs académiques et la cohérence avec la politique d'innovation régionale ;
- l'attractivité et le rayonnement international de la métropole et de la région ;
- l'amélioration des conditions de vie étudiante (logement restauration, soutien social, vie associative...), l'aménagement des campus, etc.

Dans ces domaines (comme dans bien d'autres), la coordination territoriale est à développer et des ambitions collectives portées par l'UFT pourraient faire l'objet d'une éventuelle prochaine « contractualisation » quinquennale avec la future grande région.

Signalons que la perspective de la fusion entre les régions Midi-Pyrénées et Languedoc-Roussillon ne semble pas susciter d'inquiétude majeure en termes d'articulation des compétences académiques, celles-ci étant plutôt complémentaires (à l'exception de projets concurrents, à Toulouse et Montpellier, dans le domaine de la cancérologie (protonthérapie)) ; la convergence des pratiques, tant au sein des services de l'État qu'entre les Régions sera, en revanche, probablement plus progressive. Toutefois, le contrat quinquennal avec la région Midi-Pyrénées se termine en 2015 et la région Languedoc-Roussillon n'a pas mis en place ce type de contrat.

L'imminence de la fusion (1^{er} janvier 2016) des deux régions, avec l'élection de la nouvelle assemblée régionale, fait qu'aucun processus n'est en cours pour établir le prochain contrat de l'UFT avec la Région. C'est un enjeu important, compte tenu du fait que les politiques de l'enseignement supérieur sont très différentes dans les deux régions. Il pourrait y avoir des changements majeurs de l'appui régional à l'UFT, qui devraient idéalement tenir compte du déploiement nécessaire des sites de proximité. L'UFT et la Comue Languedoc-Roussillon Université ont d'ailleurs anticipé cette mutation et se sont rapprochées en vue d'être forces de proposition auprès de la future Région.

Par ailleurs, la communauté urbaine a traditionnellement de bons rapports avec l'UFT. Un des trois axes du schéma économique de Toulouse Métropole est « université et innovation », développé en copilotage avec la Comue. Dans le cadre de l'opération Campus, la ville a aménagé et financé des infrastructures immobilières pour l'UFT.

Plus largement, les liens entre l'UFT et les acteurs locaux peuvent encore être optimisés, la Comue portant désormais la position collective des établissements et pouvant devenir, à terme, l'interlocuteur privilégié de ces partenaires. La définition puis la formalisation de stratégies partagées dans le cadre de conventionnements ou contractualisations pourraient permettre, dans le cadre de l'UFT agissant pour et au nom de ses membres, de bâtir de nouvelles convergences et des actions plus efficaces pour tous. La mise en place de l'UFT est un vecteur important pour progresser globalement dans les relations institutionnelles avec les différentes collectivités.

La gouvernance et l'organisation de la coordination territoriale

I – Une répartition de compétences reflétant le principe de subsidiarité

Comme le rappelle le préambule des statuts, la fédération d'établissements que constitue la Comue UFT s'appuie sur le principe de spécialité - certaines missions sont dévolues à l'UFT, soit en application de la loi, soit par dévolution des établissements membres - et sur le principe de subsidiarité, qui implique de privilégier le niveau de compétences des établissements afin de garantir l'efficacité des décisions. On constatera plus loin que le fédéralisme est décliné à chaque niveau de l'organisation.

Il s'agit d'un modèle souple, permettant d'aller plus ou moins loin dans le transfert de compétences des membres vers l'UFT. Lors des entretiens avec le comité, plusieurs acteurs ont souligné que la confiance était la condition *sine qua non* pour aller vers plus d'intégration. Actuellement, les acteurs du site apprennent encore à se connaître, à travailler et à construire ensemble. L'arrimage des cultures et pratiques organisationnelles des établissements membres de l'UFT demeure un point de vigilance. Beaucoup de réunions de travail sont consacrées à dégager des consensus pour construire cet arrimage.

La création de l'UFT s'inscrit ainsi dans la continuité du PRES, mais avec un plus large périmètre d'action. La répartition des compétences entre l'UFT et ses membres, basée sur la complémentarité et la subsidiarité, établit trois types de compétences¹ :

- des compétences coordonnées : stratégie de la recherche ; offre de formation ; écoles doctorales, stratégie de transfert et de valorisations ;
- des compétences partagées : label et signature unique des publications « Université de Toulouse », stratégies communes en matière de moyens structurants, communication et promotion des actions de la Comue, élaboration et mise en œuvre des appels à projets globaux cofinancés par les collectivités, etc. ;
- des compétences propres à la Comue : l'élaboration et mise en œuvre du volet commun du contrat de 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 et de la recherche faisant l'objet d'accords globaux avec l'État, les collectivités territoriales ou tout autre financeur public national ou international ; la mise en œuvre de l'Idex ; l'organisation de la coordination territoriale ; la représentation de ses membres auprès de tierces organisations (SATT et IRT notamment).

Au regard des statuts de la Comue (art. 22), une « compétence coordonnée » signifie qu'« un plein exercice de la compétence est maintenu au sein de chaque établissement » et qu'au sein de la Comue « la recherche de consensus est posée en règle de méthode ». Pour une « compétence partagée », les décisions se prennent par concertation au niveau des instances de la Comue, elles sont applicables aux membres qui partagent le secteur de compétence considéré (art. 23), mais la mise en œuvre est réalisée par un ou plusieurs membres avec l'appui de la Comue. Ce mode décisionnel s'applique également aux « compétences propres », mais la Comue est alors chargée de la mise en œuvre, avec l'appui d'un ou plusieurs membres (art.24).

Des rapports d'évaluation des établissements membres de l'UFT, comme des entretiens tenus lors de la visite du présent comité, il ressort que tous les établissements membres ont fait le choix de conserver des composantes fortes exerçant des degrés d'autonomie importants et disposant d'un rôle de premier plan vis-à-vis de l'UFT. En conséquence, les activités qui sont au cœur de la mission universitaire, à savoir la stratégie de recherche et l'offre de formation, sont simplement devenues des « compétences coordonnées » par l'UFT.

¹ Les articles 22 à 24 des statuts de l'UFT définissent chaque type de compétence et les articles suivants le périmètre de chacune d'entre elles.

II - Des positions diverses des membres au sein de l'UFT

Il y a des nuances dans la position des membres envers l'UFT :

- L'université Toulouse 1 Capitole a depuis 2011 la dévolution de son patrimoine et mène une politique immobilière ambitieuse. L'université, qui fonctionne bien, met en avant la complémentarité en l'état entre l'UT1C et l'UFT, mais se déclare vigilante pour ne pas perdre le bénéfice de ses efforts en se dispersant sur tous les projets portés par l'UFT.
- L'université Toulouse - Jean Jaurès était hostile au premier projet d'Idex porté par le PRES qui prévoyait un périmètre d'excellence excluant des secteurs entiers de SHS. Le projet actuel correspond mieux à ses attentes. L'UT2J adhère aux projets de l'UFT, même si elle ne participe que très peu aux doctorales de la Comue. Elle affiche son intention d'insérer sa politique de recherche au sein des dispositifs de l'UFT. Le rattachement de l'École supérieure du professorat et de l'éducation (Espé), qui a pris la suite de l'institut universitaire de formation des maîtres (IUFM) au sein de l'UT2J, demeure un enjeu.
- L'université Toulouse III - Paul Sabatier est répartie sur 8 sites géographiques. Ses 9 composantes ont une forte autonomie et une identité facultaire. L'UFT est portée au niveau de la gouvernance de l'établissement mais il semble que c'est encore une construction floue pour le reste de l'établissement. L'UPS participe à la création du collegium Toulouse Ingénierie qui est un des projets originaux de l'Idex coordonné avec les écoles d'ingénieurs.
- L'institut national polytechnique de Toulouse (INPT) s'affiche comme une université fédérale et pense que son modèle pourrait inspirer celui de l'UFT. L'institut a construit une vraie identité. Le groupe INP propose un cycle préparatoire polytechnique. L'INPT mutualise en matière de recherche et offre une complémentarité des formations doctorales. Il dispose d'un Saic (service d'activités industrielles et commerciales) qui a été actif dans la construction de la SATT TTT (1 transfert de personnel). L'axe 4 du projet de l'INPT est de « piloter la performance dans un fonctionnement fédéral » qui peut être entendu aussi bien interne qu'externe.
- L'institut national des sciences appliquées de Toulouse (Insa T) fait partie du Groupe Insa (il existe également un Insa au Maroc). Un modèle social et pédagogique est commun à tous les Insa, mais chacun est indépendant. L'Insa T participe à 11 unités de recherche du site. L'Insa T participe à la formation des doctorants via l'École des docteurs de l'UFT et adhère à la stratégie de « performer le triptyque recherche-formation-partenariat » en liaison avec la SATT TTT.
- L'Isae-Supaero est le seul EPSCP - Grand Établissement sous tutelle principale de la délégation générale pour l'armement du ministère de la défense parmi les membres de la Comue. L'opération campus, qui aura un fort impact à Rangueil, et le projet d'Écocampus, renforcent *de facto* son lien avec l'UFT. L'Isae-Supaero, d'une part participe à la création du Collegium Toulouse Ingénierie, et d'autre part, s'implique dans le développement des relations socioéconomiques via la SATT TTT et surtout l'IRT Saint-Exupéry.

Les membres associés, lorsqu'ils sont des établissements d'enseignement supérieur, sont également dans la dynamique de l'UFT. L'effet structurant des actions de l'UFT sur les sites hors agglomération toulousaine les concerne en général au premier chef. Aujourd'hui, ils se sentent mieux informés, écoutés et associés au processus décisionnels. Ils sont convaincus des plus-values apportées par l'UFT, d'autant qu'il s'agit d'établissements de taille modeste qui ne pourraient porter seuls un certain nombre d'objectifs par manque de moyens. Certains membres associés renforcés aspirent à devenir à terme des membres de plein droit « quand ils auront satisfait des critères d'évolution », lesquels sont fixés dans les statuts (art. 3 et 20). Ce pourra être le cas de l'Inu JFC (ex-Cufr JFC) devenu EPSCP depuis le 1^{er} décembre 2015.

L'UFT s'est engagée dans un projet fédéral *sui generis* dans lequel l'adhésion de tous les niveaux d'organisation et la coopération sont prioritaires par rapport à la coordination, ce qui se traduit par le maximum de délégations internes. Ainsi, la répartition des compétences préserve largement l'autonomie des établissements membres, en accordant à l'UFT des compétences propres limitées, lesquelles répondent principalement à des exigences de l'État ou d'autres bailleurs de fonds. Cette attitude prudente des membres dans l'attribution de compétences à l'UFT permet une articulation harmonieuse entre les stratégies de l'UFT et celles de ses membres. Dans l'avenir, les domaines de compétences de l'UFT pourraient évoluer, au fil du temps et des succès collectifs, pour tirer davantage bénéfice de la force des actions communes et de la mutualisation dans beaucoup de domaines. Les statuts de l'UFT (art. 28 et 29) prévoient d'ailleurs cette possibilité de modification du partage et du périmètre des compétences.

Un enjeu se pose maintenant à l'UFT et à ses membres : affirmer son rôle de pilotage en se dotant d'outils communs qui n'ont pas vocation à demeurer dans les établissements, précisément parce que ce sont des outils et que leur affectation directe à l'UFT ne nuirait en rien à l'autonomie académique et scientifique des établissements. Ainsi, des domaines pourraient évoluer d'une compétence coordonnée à une compétence partagée, notamment la mise en

place des indicateurs nécessaires au suivi des stratégies et projets, ainsi que des outils pour le numérique ou la communication. Le choix de la structure fédérale ne doit pas être un prétexte pour ne pas avancer dans cette direction.

III – Un engagement différencié

Les statuts prévoient trois catégories de partenaires : les membres, au nombre de sept au moment de la création de l'UFT, les associés simples et les associés renforcés¹. Les établissements de ces deux dernières catégories peuvent demander à devenir membres au bout de trois ans. Certains d'entre eux, qui auraient souhaité être membres mais ne le sont pas devenus pour diverses raisons, saluent cette évolution possible qu'ils jugent rassurante pour le devenir du site. La souplesse du dispositif est une qualité fortement attendue par les acteurs.

Plusieurs règles structurantes sont énoncées dans les statuts de la Comue (art. 6, 7, 18 et 19) au niveau des droits et obligations des partenaires :

- tous les partenaires doivent adhérer aux valeurs de la Comue, en respecter les prérogatives et faire preuve de transparence vis-à-vis des autres membres dans leur politique de recherche et de formation ;
- tous les partenaires peuvent bénéficier des accords signés par la Comue et des actions qu'elle met en œuvre en application de ceux-ci, et notamment les appels d'offres de l'Idex et les opérations du plan Campus, ce qui renforce la cohérence de site ;
- les établissements associés simples / associés renforcés ont un représentant choisi en commun au conseil des membres, alors que les associés renforcés ont aussi la possibilité d'être représentés au CA. Néanmoins, le fait de distinguer plusieurs cercles de partenaires permet de différencier la place tenue par les établissements, en concentrant l'exécutif autour des établissements les plus importants du site.

Les établissements associés s'estiment bien reconnus dans le dispositif actuel. Lorsque les instances de gouvernance de l'UFT deviendront effectives, il conviendra de s'assurer que la place qui leur sera accordée dans les instances décisionnelles leur permettra réellement de contribuer au cheminement des dossiers qui les concerneront.

IV– Des instances de gouvernance fondées sur une volonté de consensus démocratique

La gouvernance de l'UFT s'organise, autour de la présidence, en trois instances : le CA, le conseil académique (Cac) et le conseil des membres². Le choix a été fait de faire coïncider les élections pour l'UFT avec celles des établissements, en mars-avril 2016. La Comue est en conséquence encore administrée par les instances du PRES : CA, conseil consultatif de site et bureau, qui préfigurent respectivement le Cac et le conseil des membres.

- Le CA sera constitué de 79 membres, afin de répondre aux équilibres de représentation prévus par la loi ESR et de garantir qu'aucun des quatre grands secteurs disciplinaires³ ne puisse être évincé du conseil. Le conseil est voulu comme lieu de débat, et ceci est perçu comme une évolution positive, le CA du PRES étant vécu « comme une chambre d'enregistrement ». Le comité a néanmoins pu s'interroger sur ce choix, qui peut révéler un souci de démocratie ou un manque de confiance. On peut également questionner une composition aussi diversifiée et importante en nombre et le risque qu'elle peut introduire en termes de bon fonctionnement et d'efficacité du conseil. Le comité suggère que le CA crée des commissions et utilise son pouvoir de délégation pour instruire les dossiers et assurer l'opérationnalité des dispositifs d'actions.
- Le Cac est décrit comme « la principale instance de représentation des transversalités ». Instance d'orientation⁴, le Cac formule des avis au CA. Il devrait être composé de 130 membres : il comprend des représentants des conseils des établissements et organismes de recherche, de la Comue et de la société civile, 70 % d'enseignants-chercheurs, autres personnels et usagers⁵, et des représentants des pôles formés au sein de la Comue. Il est perçu comme le socle démocratique nécessaire à l'adhésion de tous les acteurs.

¹ Les établissements non membres doivent se prononcer sur leur niveau d'adhésion avant fin 2015. Les associés renforcés s'engagent à coordonner et à partager au moins trois compétences, les associés simples à en partager au moins une (statuts, art. 15-16).

² Loi n° 2013-660 du 22 juillet 2013 relative à l'enseignement supérieur et à la recherche.

³ Les trois premiers secteurs correspondent aux trois universités et établissements assimilés en fonction des champs disciplinaires ; le quatrième secteur comprend les écoles d'ingénieurs.

⁴ Le Cac se prononce sur le projet partagé, les modalités de coordination, le projet d'amélioration de la vie étudiante et de promotion sociale sur le territoire, le volet commun du contrat quadriennal et les modalités d'exercice de compétences de la Comue.

⁵ Conformément à la loi relative à l'ESR.

Le Cac succèdera au conseil consultatif de site du PRES, véritable instance de concertation qui a joué un rôle de premier ordre dans la réorientation du projet Idex, dans la constitution de la Comue et le choix du modèle fédéral. Plusieurs commissions ont été constituées à cette fin en 2012 et certaines jouent encore un rôle actif. La présidence de l'UFT indique que des commissions semblables devront être constituées au sein du Cac pour instruire les dossiers en formations plus restreintes.

Les pôles constituent une des spécificités de l'UFT. Ils alimentent les travaux du Cac pour la construction de nouveaux projets collectifs. Les pôles suivants ont été mis en place :

- six pôles de coordination de la recherche, conçus comme des espaces de coopération autour de grands domaines scientifiques¹ ;
- quatre pôles transverses de formation, qui de la même manière, sont des espaces de coopération autour d'une catégorie ou d'une thématique de formation². Le comité a relevé une coopération exemplaire au sein du pôle de formation Collegium Toulouse Ingénierie, qui regroupe tous les établissements d'enseignement supérieur membres et associés qui délivrent une formation habilitée par la CTI et les masters du label Idefi CMI-Figure³ ;
- dix pôles territoriaux de formation et de recherche, pour chacun des sites de formation hors Toulouse, avec à chaque fois un double portage, par le monde académique et par les collectivités locales. Grâce à ce maillage, le Cac assure ainsi une large représentation de la communauté à la hauteur de sa diversité

La Comue assure pleinement son rôle de créer un écosystème interdisciplinaire propice à la sérendipité.

- Le conseil des membres, où siègent les dirigeants des membres, « incarne le caractère fédéral de la Comue ». Il prépare les travaux du CA et la mise en œuvre de ses délibérations. Il succède au bureau du PRES qui était réuni hebdomadairement. Instance de concertation des gouvernances des établissements, son rôle est essentiel dans le pilotage d'une fédération qui nécessite l'alignement des partenaires dans les positions arrêtées. Si les débats peuvent s'avérer longs du fait de la différence des cultures, les décisions sont ensuite mises en œuvre rapidement.

La mise en place des organes représentatifs pourrait être l'occasion de réglages souhaitables. Si la répartition entre le CA, le conseil des membres et le Cac est globalement satisfaisante, faisant émerger une gouvernance triangulaire, il faudra s'assurer qu'en pratique chaque instance puisse exercer sa fonction de façon efficiente. Le décret statutaire a traduit la volonté de créer un CA duquel aucun des quatre secteurs (UT1C, UT2J, UPS, écoles) de l'UFT, avec tous ses collègues élus, ne peut être écarté, et cela a conduit au chiffre inhabituel de 79 membres. Le grand nombre de membres au CA, mais aussi au Cac (130 personnes), exigera une vigilance particulière pour que ces instances, où sont représentés les grands secteurs disciplinaires et les multiples parties prenantes de la communauté universitaire, ne deviennent pas de facto de simples chambres d'enregistrement. L'organisation du travail de ces instances en commissions ou comités délégués pourrait permettre de vrais débats, essentiels dans les dossiers stratégiques d'une université fédérale. Par ailleurs, pour éviter que le système de gouvernance ne se trouve paralysé une fois le CA installé, pour certains domaines de la compétence décisionnelle du CA, qui ne se réunit que trois fois par an, il conviendrait de réfléchir à déléguer des pouvoirs vers un comité restreint du CA ou vers le Conseil des membres. Ainsi, certaines décisions encadrées pourraient être prises rapidement, avec l'obligation d'en rendre compte au premier CA qui suit chaque décision.

V – L'organisation interne, reflet du modèle fédéral

L'organisation de l'UFT s'articule autour de départements, de services support et de services interuniversitaires⁴. Les départements de la Comue correspondent aux quatre grandes missions : recherche, doctorat et valorisation ; formation et vie étudiante ; relations européennes et internationales ; réseau des sites universitaires.

Là encore le fédéralisme s'exprime : chaque directeur de département (enseignant-chercheur ou chercheur) est assisté d'un bureau. Les bureaux comprennent une représentation de chaque membre, une représentation

¹ Les six pôles de recherche sont : Humanités, sciences humaines et sociétés ; Mathématiques, sciences, technologie, informatique, ingénierie ; Biologie, agronomie, biotechnologie, santé ; Sciences de la matière ; Univers, planètes, espace, environnement ; Droit et sciences politiques, économie et gestion.

² Les quatre pôles de formation sont : l'École des docteurs ; le Collégium Toulouse Ingénierie ; l'Institut fédératif des IUT ; la Santé.

³ Cursus Master en ingénierie Formation à l'ingénierie par des universités de recherche.

⁴ Dans le domaine de la documentation : Service interuniversitaire de coopération documentaire, Centre régional de formation aux carrières des bibliothèques, Unité régionale de formation à l'information scientifique et technique ; le Service du numérique ; le Service immobilier et aménagement.

tournante des associés et une des associés renforcés. C'est le bureau qui est chargé de proposer aux instances la politique de site que le département met en œuvre, et il peut recevoir délégation de décision de la part du CA sur ses domaines de compétences.

Par les choix opérés pour sa gouvernance et son organisation, il est manifeste que l'UFT a appris de son histoire ; même si celle-ci se construit à certains égards par sédimentation de missions plus anciennes, l'UFT a su ouvrir le débat sur son modèle et son fonctionnement, et ainsi arrêter les lignes conductrices de sa nouvelle organisation sur des bases solides. Les récentes actions en ce sens de la présidence de l'UFT ont remarquablement contribué à la construction de cette nouvelle organisation et au débat serein en son sein. Si le schéma organisationnel est équilibré et répond aux attentes des partenaires, le comité note quelques points de vigilance :

- le dispositif actuel semble extrêmement chronophage et pèse lourdement sur la gouvernance des établissements. Les coûts humains sont très importants à tous les niveaux et il y a un risque certain d'essoufflement. Il conviendrait de réfléchir à des mesures pour alléger les sollicitations ou simplifier l'organisation ;
- il convient de veiller à ce que la strate de l'UFT ne fasse pas doublon ; en effet, les établissements n'ont pas délégué de blocs de compétences et les services des établissements ont été maintenus pour chaque domaine d'intervention de l'UFT. Il y a un risque de « mille-feuilles » peu efficient. Tel qu'évoqué précédemment, des actions de mutualisation et de rationalisation structurelle pourraient être engagées dès 2016 et il conviendrait, notamment, de se doter d'outils communs facilitant le pilotage des actions de l'UFT ;
- il serait utile de réfléchir à des processus permettant une transmission fluide d'informations par les établissements, afin d'éviter les effets de surchauffe à des périodes clés. La transparence est primordiale pour que le système fédéral fonctionne.

VI – Une communication active requérant plus de cohérence

La politique de communication de l'UFT est très active, avec des moments forts comme la Rentrée solennelle, la Nuit européenne des chercheurs ouvrant la Fête de la Science, ou les Salons. Elle est essentielle puisque c'est elle qui donne vie à l'UFT qui n'existe que si elle est bien perçue aussi bien au niveau local (étudiants, personnel, enseignants-chercheurs, chercheurs), régional (collectivités), national (ministères et organismes) qu'international.

Les moyens alloués à la communication sont conséquents (un directeur, quatre personnes, 172 K€ en 2015). L'acquis majeur de ces dernières années a été de rendre possible un fonctionnement collectif en dépit de la présence de 21 services animés par des chargés de communication dans tous les établissements rattachés d'une manière ou d'une autre à l'UFT. Ces services communication fonctionnent en réseau et s'échangent régulièrement des informations. L'exploit n'est pas mince. La stabilité de l'équipe communication de l'UFT depuis 2009 y est probablement pour beaucoup.

Toutefois il convient de s'interroger sur le caractère viable d'une telle communication fédérale sur le moyen et long terme. Sans plaider ici pour une mutualisation à des fins d'économies d'emplois, on notera, par exemple, que la présence de 22 fichiers de contacts (un dans chacun des 21 établissements + celui de l'UFT) n'est pas raisonnable et exige à tout le moins un procédé informatique moderne pour éviter des mises à jour parallèles en continue. Le potentiel toulousain en termes de communication pourrait être donc mieux employé, et ceci n'est pas secondaire lorsque l'on sait que la visibilité de ce site au niveau national et international peut et doit encore connaître une nette marge de progression.

Il existe un catalogue des outils de communications internes et externes assez diversifiés, qui semble faire office de plan de communication, sans objectifs explicités. Ces outils s'ajoutent les uns aux autres (site internet et réseaux sociaux, revue de presse, newsletter fédérale, magazine scientifique trimestriel *Exploreur*). Sans mettre en doute leur utilité (il est difficile de mesurer leur impact), on notera que leur déclinaison à partir d'une charte graphique unique (partagée avec le site Web) n'est pas encore totalement réalisée ce qui donne parfois l'impression de juxtaposition de produits déconnectés les uns des autres. Enfin, on ne retire pas l'impression d'une articulation solide entre le secteur communication et le secteur international et ici encore il semble possible de progresser. Localement, l'action est plus percutante.

De ces impressions, le sentiment général qui émerge est celui de l'absence d'une réelle stratégie de communication, cohérente avec celle des établissements membres alors qu'un plan de communication, validé par le Conseil des membres, a récemment été établi (juin 2015). Au moment où des changements s'annoncent aussi bien au niveau des responsables que du périmètre de la région (et donc des logos), une réflexion de fond apparaît nécessaire pour des réglages substantiels qui ne sauraient toutefois remettre systématiquement en cause l'important travail accompli et la dimension professionnelle de l'écriture.

Les priorités du service de communication sont de poursuivre l'internationalisation des outils comme le *Welcome Desk* au-delà de l'anglais (portugais, espagnol), de pérenniser le magazine *Exploreur* et de construire le plan de communication de la marque qui nécessitera des adaptations dans le nouveau contexte régional pour la centrer plus sur l'UFT.

La priorité des années à venir est de réussir l'opération Esof (*EuroScience Open Forum*) du 9 au 14 juillet 2018. Ce grand forum européen interdisciplinaire à échéance biennale devrait amener à Toulouse plus de 5 000 participants (40 % d'étudiants, doctorants et post-doctorants ou jeunes chercheurs) et 400 journalistes. De ce point de vue, le comité a été favorablement impressionné aussi bien par le fait que Toulouse ait emporté la mise, première ville française à le faire, rejoignant ainsi un club prestigieux de grandes villes universitaires européennes (Munich, Barcelone, Turin, Dublin, Copenhague, Manchester) que par la vision exprimée lors des entretiens sur cet événement. Il faudra cependant s'assurer qu'en temps opportun les arbitrages suivent pour mobiliser les équipes de communication des établissements membres et donner à Toulouse les moyens nécessaires de réussir ce pari.

Le pilotage, le suivi et l'évaluation des activités

I – Un travail important de coordination de l'offre de formation mais peu de place aux parcours inter-établissements ou émergents

La coordination de l'offre de formation initiale, continue et en apprentissage des établissements membres est inscrite dans le périmètre des compétences coordonnées de l'UFT. Cette offre est très riche : plus de 500 diplômes (licences, masters, doctorats et diplômes spécialisés) répartis dans 4 grands secteurs de formation : arts, lettres, langues ; droit, économie, gestion ; sciences humaines et sociales ; sciences, technologies, santé et sciences de l'ingénieur.

Dès la mise en place de la Comue, 4 pôles transverses ont été identifiés (l'École des Docteurs, le *collegium* Toulouse ingénierie, l'institut fédératif des IUT et la santé), ainsi que dix pôles territoriaux de formation et de recherche (les dix sites hors agglomération toulousaine). Le département formation et vie étudiante (DFVE), chargé de l'animation et de la coordination de la politique commune des établissements, a poursuivi et amplifié les actions menées par le PRES (pilotage du point relais conseil VAE, réflexion sur l'offre de formation en licence professionnelle, principes de co-habilitation). Il fonctionne actuellement avec une vingtaine de personnes, de différents statuts.

Si le RAE est peu loquace sur l'avancement des travaux en matière de formation, la qualité des entretiens avec les acteurs et la synthèse des formations réalisée par le HCERES ont permis au comité d'experts de se forger une vision complète des activités de la Comue et de constater le travail de coordination réalisé dans le cadre de la campagne d'accréditation 2016-2020.

À l'issue d'une année d'échanges, des groupes de travail disciplinaires ont abouti à présenter une offre globale des formations universitaires de niveau licence et master, sans que la Comue ne soit elle-même porteuse d'une accréditation. Le faible chevauchement des domaines de compétences des différentes universités et écoles d'ingénieurs a conduit à une révision de l'offre de formation ayant nécessité peu d'arbitrages pour éviter les doublons. Là où des chevauchements existaient (gestion/communication) le travail a abouti à des propositions coordonnées de quelques co-accréditations. Globalement il apparaît que l'offre de masters se situe majoritairement sur le site de Toulouse alors que les licences professionnelles sont davantage organisées sur les sites délocalisés. Si cette configuration a obligé les établissements à mener une réflexion sur le choix des mentions qu'ils souhaitent afficher (disciplinaire versus sectoriel), la politique de site n'a guère été envisagée dans le prolongement. Cette politique est pourtant essentielle à prendre en compte dans la perspective du défi démographique des étudiants supplémentaires attendus dans les 5 années à venir qui ne semble pas avoir donné lieu à une réflexion collective.

Dès à présent, le travail de coordination a créé un climat très positif; il a permis aux écoles d'ingénieurs qui partageaient des masters avec les universités depuis plus de dix ans, de mieux se positionner par rapport à l'offre de formation universitaire. À l'avenir, le comité suggère que la Comue veille à ce que l'offre de formation des écoles d'ingénieurs soit à son tour mieux appropriée par les universités lors des campagnes d'accréditation de ces formations par la commission des titres d'ingénieur (CTI). Dans l'immédiat, la méthodologie adoptée a surtout favorisé la coordination des formations disciplinaires existantes ; la Comue pourrait également être plus attentive aux parcours inter-établissements (favorisant les passerelles) et aux formations émergentes impliquant des parcours transdisciplinaires (par exemple : ingénieur/médecine ; bioéconomie/ingénieur, etc.).

Ce travail d'harmonisation de l'offre a permis la mise en place récente d'une cartographie des formations disponible sur le site de l'UFT, outil de recherche des formations par les étudiants et lycéens pour leur orientation, avec différents points d'entrée (le domaine des études, l'institution, la localisation). Combiné à l'identification des socles de compétences des différentes formations, il permettra de proposer aux étudiants de nouvelles passerelles.

Plusieurs autres chantiers sont planifiés ou en cours de réalisation :

- Le développement du continuum -3/+3, concrétisé par la signature d'une charte avec le Rectorat qui prévoit différentes actions en direction des lycéens.

- Une cartographie des formations à l'usage des employeurs, avec comme points d'entrées les métiers, les compétences (en lien avec les fiches du RNCP¹), porteuse d'un véritable enjeu économique.
- Le partage d'une démarche d'amélioration de la formation (évaluation des formations, conseils de perfectionnement réunissant des représentants des enseignants, des étudiants et des milieux professionnels, etc.).
- Une convention de site en préparation permettra la mise en place de Comités de suivi inter établissements pour travailler au suivi de l'offre de formation.

Le service interuniversitaire de pédagogie du supérieur, rattaché au département DFVE, développe des actions innovantes d'amélioration des pratiques pédagogiques des enseignants afin de mieux répondre aux attentes des étudiants et à la complexité des compétences recherchées par les employeurs. Faisant suite à des initiatives mises en œuvre par plusieurs établissements sans concertation, le projet Idefi Formes (Formation des enseignants du supérieur) propose une formation à la pédagogie de l'enseignement supérieur qui s'adresse aux jeunes enseignants de l'ensemble des établissements de l'UFT (une semaine complète de formation suivie d'activités à raison d'un jour/mois). À terme, l'objectif est de former des conseillers pédagogiques au sein des établissements travaillant de manière coordonnée sous l'égide de la Comue. Le comité juge cet objectif pertinent pour assurer la durabilité et l'effectivité de l'encadrement pédagogique des jeunes enseignants.

En matière de formation tout au long de la vie (FTLV), il existe un portail commun de présentation des formations et la Comue se propose de coordonner la définition d'une politique commune visant à amplifier et développer cette offre et à inscrire le site dans une démarche unifiée (intégrant formation initiale, continue et VAE). Cependant, il n'est pas envisagé de doter l'UFT de capacités d'ingénierie pour développer de nouvelles offres de FTLV et mieux répondre aux besoins des entreprises, notamment en « associant » des compétences de différents établissements.

L'UFT s'est engagée dans les actions de sensibilisation, formation et accompagnement à l'entrepreneuriat étudiant, avec en particulier le pôle Ecrin² du projet national Pépite³ et le diplôme étudiant entrepreneur.

Le positionnement de l'Espé, qui a donné lieu à beaucoup de discussions entre les membres de l'UFT, reste un point d'attention que le comité adresse à la Comue. La succession de dossiers d'accréditation que l'Espé a dû préparer en peu de temps (2012-2014, 2014 et 2016-2020) a été consommatrice d'énergie sans permettre de dépasser les difficultés et tensions qui ont marqué le rattachement de l'ex IUFM à l'UT2J. Le rattachement à la Comue, souhaité par l'Espé, entraînerait provisoirement une gestion des emplois par le rectorat⁴. Il est prévu que cette question institutionnelle soit réexaminée au cours du nouveau contrat. Mais ce débat n'a pas fait obstacle à l'élaboration du projet pédagogique coordonné par la Comue afin d'inscrire la formation des professeurs dans le prochain contrat de site (masters MEEF⁵, 1^{er} degré porté par l'UT2J, 2^e degré par l'UT2J et l'Enfa⁶).

L'École des docteurs de Toulouse, projet de l'Idex, fait suite au collège doctoral de site et fédère les 15 écoles doctorales (ED), qui accueillent au total 3 840 doctorants, le doctorat étant délivré par les établissements habilités sous le label unique « Université fédérale de Toulouse ». Rattachée au département recherche, doctorat et valorisation, elle a œuvré pour harmoniser les pratiques entre ED (charte des thèses commune) et s'est dotée d'une stratégie pour accompagner la formation (programmes coordonnés d'études pluridisciplinaires pour une meilleure qualification professionnelle), l'insertion, la mobilité internationale, l'accueil de doctorants internationaux. Les séminaires Labex amplifient cette dynamique ainsi que les programmes de bourses doctorales interdisciplinaires de site. Le principal objectif de l'école est de promouvoir les doctorants dans tous les lieux de la vie économique et sociale, et en particulier dans les entreprises. La réussite de l'école est unanimement reconnue et sa stratégie de valorisation du diplôme doctoral est à saluer. Le dispositif de mutualisation paraît cependant lourd.

¹ Répertoire national des certifications professionnelles.

² Ecrin (Entreprendre, créer, reprendre et innover) : dispositif de promotion de la culture entrepreneuriale dans l'enseignement supérieur en Midi-Pyrénées : création ou reprise d'entreprise, auto-entrepreneuriat, professions libérales, entrepreneuriat social ou intrapreneuriat dans des organisations existantes.

³ Pépite : Pôle étudiant pour l'innovation, le transfert et l'entrepreneuriat.

⁴ Dans l'attente de l'obtention du statut d'opérateur de l'État.

⁵ Métiers de l'enseignement, de l'éducation et de la formation.

⁶ École nationale de formation agronomique.

II – Une bonne implication pour la vie étudiante à amplifier et à inscrire dans une stratégie plus globale

L'UFT représente plus de 100 000 étudiants répartis sur 11 villes. L'étendue du territoire et le nombre de sites impliquent une mission vaste et variée inscrite dans le périmètre des compétences propres de la Comue déléguée par les établissements : « 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 ».

L'UFT a développé, depuis plusieurs années, dans le cadre du PRES, des services de vie étudiante permettant la mise en place de projets majeurs et innovants à destination des étudiants. Ces services, coordonnés par le DFVE, sont fondés principalement sur la mise en œuvre des projets « vie étudiante » de l'Idex et restent, à l'heure actuelle, dans un prisme très centré sur Toulouse. Mais la transition vers une politique de vie étudiante à l'échelle de la Comue est en cours avec le développement d'actions sur les différents sites et d'un réseau d'interlocuteurs de la vie étudiante. Ce dernier sera à structurer en particulier pour mutualiser les pratiques et les services à destination des étudiants.

Deux axes sont principalement développés qui mobilisent plus de la moitié des personnels du DFVE :

- l'accueil des étudiants : missions « Accueil logement étudiant » et « Accueil-Welcome Desk » ;
- le développement de projets étudiants : mission « Culture et initiatives étudiantes ».

Le guichet « l'accueil-Welcome Desk », ouvert depuis le 1^{er} septembre 2015 dans les nouveaux locaux de l'UFT, en partenariat avec la Préfecture de Haute-Garonne, la caisse d'allocations familiales et le Crous, a pour objectif de permettre aux étudiants et chercheurs, en particulier pour les étrangers, d'effectuer toutes leurs démarches administratives concernant le logement, les aides, les offres culturelles et sportives, etc., en étant accompagné et dans un lieu physique identifié. L'accueil est assuré en plusieurs langues. Des packs « Bienvenue », disponibles sur site, regroupent les informations pour les nouveaux arrivants et permettent de prendre rendez-vous avec le service « Toul'Box ». La nouvelle carte multiservices MUT, distribuée à la rentrée 2015, conçue avec le soutien de la région, intègre les services de proximité.

Ces services transversaux, très pertinents et utiles, manquent cependant aujourd'hui encore de visibilité auprès des étudiants et ne sont pas disponibles sur tous les sites. L'enjeu est donc d'améliorer visibilité et disponibilité pour qu'ils rendent service au plus grand nombre d'étudiants dans les années à venir.

Une convention « Atout pour tous » avec le rectorat vise à mieux accompagner les étudiants en situation de handicap.

Le fonds de soutien aux initiatives étudiantes de l'UFT, en complément du FSDIE (Fonds de solidarité et de développement des initiatives étudiantes) des établissements, finance des projets étudiants inter-établissements. Le montant disponible des financements (établissements et UFT) était en 2014 de 70 000 €. Mis en place avec le PRES, ce fonds est principalement utile pour des associations étudiantes transversales, sur des projets à visée culturelle. La mission « Culture et initiatives étudiantes » organise des événements culturels et diffuse l'information (lettre Flash et différents supports).

- Un socle de services aux étudiants de qualité à intégrer dans la stratégie globale, en lien avec le Crous

Des services de qualité ont été mis en place, mais la stratégie de développement reste à préciser, tant au niveau des calendriers à tenir, que de la définition et de la priorisation des objectifs. La politique de communication est, elle aussi, un enjeu de l'UFT, en effet, les services aux étudiants sont un des premiers leviers d'adhésion et d'identification des usagers à la Comue. Les établissements membres devraient également se saisir pleinement de cet enjeu, notamment dans le cadre du schéma d'amélioration de la vie étudiante.

Le diagnostic préalable à l'élaboration de ce schéma, prescrit par la loi du 22 juillet 2013, a été restitué en juillet 2015. Les différents acteurs de la vie étudiante, en particulier le Crous (qui l'a cofinancé) et le conseil régional associé à la réflexion, pourront se saisir de la stratégie commune pour avancer avec des objectifs communs pour une mise en œuvre collective.

Le comité prend acte que des dialogues prospectifs avec les collectivités et le Crous de l'académie de Toulouse sont réguliers. L'adaptation de l'offre en termes de vie étudiante pourra se faire de manière conjointe au regard de potentielles évolutions de l'offre de formation et de la stratégie en matière d'accueil des étudiants (notamment internationaux).

En matière de logement étudiant, de fortes tensions existent en période de rentrée sur Toulouse. Sur les sites de proximité, seuls les sites d'Albi, Castres, Millau et Tarbes possèdent des résidences Crous. Un besoin de 2 500 logements supplémentaires est identifié pour les prochaines années, sollicitant un financement dans le cadre de l'opération gouvernementale « 40 000 logements étudiants en 5 ans » et du CPER 2014-2020.

Le partenariat avec le Crous s'est aussi concrétisé par sa participation au conseil consultatif de site et est confirmé par sa représentation au CA de l'UFT en tant que « personnalité qualifiée » ; en revanche, la position du Crous dans le futur Cac est encore à préciser. Réciproquement, l'UFT siège au CA du Crous. Mais quelques divergences sont apparues entre le Crous et la Comue, notamment dans le cadre du dispositif d'accueil des étudiants à la rentrée, le *Welcome Desk*. Globalement, le Crous décline sa stratégie (logement, restauration, aide aux étudiants) site par site, campus par campus, mais visiblement le dialogue entre les acteurs de la vie étudiante reste insuffisant, ce qui pose problème (par exemple, pour l'évolution des offres Crous au regard de celle de l'offre de formation, des projets immobiliers, de la démographie étudiante, etc.). Le comité recommande la mise en œuvre d'une réflexion coordonnée permettant de poser les bases d'une stratégie partagée.

Dans un contexte marqué par un réel défi démographique, la Comue apparaît comme un outil majeur pour améliorer la qualité de la vie étudiante pour les années à venir, en incluant les délégations appropriées aux établissements et sites. Mais, malgré une priorité affichée, ne serait-ce que par le nombre de personnes mobilisées sur ce sujet, l'UFT apparaît, de fait, à l'exception de projets dont le caractère collectif est évident (accueil des étudiants, carte étudiante), encore trop peu engagée dans une stratégie globale en faveur de la vie étudiante, pourtant dans le périmètre de ses compétences propres. Le cadre collectif proposé par la Comue pourrait être davantage mis à profit au service des étudiants : pérennisation d'un cadre de discussion partenarial sur ces enjeux (dans le cadre du Cac ou d'une commission *ad hoc*), notamment pour associer les collectivités locales ; lien avec les associations étudiantes ; coordination entre l'évolution de l'offre de formation et les conditions de vie des étudiants ; mutualisation des services de vie étudiante.

III – Un pilotage de la recherche de mieux en mieux coordonné mais un déficit de stratégie de site

Le monde académique toulousain est riche de sa grande diversité et de sa qualité avec ses universités, écoles et organismes de recherche. 65 % des structures de recherche sont reconnues excellentes par les instances d'évaluation (source Diagnostic territorial, MENESR) ce qui classe le site au 4^e rang national. Le même classement apparaît pour le nombre de doctorants (3 840 inscrits en 2013-2014 dans les 15 écoles doctorales) et de docteurs (807 en 2014). Le dynamisme de la recherche en Midi-Pyrénées a été largement reconnu par les jurys du PIA : 64 projets retenus, dont 16 exclusivement portés par l'UFT : 1 Idex ; 6 Idexi ; 17 labex ; 11 équipements d'excellence ; 1 pôle de recherche hospitalo-universitaire en cancérologie ; 20 projets en Santé et biotechnologies dont le démonstrateur pré-industriel Toulouse *White Biotechnology* ; 3 actions espace ; 1 institut de recherche technologique « Saint-Exupéry » ; 1 SATT TTT, portée par l'UFT et le CNRS ; 2 « instituts Carnot » PME et international ; 1 plate-forme mutualisée Decidaie¹, sur l'aide à la décision pour l'agriculture.

La collaboration de site dans le domaine de la recherche existe depuis de nombreuses années, ne serait-ce que par les tutelles partagées de très nombreuses unités de recherche et par la mutualisation des équipements scientifiques réunis au sein de l'espace Clément Ader dans les plateformes Calmip (calcul intensif) et Raymond Castaing (microcaractérisation). Le département recherche et doctorat du PRES était chargé de mettre en œuvre les programmes « recherche » et « École des docteurs » de l'Idex. Il s'est enrichi de la valorisation lors de la transformation en Comue, ce qui est pertinent, puisque les stratégies de recherche des universités et établissements et celles de transfert et valorisation sont dans le même périmètre des « compétences coordonnées ». Le directeur du département s'appuie sur un bureau qui associe les représentants des établissements délivrant le doctorat et des organismes (CNRS, Inra, Inserm, IRD). La stratégie générale du département recherche, doctorat et valorisation repose sur trois objectifs : réduire les distances disciplinaires, les divergences entre organismes, les distances entre sites. Le département est organisé en quatre composantes : une cellule recherche qui s'occupe de l'animation scientifique, une École des docteurs, un bureau valorisation, un bureau de la diffusion de la culture scientifique et technique. Comme mentionné précédemment, l'École des docteurs de Toulouse est une vraie réussite.

À la mise en place de la Comue, six pôles de coordination de la recherche, espaces de coopération qui permettent d'associer les directeurs d'unités, ont été définis : humanités, sciences humaines et sociétés ; mathématiques, sciences, technologie, informatique, ingénierie ; biologie, agronomie, biotechnologie, santé ; sciences de la matière ; univers, planètes, espace, environnement ; droit et sciences politiques, économie et gestion.

¹ Plates-formes mutualisées d'innovation en Midi-Pyrénées et Aquitaine qui vise à élaborer des systèmes d'aide à la prise de décision dans le domaine agricole.

Ces pôles ont pour mission d'alimenter par leur réflexion les travaux des instances, mais ils ne définissent pas la stratégie et n'ont pas de mission d'évaluation.

Le bilan de la mise en œuvre des objectifs-clefs, « renforcer le partenariat avec les organismes de recherche » et « augmenter l'excellence en matière de recherche et de formation doctorale, en cohérence avec le projet Toulouse-Idex », annoncés par l'UFT dans son contrat quinquennal 2011-2015, est contrasté :

- Le renforcement du partenariat avec les organismes de recherche, déjà concrétisé par la signature d'une convention quinquennale de site 2011-2015 entre l'UFT, les universités UT1C, UT2J, UPS, l'INPT, l'Insa T, l'Isae et le CNRS, s'est confirmé avec l'adhésion du CNRS comme membre de la Comue. Une autre convention a été signée avec l'IRD. Par ailleurs, l'Inserm et l'Inra ont des conventions avec plusieurs des établissements membres de l'UFT.
- Les échanges du comité avec les organismes de recherche partenaires du site ont confirmé leur adhésion au projet fédéral de site, mais sans qu'apparaisse une stratégie claire à la hauteur des ambitions affichées. Il y a bien eu, comme annoncé, mutualisation partielle de la gestion des grands « objets » transversaux : la Comue est ainsi devenue tutelle de la Maison des sciences de l'homme et de la société créée en 2014, mais l'intégration reste encore à faire. Par ailleurs, certaines difficultés institutionnelles semblent rendre difficile l'adhésion de certains organismes, tels l'Inra et l'Onera, ce dernier exprimant fortement l'intérêt d'une entrée dans la Comue.
- Le renforcement de la politique commune de recherche en matière de RH et finances reste aussi un chantier ouvert.

L'Idex et ses financements ont favorisé la dynamique de partenariat entre les acteurs et l'objectif de « gérer de façon concertée et fédérer la recherche pour renforcer l'excellence du site » prend de la consistance.

Le constat de l'importance des relations développées entre disciplines grâce à l'Idex est unanime, amplifiant l'atout toulousain de la sensibilité pour les interfaces et donc pour l'inter et la transdisciplinarité. Les expériences bi-disciplinaires mises en place semblent une dimension très innovante qui demande à être encouragée et élargie, sans exclure les SHS, bien au contraire.

Plusieurs actions concrètes ont été mises en œuvre par l'UFT, parmi lesquelles : la gestion commune des équipements scientifiques, lancée principalement grâce au financement de l'Idex, mais dont il reste à définir les étapes de réalisation ; la répartition des contrats doctoraux entre écoles doctorales (depuis 2013) ; les chaires ; les réunions mensuelles des vice-présidents recherche des établissements au sein du département recherche, valorisation et doctorat (DRVD) qui sont un premier pas vers des échanges plus intégrés ; la signature unique des publications qui, même si elle n'est pas encore totalement stabilisée dans tous les laboratoires, donne un fort sentiment d'appartenance des personnels à l'UFT ; les thèses bidisciplinaires ; les workshops internationaux s'appuyant sur la dynamique mise en place par l'école des doctorants.

La cellule Europe + est une initiative récente (janvier 2014) mais prometteuse, dont il est encore prématuré d'évaluer si les retombées seront à la hauteur des ambitions affichées. Elle compte quatre personnes, son périmètre est pour le moment restreint au montage des dossiers européens en recherche et en formation et elle vise à regrouper les personnels Europe des établissements membres. Le dispositif Europ'Box, outil d'incitation en direction des équipes de recherche, semble performant et ses modalités de retour financier sont raisonnables et réfléchies.

La concertation menée par le comité de prospective « équipement » pour préparer un plan d'investissement en équipements scientifiques, financé pour partie par un des programmes Idex, a créé une dynamique d'intégration intersites et conduit à un financement de 27 projets après appel d'offre. C'est une des plus-values les plus manifestes de la Comue, mais surtout du financement Idex (5 M€ s'ajoutant aux 8 M€ des opérateurs du site), bénéficiant à différents sites comme ceux de Tarbes et d'Albi.

À noter également la stratégie d'excellence des sciences de l'ingénieur et l'effort du travail aux interfaces avec priorité aux SHS réalisé par les écoles.

Mais la question de la réalité d'une vraie stratégie scientifique se pose. Au niveau de la gouvernance de la Comue, elle est liée aux grands enjeux identifiés avec les pôles qui sont en phase avec ceux définis par la région. Pour le moment, la stratégie Comue est celle de l'Idex et s'appuie sur la dynamique initiée par le PRES. L'inventaire des

axes stratégiques dans les différents établissements reste à faire. Il est en cours d'analyse et des lignes de force ont été identifiées, dont le développement durable¹.

Reste également à définir la stratégie avec la nouvelle grande région : des discussions sont déjà en cours et les acteurs de l'UFT considèrent que les thématiques scientifiques des deux régions sont complémentaires.

Enfin, ponctuellement, on s'étonne de l'absence - dans les dossiers comme dans les entretiens - de référence spontanée à l'antenne toulousaine de l'École des hautes études en sciences sociales (EHESS) alors qu'elle existe depuis 1978. Certes cet établissement parisien n'a pas forcément fait de sa politique en région l'une de ses priorités, mais on voudrait voir afficher des souhaits de la Comue de ce point de vue car des évolutions pourraient se profiler qui permettraient des avancées dans le domaine des sciences sociales.

IV – Une dynamique de valorisation partagée entre plusieurs acteurs avec des retombées à évaluer

L'écosystème du transfert de technologie et de la valorisation en Midi-Pyrénées est particulièrement riche et complexe avec de nombreux dispositifs et structures, parmi lesquels : 8 instituts Carnot, une filiale de valorisation de l'Inserm avec Toulouse III, un incubateur Midi-Pyrénées créé dès 2000, et plusieurs structures de coopération dont des fondations de coopération scientifique, le Cancéropôle Grand Sud-Ouest et Toulouse Agri Campus.

Le PRES, qui s'était doté d'un département valorisation dès 2007, puis la Comue, ont engagé une mise en commun des actions de valorisation et de transfert de technologie dont la mutualisation entre divers opérateurs est à la fois stratégique et classique, et qui comportent plusieurs volets complémentaires : gestion des accords de coopération bi ou multi parties (ANR Industrie, fonds unique interministériel, H2020) ; détection des résultats valorisables et leur maturation, négociation des accords de licence ; création de *start-up*.

La création de la SATT TTT (en 2012) et de l'IRT Saint-Exupéry ont modifié le contexte et une large part des activités du département valorisation a été transférée vers la SATT, le PRES, puis la Comue étant les principaux artisans du montage de la SATT. Le département, devenu bureau « valorisation et relations avec les entreprises », a été ensuite rattaché au DRVD, comme mentionné plus haut, pour mieux articuler recherche et valorisation.

La situation actuelle montre que seuls les accords de coopération portant sur des sujets transversaux à plusieurs établissements sont mutualisés par la Comue. La SATT a pris en compte l'activité relative au transfert : identification des résultats susceptibles de transfert, maturation, négociation des accords de licence.

Le service valorisation de la Comue, sous la responsabilité de l'ancien directeur de la fondation de coopération scientifique créée pour porter le RTRA Aéronautique et Systèmes embarqués, a pour missions :

- les questions transverses relatives aux contrats de collaboration ;
- la promotion de la culture du transfert et de la valorisation ;
- l'harmonisation des approches des établissements vis-à-vis des partenaires, des pratiques d'évaluation des coûts et des stratégies en matière de propriété industrielle ;
- la sensibilisation des chercheurs et doctorants à l'activité de valorisation ;
- le pilotage de la SATT en matière d'identification des résultats transférables.

La Comue est représentée par 5 membres du Conseil des membres, dont la Présidente, au CA de la SATT et un ancien membre du PRES est membre du comité d'investissement de TTT. Cette gouvernance resserrée ainsi que les relations fortes et souples de la SATT et de la Comue sont des facteurs très positifs qui ont permis à TTT d'acquérir une position légitime et efficace, ce qui n'allait pas de soi. La SATT TTT, qui a fait partie de la première vague validée par le PIA, a d'ailleurs été évaluée de façon très positive au printemps 2015. Elle est organisée en pôles d'expertise qui sont aussi des pôles de marché : académique ; transports, aéronautique et espace ; santé ; numérique ; agroalimentaire/agriculture ; *Green Techs/environnement*². Elle a des résultats corrects en matière de revenus de ses brevets et licences, plus limités en termes d'incubation. Ce choix semble être guidé par son modèle économique avec une montée en charge des retours financiers notamment par redevances sur licences (*licensing*) et

¹ Depuis la visite du comité, l'inventaire des axes stratégiques des différents établissements a été réalisé et sur cette base ont été identifiés 8 grands axes de recherche parmi lesquels 7 défis scientifiques transverses à fort impact socioéconomiques ou sociétaux.

² Site internet Toulouse-Tech-Transfert.

l'objectif d'une autonomie au moins partielle d'ici 2022. On peut regretter qu'elle ne profite pas plus des compétences pluridisciplinaires des membres de la Comue, notamment des SHS sources d'innovation essentielle qui, couplées avec les technologies, peuvent apporter des différentiateurs pour des innovations de rupture.

Le positionnement de la Comue vis-à-vis de l'IRT est différent. L'IRT est piloté par des industriels du secteur de l'aéronautique qui portent la plupart des projets, sur un mode de transfert de technologie de type « *Market Pull* ».

Les effets positifs des actions menées par la Comue et des relations sereines avec la SATT se mesurent par les résultats constatés, qu'il n'est malheureusement pas possible d'évaluer quantitativement faute de données chiffrées : augmentation du nombre de déclarations d'invention de la part des chercheurs de la Comue, mise en place d'un livre blanc en cours de validation par Airbus sur les aspects contractuels pouvant ensuite être utilisé par l'ensemble des membres de la Comue, identification des meilleures pratiques dans le cadre des relations avec la SATT permettant la signature d'un avenant commun avec les membres de la Comue.

Un point à souligner : il n'existe pas encore d'outil de recensement et de présentation des compétences académiques mobilisables par les acteurs économiques qui pourraient donner lieu à des outils reposant sur les réseaux sociaux par exemple.

En matière de relations avec l'écosystème, il apparaît que différents partenariats restent encore à consolider avec les technopoles, les pôles de compétitivité, les instituts Carnot, mais aussi avec les collectivités locales, pourtant compétentes dans le champ de l'animation économique (Métropole et Région). La mobilisation de ces partenariats (y compris financiers) imposera sans doute un dialogue stratégique accru avec ces acteurs, pour orienter peut-être différemment les orientations et les priorités de la SATT (notamment en termes de stratégie de valorisation des projets maturés).

V – Un réel impact de la diffusion de l'information scientifique et technique

La diffusion de l'information scientifique et technique (IST) est également, par nature même, un domaine de collaboration naturelle des organismes d'enseignement supérieur et de recherche qui doit se nourrir du regard croisé et multidisciplinaire d'origines diverses.

L'activité de diffusion de l'IST par la Comue est gérée par une équipe dynamique et volontaire de cinq personnes dont un contractuel financé par l'Idex et quatre sur divers statuts mis à disposition. Cette activité est assez complète : de la mise en valeur des résultats de la recherche à des opérations de diffusion de la culture et du savoir en sciences et techniques (S&T). Comme la plupart des autres services de la Comue, cette activité repose sur un bureau des membres qui se réunit périodiquement pour définir les priorités, les actions et leur suivi. Les interactions semblent excellentes avec les autres services et directions de la Comue dont l'École des Docteurs, bonnes avec les membres de la Comue qui se reposent sur ce service pour leurs actions en termes de diffusion de la culture S&T, bonnes également à l'extérieur de la Comue - délégation régionale à la recherche et à la technologie, rectorat, Ville de Toulouse (Quai des savoirs par exemple), conseil régional Midi Pyrénées.

Il faudrait s'assurer que chacun des membres contribue effectivement à ces actions pour mettre en valeur des regards croisés (SHS, technologie) sur les résultats de recherche valorisés dans ce cadre.

Quelques réalisations du service permettent d'illustrer l'action de la Comue dans ce domaine :

- mise en ligne d'un agenda des activités d'IST commun à tous les membres de la Comue et ouvert à l'ensemble des partenaires ;
- élaboration d'un catalogue de propositions « clés en main » pour l'organisation de différentes manifestations et vecteurs de communication (film, exposition, etc.) ;
- mise en place d'un événement fédérateur autour de la Nuit des Chercheurs une fois par an ;
- mise au point d'un journal *l'Exploreur* qui sur la base d'une thématique transversale met en valeur des équipes de la Comue et des résultats de leur recherche.

Cette organisation efficace a permis à la Comue de candidater avec succès à Esof faisant de Toulouse la Ville européenne de la science pour une semaine en juillet 2018 (cf. *supra*).

VI – Une politique de relations internationales dynamique avec une stratégie à affirmer

Le comité a pu constater la dynamique qui anime la direction du département des relations européennes et internationales (DREI) de l'UFT, qui n'apparaît pas nettement dans le RAE, ni dans les produits de communication. Ce

décalage s'explique probablement par le fait que ces questions ne font pas consensus et qu'il y a des héritages à préserver. Le cas de Toulouse n'est pas unique. D'ailleurs, les statuts de l'UFT prévoient que ce sujet constitue une compétence à la fois coordonnée et partagée : coordonnée pour les stratégies de développement à l'international des établissements et les actions qui en découlent, partagée pour la promotion des actions de l'UFT et des établissements.

La politique de l'UFT concernant les relations européennes et internationales, qui s'était construite progressivement dans le cadre du PRES, a bénéficié des moyens mis à disposition par l'Idex. Trois projets principaux ont été développés :

- la Cellule Europe + (cf. chapitre III-Recherche) ;
- la Toul'Box (voir également chapitre II-Vie étudiante), un dispositif permettant aux étudiants et chercheurs étrangers de préparer leur arrivée à Toulouse en réservant depuis leur pays d'origine des packs contenant des prestations relatives aux transports, logement, banque, formalités administratives, environnement culturel ;
- l'implantation d'antennes permanentes à l'étranger avec des coopérations régionales ciblées. L'UFT a ainsi voulu affirmer sa présence pérenne dans des zones stratégiques : en Chine, en Indonésie et au Brésil. Ces choix semblent pertinents, mais il conviendrait que la compétence coordonnée que s'est donnée la Comue s'affirme plus clairement avec des objectifs communs : pourquoi l'UFT a-t-elle choisi ces pays ? Quelles actions veut-elle y mener ? Comment les divers établissements de l'UFT convergent-ils sur ces choix ? Quels autres partenariats envisagent-ils d'y construire ? Le comité attire l'attention sur ces points qui conditionneront l'efficacité dans la durée de cet axe de la politique internationale de l'UFT. En Indonésie, la Comue a établi de façon pertinente un bureau commun avec l'IRD, le Cirad et Agreenium : c'est un bel exemple qu'il conviendrait de suivre et de décliner ailleurs. Au Brésil, la situation du territoire et les relations acquises dans un passé récent ont conduit à choisir le Nord-Est du Brésil (université du Pernambouc à Recife), ce qui constitue une démarche originale et à ce titre à suivre.

L'UFT a aussi tous les atouts pour être la référence nationale vers la Péninsule Ibérique (en tandem avec Bordeaux parfois), mais aussi vers l'Amérique latine, et développer des coopérations transfrontalières plus importantes, d'autant qu'elle est membre de l'Eurocampus Pyrénées Méditerranée. Elle serait ainsi fidèle à son histoire (1886 : première chaire de langue et de littérature espagnoles en France). Elle pourrait de même afficher plus encore son lien avec le Maroc puisqu'elle accueille 1880 étudiants Marocains et qu'il y a en quelque sorte une continuité territoriale entre l'Espagne et le Maroc.

Concernant la stratégie européenne, le comité a trop peu entendu de référence aux laboratoires européens associés (LEA) et surtout à l'esprit qui les sous-tend. La construction de partenariats, objectif majeur, ne peut évidemment que s'appuyer sur les liens bilatéraux des laboratoires, mais la dynamique de l'UFT devrait aider les unités de recherche et les établissements à établir des convergences par-delà les spécialités, en évitant que chacun « fasse son marché de son côté » sans concertation. Par ailleurs, l'UFT pourrait utilement s'appuyer sur le dispositif français à l'international en SHS qui relève du Ministère des affaires étrangères, MENESR, CNRS (Écoles françaises à l'étranger, unités mixtes des Instituts français de recherche à l'étranger), autant en Europe qu'hors Europe (Maghreb, Amérique latine).

Deux institutions atypiques sont présentes à Toulouse : la Maison universitaire franco-mexicaine (MUFM) et l'université des sciences et technologies d'Hanoi (USTH)¹. La MUFM est une institution de coopération universitaire entre le Mexique et la France depuis 2004 ; elle dépend administrativement de la Comue à laquelle ses personnels sont rattachés et est dirigée par un professeur de l'université de Toulouse 2 ; elle développe des ateliers thématiques binationaux et promeut la mobilité franco-mexicaine. Il convient de considérer ces dispositifs comme des éléments communs dont l'apport dans la stratégie de site reste à préciser.

Les atouts et les acquis de l'UFT en matière de relations internationales sont solides. La Comue doit maintenant en faire une vraie compétence coordonnée. Des arbitrages sont souhaitables pour que l'UFT et les établissements affirment dans la durée leurs objectifs communs prioritaires.

¹ L'USTH est un consortium qui rassemble, depuis 2010, 40 établissements français dont 21 universités et il est localisé à Toulouse. Cf. site internet www.usth.edu.vn/fr/.

VII – Un positionnement du service inter-établissement de coopération documentaire à ancrer dans la Comue

Le service interétablissement de coopération documentaire (SICD) a été créé en 1995 au même moment que les services communs de documentation (SCD) dans chaque université, avec pour mission principale de gérer le système informatisé et de coordonner le réseau ainsi constitué. En janvier 2008, le SICD a été rattaché au PRES Université de Toulouse avant de passer sous gestion de la Comue, la coopération documentaire entrant dans le champ des compétences partagées. Il n'y a pas de hiérarchie entre le SICD et les SCD des établissements. Des réunions régulières ont lieu avec les directeurs des SCD. Un conseil de coopération documentaire, présidé par la présidente de l'UFT, se réunit deux fois par an.

Les missions du SICD n'ont guère évolué avec ces changements institutionnels. Le service est organisé autour de quatre pôles d'activités : (1) l'informatique documentaire, (2) les contenus numériques, (3) le patrimoine et livre ancien et (4) la formation.

Les usagers de l'UFT accèdent effectivement à toutes les bibliothèques du réseau grâce au système de carte unique de lecteur ; un service de navette facilitant les prêts existe aussi au niveau du site de Toulouse. S'est également constituée une base de données bibliographiques partagée et un catalogue collectif accessible en ligne (Archipel). Le SICD tente d'organiser une concertation sur les politiques d'abonnements et l'acquisition de ressources documentaires électroniques ; cette action a dès à présent conduit à un gain significatif pour les achats documentaires. Le SICD définit également des actions de formation à l'intention des personnels et des usagers des bibliothèques du réseau. La formation des personnels de bibliothèque semble tenir une place importante (1740 stagiaires formés en 2014) et s'adresse aux établissements ESR de Midi-Pyrénées et Languedoc-Roussillon, mais aussi aux bibliothèques publiques de ces deux régions. Enfin, le SICD est chargé de la mise en œuvre de la nouvelle plateforme d'informatique documentaire. Cette ré-informatisation, en cours depuis 2013 dans le cadre du projet national porté par l'Abes¹, va déboucher sur une évolution de l'organisation du réseau mais impose un travail d'accompagnement de ce changement.

Vingt-neuf personnes sont attachées au SICD pour mener à bien ses missions (dont 6 pour les formations) mais celles-ci sont toujours rattachées pour leur gestion à leur université d'origine (majoritairement UT1C qui portait le SICD à sa création). Les emplois devraient être transférés à l'UFT en 2017-2018.

Si les fonctions du SICD sont menées officiellement dans le cadre de l'UFT, on observe cependant l'appropriation trop timide des actions du SICD par la Comue. À titre d'exemple, la mutualisation des ressources électroniques se fait encore au cas par cas à la demande des établissements, et ne constitue pas une politique proactive du SICD. Il faut noter à cet égard, que le rattachement du personnel à un établissement particulier n'est pas de nature à favoriser une politique transversale ambitieuse. De possibles tensions peuvent exister quand il faut choisir entre des actions transversales et les attentes spécifiques de ceux-ci.

Par ailleurs, le comité d'experts note que certains défis d'avenir que s'approprient habituellement les services de documentation² n'ont pas été mentionnés parmi les missions du SICD alors même que la valeur ajoutée de mener ces réflexions au niveau inter-établissement paraît évidente.

VIII – Une organisation efficace en matière de numérique

Forte de l'expérience du PRES, l'organisation interne de la Comue mise en place pour accompagner les projets collectifs apparaît désormais solide. Elle repose principalement sur :

- le « bureau du numérique », composé des VP ou chargés de mission « numérique » des établissements membres, un représentant du CNRS, deux représentants des membres associés, le chargé de mission du numérique de l'UFT ; réuni une fois par mois, ce Bureau coordonne les actions et alimente les décisions du Conseil des Membres ;
- la Commission direction des systèmes d'information (DSI), qui réunit les directeurs des systèmes d'information des six établissements d'enseignement supérieur membres, du CNRS, de l'Inra et de l'Inserm ainsi que deux DSI des membres associés et le responsable du service numérique de l'université de Toulouse (SNUT) ; cette commission coordonne techniquement les travaux et apporte son regard opérationnel sur les choix politiques à prendre ;
- le SNUT, chargé de la mise en œuvre des projets confiés à l'UFT.

¹ Agence bibliographique de l'enseignement supérieur.

² À titre d'exemple, la réflexion sur la conception de nouveaux centres d'apprentissage favorisant de nouvelles formes de pédagogie ainsi que le libre accès des publications susceptibles de « booster » l'indice de citation des publications d'une institution.

Divers groupes de travail, dont un groupe informel des directeurs des technologies de l'information et de la communication pour l'enseignement (Tice), viennent compléter le dispositif, dont le fonctionnement général apparaît équilibré et efficace. Dans cette organisation, un point de vigilance peut néanmoins être mentionné : l'association nécessaire de davantage d'acteurs pour permettre la construction de nouveaux projets, et l'adhésion du plus grand nombre à ces projets ; à titre d'illustrations, un travail pourrait associer le Crous sur l'équipement numérique des lieux de vie étudiante, et le dialogue avec les collectivités et la Région pourrait être accru en particulier pour la desserte en très haut débit des différents campus, y compris des sites de proximité.

De nombreux acquis sont d'ores et déjà à mettre au crédit de la dynamique collective : carte étudiante multiservices, service collaboratif déployé depuis 2009, définition d'un schéma directeur du numérique (qui devrait être adopté avant la fin de l'année 2015), etc.

D'autres projets structurants sont engagés : premiers éléments d'un système d'information fédéral (observatoire, référentiel, etc.), *Cloud*, généralisation du service collaboratif de l'UFT à l'ensemble des usagers, etc.

S'agissant des infrastructures, la desserte en très haut débit des établissements est organisée au sein d'un groupement d'intérêt public - Gip (toulousain) et d'un réseau régional pour les sites de proximité ; dans ce cadre, la Comue constitue un cadre de concertation mais les établissements restent directement engagés. Un renforcement du rôle de l'UFT pourrait conduire à un pilotage plus clair et formel de ces enjeux par la Comue pour le compte de ses membres.

De la même façon, la Comue commence à intervenir afin de mieux coordonner les établissements dans le champ de l'innovation pédagogique, par exemple pour répondre à l'appel à projet Créamooc¹ et alimenter la plateforme France université numérique (FUN)² (dossier commun « interstice », financement obtenu réparti entre les établissements), pour proposer un plan de formation commun pour les ingénieurs pédagogiques des établissements, ou pour faciliter l'acquisition, la mutualisation et l'ouverture d'équipements structurants, etc.

L'ensemble des initiatives qui relèvent de la pédagogie restent du ressort des établissements (sensibilisation des enseignants-chercheurs, diffusion des usages, innovation pédagogique, production des contenus...). Or, la frontière apparaît de plus en plus poreuse entre « équipements - systèmes » et « usages - pratiques pédagogiques ». Pour accélérer encore la transition numérique de l'enseignement supérieur, des initiatives pourraient être prises pour généraliser des pratiques exemplaires de certains établissements, pour envisager des coopérations inter-établissements originales, pour rendre davantage visible et développer l'offre de formation à distance... Enfin, des réflexions collectives accrues pourraient également être conduites pour développer des outils numériques partagés au service de la recherche (à l'image du centre de calcul du site), de la diffusion de la culture scientifique, technique et industrielle, de la promotion à l'international, etc.

Le schéma directeur numérique 2015-2020, qui s'articule autour de 25 opérations dont 11 sont en cours, demande des arbitrages en terme d'investissements humains et financiers. Son élaboration a été conduite avec une assistance à maîtrise d'ouvrage et la démarche semble bien soutenue par les établissements (cf. compte-rendu du comité stratégique de juin 2015).

IX – Une action remarquable en matière immobilière à déployer sur l'ensemble des sites et champs d'action

Les établissements de la Comue constituent un ensemble immobilier de 1,1 million de m² ; ce parc représente le 2^e pôle universitaire de France en superficie.

Le patrimoine universitaire à Toulouse comprend des locaux historiques en centre-ville, majoritairement occupés par l'UT1C, l'IEP (site de l'Arsenal) et l'UPS ; les campus de Rangueil (UPS, Insa, Isae, Enac³, CNRS, etc.), et du Mirail (UT2J, Ensa) sont les deux principaux campus. Les autres établissements occupent différents sites sur Toulouse et les communes environnantes (campus Montraudan-Aérospatial, Agrobiopôle d'Auzerville-Castanet (INPT - Enfa et Ensa T, Inra), etc.).

L'UT1C, qui jouit d'un patrimoine en excellent état, est la seule université de l'académie à avoir demandé et obtenu la dévolution de son patrimoine. L'UT2J est investie dans un programme de transformation du campus du

¹ Cet appel à projet a pour objectif de permettre à tous les établissements d'enseignement supérieur et de recherche d'optimiser leurs équipements multimédia et d'accompagner la production de ressources pédagogiques dans les établissements d'enseignement supérieur.

² Cf. site internet : www.france-universite-numerique-mooc.fr

³ École nationale de l'aviation civile.

Mirail. L'UPS quant à elle se caractérise par un patrimoine immobilier en grande partie dégradé (43 % des bâtiments en état vétuste).

L'état de l'immobilier des 10 sites hors agglomération toulousaine est aussi disparate. Ainsi, à Albi, alors que l'École des mines bénéficie d'infrastructures de qualité, 21 % des bâtiments du Cufr JFC sont en état vétuste. Un diagnostic de chaque site a pu être posé dans le cadre des CPER.

Les universités, le Cufr JFC ou les écoles d'ingénieurs, et en conséquence le Crous, doivent faire face à une augmentation régulière des effectifs¹. La mise à niveau du patrimoine immobilier est identifiée comme une action transversale majeure du projet stratégique, que ce soit pour répondre à l'attractivité du site en termes de capacité d'accueil ou de qualité des bâtiments et des performances environnementales. Le campus de l'ENVT qui fait 53 hectares, avec des bâtiments anciens, a fait l'objet d'un projet global d'investissement CPER de plus de 9 M€.

1 ● Une stratégie immobilière déclinée en quatre principaux programmes

Si l'opération Toulouse Campus a permis à la Comue d'être reconnue dans une fonction de pilotage immobilier, ce rôle de pilote n'est pas acquis pour conduire l'ensemble de la stratégie immobilière. Néanmoins, la concertation des établissements se confirme à travers l'élaboration des différents programmes, même si cela mériterait d'être une politique plus intégrée, plus globale compte tenu de l'impact économique, social, culturel, et urbanistique de l'université dans la cité et dans les territoires.

Le CPER 2015-2020

Il s'inscrit dans la continuité du CPER 2007-2014 par un important programme de mise à niveau des bâtiments, tant sur Toulouse que sur les autres sites de Midi-Pyrénées. Sur la précédente période, 166 M€ étaient inscrits pour les opérations immobilières universitaires sur Toulouse, 45 M€ pour les sites de proximité et 60 M€ pour l'amélioration de la vie étudiante et le logement. Pour le CPER 2015-2020, la région Midi-Pyrénées a souhaité conduire une politique volontariste en faveur des sites de proximité, sachant que les sites toulousains bénéficient aussi des opérations Toulouse Campus et du programme spécifique pour le Campus du Mirail. Les opérations immobilières retenues représentent 170,66 M€, dont 52,29 M€ pour les sites de proximité², soit 30,6 % du total.

Un travail collectif et partagé a été mené avec la Comue pour recueillir les demandes et les hiérarchiser. Il semble néanmoins que le rôle tenu par la Comue soit moins bien identifié et reconnu pour le patrimoine immobilier que pour les équipements scientifiques. Le service immobilier et aménagement n'a pas été sollicité.

Par ailleurs, la Comue n'intervient pas dans le suivi du CPER. Les opérations relatives au logement sont menées par le Crous ; le PRES a néanmoins financé le schéma directeur logement en 2010.

Toulouse Campus

En février 2009, le PRES Université de Toulouse a été lauréat de l'Opération campus, avec le projet Toulouse Campus qui a été doté d'un capital non consommable de 350 M€, produisant 14,1 M€ d'intérêts annuels. Initialement conçues en PPP, dont l'un pour l'extension du campus de Rangueil (projet Grand Sud-Est), les opérations seront finalement menées en maîtrise d'ouvrage publique, à l'issue de longs échanges avec le Ministère qui ont conduit à l'abandon du PPP en 2013.

Le programme comprend 17 opérations et porte sur 100 000 m² de surfaces immobilières. Il convient de souligner que l'intervention de l'Opération campus a permis de compléter le financement d'un projet d'UT2J suite au désengagement de son financement par le CPER (chantier de l'UFR Psychologie). La livraison des derniers bâtiments est prévue en 2020.

La Comue, porteur de Toulouse Campus est l'interlocuteur unique de l'État et des autres financeurs ; la gouvernance associe les équipes des établissements. La Comue assure également la conduite de trois opérations seulement, pour des ouvrages mutualisés. Mais la plupart des opérations sont sous maîtrise d'ouvrage des établissements concernés, notamment pour permettre la récupération de la TVA. Chaque projet fait l'objet de convention de réalisation et de convention d'utilisation entre la Comue et les établissements concernés. Le point de vigilance principal, dont la Comue a bien conscience mais qui doit être partagé davantage par les établissements

¹ À la rentrée 2013/2014, l'académie de Toulouse accueillait 126 000 étudiants, soit 3 500 de plus que l'année précédente, augmentation qui fait suite à celles des années précédentes (+2 400 entre 2009 et 2010, +2 000 entre 2010 et 2011 et +3800 entre 2011 et 2012). Source : Académie de Toulouse, « L'académie en chiffres 2014/2015 ».

² Montants hors Feder (15 M€).

bénéficiaires, porte sur le coût global des opérations et la soutenabilité de l'exploitation et de l'entretien des bâtiments.

Campus du Mirail

Cette opération de reconstruction-réhabilitation de l'intégralité du campus, qui lui donnera un tout nouveau visage, devrait s'achever en 2016 ; elle aura nécessité un investissement global de 350 M€ sur 15 ans. Elle a fait l'objet d'un partenariat public-privé d'environ 202 M€, auxquels s'ajoute la somme équivalente pour l'entretien et la maintenance ; l'État s'est engagé à couvrir le loyer du contrat de partenariat. L'opération est sous maîtrise d'ouvrage de l'UT2J ; la Comue n'intervient pas dans cette opération, sauf par la mise à disposition d'0,5 ETP financé sur les crédits ingénierie de Toulouse Campus.

La démarche Eco Campus

Cette démarche unique est le fruit d'un partenariat avec la caisse des dépôts, Toulouse Métropole, le rectorat et l'UPS, concrétisé par convention en 2011. Le campus de Rangueil en est le site pilote, mais les autres campus peuvent bénéficier de la démarche par transfert de compétences. À noter que le PPP du Mirail intègre également cette dimension de développement durable.

Les études environnementales menées dans ce cadre de 2012 à 2015 ont permis de mesurer les performances environnementales de l'immobilier, des aménagements et des activités (diagnostic de l'état des bâtiments et des consommations énergétiques, études de la gestion de l'énergie, de l'eau et des déchets, de la mobilité et des transports, de l'éclairage, de la biodiversité et des paysages).

Animée par une chargée de mission de la Comue, la démarche s'appuie sur un réseau de référents développement durable et a permis la mise en synergie de nombreux acteurs dont les associations étudiantes. De multiples initiatives, et dans certains cas des expérimentations tout à fait innovantes, ont ainsi vu le jour, et les actions s'étendent de plus en plus hors les murs de Rangueil.

La Comue assume une mission d'expertise et de conseil auprès des établissements et favorise la mutualisation d'outils. L'action de la Comue dans ce domaine d'intervention est tout à fait remarquable, elle mériterait d'être soutenue par l'ensemble des directions d'établissement afin d'être déployée sur tous les sites.

2 ● Le suivi des opérations par le service immobilier et aménagement (SIA)

La gouvernance de Toulouse Campus est bien structurée et fonctionne régulièrement avec l'ensemble des acteurs impliqués. Le schéma d'organisation est complexe mais clair, et semble porté par une équipe compétente. Le SIA est constitué de huit personnes et bénéficie des compétences nécessaires pour la conduite d'opérations, la mission Écocampus, l'exploitation et la maintenance de certains bâtiments mutualisés.

Le suivi des opérations est bien outillé. Les opérations menées sous maîtrise d'ouvrage de la Comue sont retracées dans un service à comptabilité distincte dans le budget de la Comue. Les flux financiers pour les opérations des autres maîtres d'ouvrage sont traités hors budget par opérations pour compte de tiers.

La Comue recourra à l'emprunt auprès de la banque européenne d'investissement à partir de mi-2016 ; l'instruction du dossier est en cours.

La Comue a démontré sa capacité à mener à bien des opérations immobilières complexes ; son rôle de coordinateur gagnerait à être renforcé. La Comue pourrait en effet proposer un espace de dialogue pour bâtir une vision globale de l'aménagement des campus, à Toulouse, comme sur les dix sites de proximité. Elle pourrait en particulier être porteuse du dialogue nécessaire avec les collectivités locales et le Crous sur ces sujets importants car elle a la légitimité pour contribuer aux réflexions prospectives sur l'aménagement des différents sites. L'UFT serait ainsi davantage au cœur de la stratégie collective en matière de vie étudiante. Plus largement, elle contribuerait à affirmer sa place dans l'enseignement supérieur et de la recherche dans la ville.

X – Une démarche qualité embryonnaire

Le fonctionnement des instances et des départements de la Comue est maintenant stabilisé, les activités sont partiellement documentées et les services se dotent petit à petit d'outils tels que diagnostics, schémas directeurs, plans d'actions pour structurer leurs programmes. Chaque département et service dispose d'une feuille de route et a la responsabilité du suivi de ses activités. Le reporting est fait au travers de réunions hebdomadaires et le suivi des opérations semble maîtrisé comme peut l'attester le respect de la plupart des jalons.

L'activité du service affaires générales et pilotage n'est aujourd'hui centrée que sur la sécurisation juridique des diverses conventions qui lient la Comue à ses partenaires extérieurs ou à ses membres (environ 500 conventions recensées).

La direction de la Comue est consciente que tout est à construire en matière d'outils de pilotage pour lui permettre un suivi fiable et pérenne des activités. Il n'y a pas non plus de réel processus d'évaluation et de gestion des risques.

La démarche qualité peut en conséquence être considérée comme embryonnaire, et ceci peut être relevé comme un risque, au regard du développement actuel des activités et de l'envergure des programmes Idex et Opération Campus, même si le service immobilier et aménagement est quant à lui outillé comme le sont l'ensemble des sites de l'Opération Campus.

La Comue s'est engagée dans le cadre du programme Idex à mettre en place un observatoire.

La première étape a été la définition d'indicateurs qui puissent préciser la performance du travail de l'UFT en termes de formation, de recherche, de valorisation et de relations internationales. Les indicateurs ont été définis¹. La méthodologie de collecte des indicateurs semble pertinente. Pour la formation, il s'agira principalement de s'appuyer sur les enquêtes Sise² du MENESR (afin d'éviter les sollicitations multiples des établissements tout en sachant qu'un outil d'extraction devra être mis en place) et sur les départements de la Comue (notamment pour les actions entrant dans le périmètre de l'Idex en réalisant la saisie au sein du département concerné). Dans cette proposition, 54 indicateurs pilotent les différentes missions de la Comue : 3 dits de structure (personnels, patrimoine, finances), 51 dits de performances : 13 sont de source Sise du MENESR, 13 sont fournis par les directions de l'UFT, 17 sont à produire par les établissements membres de l'UFT et 8 seront demandés au rectorat, au Crous, à la SATT, etc.

Le comité constate que la construction de l'observatoire vient de débiter et repose actuellement sur des ressources humaines très limitées. Au moment de la visite du comité, ces ressources humaines consistent en un référent mis à disposition par un établissement membre et nommé par la présidente de la Comue. Outre ce référent de l'UFT, l'observatoire s'appuie sur le réseau des référents des établissements ainsi que sur un emploi au SNUT dédié à l'édification de la base de données pour l'observatoire. Un comité scientifique est en voie de constitution avec deux missions : valider le choix et la qualité des indicateurs Comue ; créer la doctrine Comue d'analyse et d'exploitation de ces indicateurs.

Dès lors, l'objectif d'un premier jeu d'indicateurs sur un périmètre restreint d'établissements pour septembre est réaliste mais s'avère très timoré au regard de l'importance des indicateurs de pilotage des actions de la Comue. L'opérationnalité finale de l'observatoire demeure donc un point de vigilance aux yeux du comité d'experts. Le comité ne peut donc qu'encourager la Comue à renforcer très rapidement la fonction aide au pilotage.

Il semble aussi que la légitimité de la Comue ne soit pas encore assez reconnue pour que les établissements consentent à donner accès à leurs systèmes d'information pour permettre à la Comue de consolider les données et de produire des analyses dans les différents domaines d'intervention. La création de l'observatoire va dans le bon sens, encore faut-il qu'il puisse disposer de données fiables et complètes. Pour y parvenir, le soutien de l'ensemble des directions d'établissement est impératif pour reconnaître cette fonction de la Comue au sein de leurs établissements. L'observatoire devrait disposer d'un mandat express en ce sens.

XI – L'évaluation de la plus-value apportée par la coordination

Les différents champs d'activité évoqués dans les précédents paragraphes ont mis en évidence un certain nombre de plus-value apportées par la coordination de site, qui sont pour beaucoup dues à l'Idex par l'effet levier des financements apportés.

L'effet transformant a été le plus souvent constaté empiriquement, au travers des témoignages recueillis. En effet, le comité n'a pas été en mesure de constater que la Comue disposait d'outils de mesure de la valeur ajoutée pour apprécier l'impact de la coordination territoriale.

Dans certains cas, la plus-value est constatée *de facto* lorsqu'il s'agit d'actions nouvelles répondant à des attentes exprimées par les établissements, par exemple les nouveaux dispositifs pour l'accueil des étudiants (Toul'Box et Welcome-Desk).

¹ Cf. « Proposition de maquette pour le dictionnaire des indicateurs de la Comue ».

² Système d'information sur le suivi de l'étudiant.

Elle est évidente concernant la recherche qui a bénéficié des programmes Idex pour des équipements et pour accompagner des actions transversales et structurantes. La réussite de l'École des docteurs est sans doute le meilleur exemple qui s'inscrira dans la durée. La prospective « équipements scientifiques » est également à mettre au crédit de la Comue.

Concernant l'offre de formation, le processus d'accréditation a été l'occasion d'un travail de coordination, parfois de découverte, réalisé dans un climat positif et qui devrait ouvrir de nouvelles perspectives pour développer des formations émergentes et des passerelles.

Plus généralement, la coordination territoriale, initiée de longue date dans certains domaines, a subi un effet d'accélération qui a amené les acteurs à mettre en place des espaces et des structures de rencontre et d'échanges. Elle a incité, parfois presque « obligé » les acteurs des différents établissements à mieux se connaître, à dépasser certains *a priori*, à partager leurs compétences et à mutualiser leurs expériences.

Mais cette évaluation, menée alors que les nouvelles instances de l'UFT ne sont pas encore en place, intervient un peu tôt pour que des conclusions puissent être solidement tirées sur la « robustesse » et la pérennité des évolutions constatées. D'autant que le niveau d'adhésion des établissements à l'UFT est différent de même que l'appropriation par les personnels des établissements non directement investis dans la dynamique fédérative.

Conclusion

La coordination territoriale de l'enseignement supérieur est un réel enjeu pour la région Midi-Pyrénées : le site accueille plus de 110 000 étudiants et 6 600 chercheurs de la recherche publique dans 28 établissements et organismes de recherche rattachés à différentes tutelles, avec des implantations dans 11 villes, mais une concentration des effectifs étudiants à Toulouse (85 %).

L'Université Fédérale de Toulouse est maintenant la pierre angulaire de la stratégie de coordination territoriale ESR de l'académie de Toulouse. Issue de relations partenariales établies progressivement, l'UFT s'inscrit dans la continuité du PRES « Université de Toulouse », qui a regroupé, dès 2007, six établissements fondateurs. Avec l'ambition d'amener le site universitaire de Midi-Pyrénées « au meilleur niveau européen et international », le PRES a ensuite associé 11 autres établissements de la région dans des politiques de coopération proposant une vision globale du site. Cette dynamique a été fructueuse, avec le succès de projets majeurs portés par le PRES, en particulier « Toulouse Campus », lauréat de l'opération Campus en 2008-2009, et Uniti, retenu en 2012 au titre des Initiatives d'excellence (Idex).

Uniti prévoyait initialement une fusion des établissements membres. Ce projet n'étant pas partagé après le renouvellement des équipes présidentielles, l'alternative de création d'une Comue, ouverte par la loi du 22 juillet 2013, a permis aux établissements de faire évoluer leur projet vers la création d'une université fédérale : en 2013, le PRES est devenu la Comue de Toulouse - Midi-Pyrénées, le CNRS rejoignant les six membres fondateurs et d'autres établissements devenant associés ou partenaires. L'UFT est établie, par ses statuts, comme « une fédération dans laquelle les membres et associés gardent leur personnalité morale et leur autonomie financière ». Bien que ce changement d'orientation ait été validé par le commissariat général à l'investissement, l'évaluation de l'Idex en 2016 par le jury international demeure un enjeu majeur pour la pérennité du financement soutenant le développement d'initiatives communes sur le site de Toulouse Midi-Pyrénées.

La présente évaluation s'est déroulée alors que la coordination territoriale franchit une nouvelle étape. Les statuts de cette Comue ont été adoptés en juillet 2014, le décret portant ces statuts a été publié en juin 2015 et les élections menant à la mise en place des instances de gouvernance auront lieu au printemps 2016. La coordination territoriale est donc en transition et son analyse est conséquemment atypique, avec un volet classique d'évaluation des réalisations communes et un aspect plus prospectif en regard des stratégies portées par l'UFT.

Le cheminement du PRES vers l'UFT est le résultat d'une approche pragmatique, qui a accepté de préserver l'autonomie des établissements membres, de baser la coordination territoriale sur le principe de subsidiarité en misant sur la réalisation de projets communs spécifiques dont les membres reconnaissent la valeur ajoutée et, du coup, acceptent de partager ou déléguer leur compétence. Cette approche a déjà généré des réalisations importantes, notamment :

- la production d'une cartographie des formations, utile en particulier pour l'orientation des étudiants, dans le contexte d'une offre de formation dense, portée par des établissements de statuts et tutelles diverses, proposée sur dix sites de type très différent par leur taille, leur ancrage territorial et leur histoire ;
- les actions innovantes en matière de formation des enseignants du supérieur ;
- l'École des docteurs qui met en œuvre une stratégie globale de valorisation du doctorat, d'accueil, d'accompagnement et d'appui à l'insertion professionnelle ;
- la mise en place d'actions communes concrètes à destination des étudiants en matière d'accueil, de prise en compte du handicap, de soutien aux initiatives étudiantes, etc. ;
- l'établissement de partenariats renforcés avec les collectivités territoriales et les organismes de recherche, qui ont adhéré au projet de site ;
- le développement de nombreux projets communs en recherche en utilisant l'effet levier des programmes, financements et appels d'offre lancés dans le cadre de l'Idex ;
- plusieurs résultats en recherche et valorisation : la répartition des contrats doctoraux entre ED, la signature unique des publications, les thèses bidisciplinaires, la prospective « équipements scientifiques », etc. ;

- de nombreuses réalisations en numérique (carte étudiante multiservices, environnement numérique de travail partagé, définition d'un schéma directeur du numérique 2015-2020, etc.) et des projets structurants bien engagés : système d'information fédéral, Cloud, service collaboratif de l'UT, innovation pédagogique numérique, etc. ;

- la coordination de l'opération Campus et la démarche innovante Éco-Campus en partenariat avec la caisse des dépôts, Toulouse Métropole, académie et UPS, le site de Rangueil étant pilote.

Ces réalisations tangibles suscitent la confiance en l'UFT sur sa capacité à accomplir les ambitions qu'elle porte.

Points d'appui

L'analyse de l'organisation actuelle de l'UFT, de ses objectifs stratégiques et des activités réalisées au regard de sa mission de coordination territoriale, révèle par ailleurs plusieurs points d'appui sur lesquels elle pourra bâtir sa stratégie :

- Une perception largement partagée des avancées à l'actif de la Comue et une forte adhésion à la stratégie de coordination territoriale : la démarche fédérale engagée pour la création de l'UFT recueille l'adhésion des multiples parties prenantes.
- La complémentarité d'une offre de formation pourtant très large et dispensée par plusieurs établissements.
- La masse critique de chercheurs et la qualité de la recherche réalisée en région, avec un fort potentiel de valorisation et de transfert.
- Une bonne articulation avec les organismes de recherche, notamment avec le CNRS, qui est membre de l'UFT, et avec l'Inserm, l'Inra et l'IRD, qui en sont membres associés.
- Le potentiel des sites de proximité pour le développement d'actions communes, avec des relations partenariales déjà établies avec les collectivités par des conventions de site.

Points de vigilance

L'évaluation a aussi permis d'identifier des points de vigilance auxquels l'UFT doit porter attention :

- L'engagement différencié des différents établissements dans les politiques de site et le défi d'arrimage des cultures et pratiques organisationnelles des membres de l'UFT.
- L'efficacité du processus général de gouvernance de l'UFT qui sera mis en place, a priori complexe et lourd, mais aussi deux éléments organisationnels spécifiques : l'ancrage du SICD dans la Comue pour accompagner son évolution et le regroupement de la direction des affaires financières et de l'agence comptable.
- La pérennité des moyens financiers pour soutenir la mission de la Comue, l'intégration des enjeux de l'UFT dans la nouvelle grande région et le développement stratégique des relations avec le monde économique.
- La nécessité d'une convergence des actions des membres de la Comue sur chacun des dix sites de proximité et d'une concertation pour une politique globale de l'aménagement des campus, à Toulouse comme sur ces sites, avec un renforcement souhaitable du dialogue avec les collectivités locales et le Crous sur ce sujet.
- L'établissement d'une stratégie globale de mutualisation en matière de vie étudiante, associant les partenaires (Crous, Région, collectivités), cette mission faisant partie des compétences propres de l'UFT.

Recommandations

Le partenariat entre les établissements d'enseignement supérieur et de recherche en Midi-Pyrénées est ancien et présente de nombreuses réalisations à son actif. Ces atouts ont permis au comité de lister des points d'appui. La nouvelle organisation de la coordination territoriale de l'enseignement supérieur en Midi-Pyrénées est récente et le

comité a aussi identifié des points de vigilance. Il souhaite conclure ce rapport par des recommandations opérationnelles aux établissements de Toulouse Midi-Pyrénées pour la réussite de leur projet collectif :

- Prioriser des objectifs stratégiques pour ordonnancer leur mise en œuvre¹ : développer tout en parallèle pose un enjeu majeur de ressources et de pilotage.
- Développer les structures, les processus et les compétences des personnels, notamment en gestion RH, nécessaires pour assurer un pilotage stratégique et une gestion adéquate des risques, avec des indicateurs et des outils de suivi (observatoire) permettant un suivi fiable et pérenne des activités de l'UFT.
- Élaborer une stratégie scientifique à la hauteur des atouts du site.
- Renforcer la valorisation de la pluridisciplinarité, en incluant les SHS, tant en formation qu'en recherche.
- Affirmer une stratégie de relations internationales fixant dans la durée des objectifs communs prioritaires pour l'UFT et ses membres, en prenant en compte le potentiel de positionnement européen du site et la dimension littorale et méditerranéenne ouverte par la nouvelle région.

Plus généralement, le comité recommande à l'UFT de poursuivre son développement bien engagé au service de l'écosystème de l'enseignement supérieur et de la recherche en Midi-Pyrénées, en veillant avec ses membres à ce que, au fil du temps, la fédération demeure proactive pour élaborer des stratégies de site, mutualiser des services et développer des outils communs dans des domaines qui n'ont pas vocation à demeurer dans les établissements.

¹ Il convient de préciser que l'UFT est une des rares Comue à avoir bénéficié d'un premier contrat quinquennal assorti d'objectifs. La préparation du prochain contrat quinquennal nécessitera de prioriser les objectifs stratégiques.

Liste des sigles

A

Abes	Agence bibliographique de l'enseignement supérieur
Ademe	Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie
ANR	Agence nationale de la recherche

B

Biatss	Bibliothécaires, ingénieurs, administratifs, techniciens, et personnels sociaux et de santé
BRGM	Bureau de recherches géologiques et minières

C

CA	Conseil d'administration
Cac	Conseil académique
CEA	Commissariat à l'énergie atomique et aux énergies alternatives
Dam	Direction des applications militaires
DRT	Direction de la recherche technologique
CGI	Commissariat général aux investissements
CHU	Centre hospitalier universitaire
Cirad	Centre de coopération internationale en recherche agronomique
CMI	Cursus Master en ingénierie
CNRS	Centre national de la recherche scientifique
Comer	Comité national sur la recherche marine maritime et littorale
Comue	Communauté d'universités et établissements
CPER	Contrat de projets État-région
CR	Commission de la recherche
Crous	Centre régional des œuvres universitaires et scolaires
CTI	Commission des titres d'ingénieur
Cufr	Centre universitaire de formation et de recherche
CV	Curriculum vitae

D

DFVE	Département formation et vie étudiante
DREI	Département des relations européennes et internationales
DRVD	Direction de la recherche, valorisation et doctorat
DSI	Direction des systèmes d'information

E

ED	École doctorale
Enac	École nationale de l'aviation civile
Enfa	École nationale de formation agronomique
Eni	École nationale d'ingénieurs
Ensa	École nationale supérieure d'architecture
ENSEEIH	École Nationale Supérieure Electronique Electrotechnique Informatique Hydraulique Toulouse
ENSIACET	École nationale supérieure des ingénieurs en arts chimiques et technologiques
ENVT	École nationale vétérinaire de Toulouse
EPSCP	Etablissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel
Equipex	Equipement d'excellence
Esof	<i>EuroScience Open Forum</i>
Espé	École supérieure du professorat et de l'éducation
ESR	Enseignement supérieur et recherche
ETP	Équivalent temps plein

F

Fage	fédération des associations générales étudiantes
Feder	Fonds européen de développement régional
Figure	Formation à l'ingénierie par des universités de recherche
FSDIE	Fonds de solidarité et de développement des initiatives étudiantes
FTLV	Formation tout au long de la vie
FUN	France université numérique

G

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

H

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

I

ICAM	Institut catholique d'arts et métiers
Idex	Initiative d'excellence
Idefi	Initiatives d'excellence en formations innovantes
IEP	Institut d'études politiques
INEE	Institut écologie et environnement
INPT	Institut national polytechnique de Toulouse
Inra	Institut national de la recherche agronomique
Inserm	Institut national de la santé et de la recherche médicale
IRD	Institut de recherche pour le développement
Isae	Institut supérieur de l'aéronautique et de l'espace
IST	Information scientifique et technique
IUFM	Institut universitaire de formation des maîtres
IUT	Institut universitaire de technologie

L

Labex	Laboratoire d'excellence
LEA	Laboratoires européens associés

M

MEEF	Métiers de l'enseignement, de l'éducation et de la formation
MENESR	Ministère de l'Éducation nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche
MUFM	Maison universitaire franco-mexicaine

O

Onera	Office national d'études et de recherches aérospatiales
-------	---

P

PIA	Programme d'investissement d'avenir
PIB	Produit intérieur brut
PME	Petite et moyenne entreprise
PPP	Partenariat public privé
Pres	Pôle de recherche et d'enseignement supérieur

R

RAE	Rapport d'autoévaluation
RCE	Responsabilités et compétences élargies
RH	Ressources humaines
RNCP	Répertoire national des certifications professionnelles
RTRA	Réseau thématique de recherche avancée

S

Saïc	Service d'activités industrielles et commerciales
SATT	Société d'accélération du transfert de technologies
SCD	Service commun de documentation
SIA	Service immobilier et aménagement
SICD	Service inter-établissement de coopération documentaire
SHS	Sciences humaines et sociales
SNUT	Service Numérique de l'Université de Toulouse
SRESRS	Schéma régional de l'enseignement supérieur et de la recherche
STAE	Sciences et technologies pour l'aéronautique

T

TIC	Technologies de l'information et de la communication
Tice	Technologies de l'information et de la communication dans l'enseignement
TTT	Toulouse Tech Transfer

U

UFR	Unité de formation et de recherche
UFT	Université fédérale de Toulouse
Uniti	<i>University of Toulouse Initiative</i>
UNR	Université numérique en région
USTH	Université des sciences et technologies d'Hanoi

V

VAE	Validation des acquis de l'expérience
VP	Vice-président

W

Wifi	<i>Wireless Fidelity</i> (Fidélité sans fil)
------	--

Observations de la présidente



Toulouse, le 07 mars 2016

La Présidente

Observations de la Présidente de l'Université Fédérale de Toulouse Midi-Pyrénées sur le rapport définitif de l'HCERES du 22 février 2016

L'Université Fédérale de Toulouse Midi-Pyrénées et l'ensemble de ses partenaires remercient le comité d'évaluation pour son diagnostic sur la stratégie de coordination territoriale du site de l'Académie de Toulouse. Ce document, particulièrement complet, reflète la qualité des échanges lors de la visite des experts, mais également lors de la consultation sur le pré rapport qui a permis de préciser et d'éclaircir plusieurs points.

Ce regard extérieur nous est extrêmement utile en ces temps de construction d'une nouvelle organisation et nous conforte dans l'affirmation de notre projet collectif.

Vous avez souligné notre choix assumé d'un projet fédératif et je vous confirme qu'il s'agit bien de la seule forme qui nous apparaît pertinente pour mettre en œuvre un projet de site regroupant des universités et des grandes écoles de différents ministères de tutelle ainsi que des organismes de recherche sur le territoire de l'Académie de Toulouse.

Après la publication des statuts de l'Université Fédérale en juin 2015, la construction de cette dernière se poursuit, d'une part, par l'association de plusieurs établissements du site (validée à la majorité par le CNESER en janvier 2016) et, d'autre part, par la rédaction d'un projet stratégique commun et partagé par tous nos associés et partenaires, base du contrat quinquennal de site 2016-2020 et ce, dans le respect d'une large concertation de site.

Nous tenons à vous remercier, après votre évaluation particulièrement approfondie, d'avoir souligné le chemin parcouru du PRES à l'Université Fédérale actuelle, ainsi que les réalisations marquantes et les points forts de notre organisation actuelle.

Nous sommes conscients des points de vigilance auxquels nous devons apporter attention et attentifs aux pistes d'amélioration que vous nous suggérez. Toutefois, nous souhaiterions apporter quelques nuances au sujet du positionnement du service inter-établissement de coopération documentaire.

En effet, les observations du rapport relatives au SICD traduisent une perception erronée de son rôle et de ses missions dans un contexte de coordination. Les actions nouvelles mises en place ces dernières années sont bien soulignées, mais il nous est reproché un manque de volontarisme pour les actions transversales et l'absence de réflexion sur des nouveaux sujets (conception de nouveaux centres d'apprentissage, libre accès des publications...). Ce constat serait renforcé, selon le rapport, par le rattachement du personnel à un établissement particulier ce qui créerait pour les personnels

de possibles tensions entre les actions transversales à mener et les attentes spécifiques de l'établissement auquel ils appartiennent.

Nous souhaitons souligner ici que, bien au contraire, l'existence d'un service disposant de moyens dédiés clairement identifiés (finances, locaux, personnels) qui se distingue de ceux dédiés au SCD d'un établissement, constitue un rempart contre les tensions ci-dessus évoquées. La mise à disposition de personnels par les établissements est une pratique courante car jusqu'en 2015 l'Université Fédérale ne disposait pas en propre d'emplois d'agents de l'État. Dans le cadre des réflexions en cours sur une plus grande responsabilité de l'établissement, il est clairement évoqué le transfert des emplois du SICD.

Par ailleurs, le SICD, à travers ses instances internes telles que son bureau, Médiad'oc et l'URFIST, est présent au cœur des réflexions sur les futurs défis de l'Université Fédérale. A titre d'exemple, il co-organise un colloque sur l'évaluation et l'Open Access dans le cadre de la semaine de l'Open Access en octobre 2016 qui contribuera au rayonnement de l'Université Fédérale.

Enfin, je vous remercie pour les recommandations opérationnelles judicieuses que vous adressez aux établissements du site afin de conforter le développement au service de l'écosystème de l'enseignement supérieur et de la recherche de Midi-Pyrénées. Je vous confirme que certaines de ces recommandations sont d'ores et déjà au cœur du projet de contrat quinquennal avec le ministère ; il en est ainsi de la construction d'une stratégie scientifique de site.

La Présidente de l'Université Fédérale
de Toulouse Midi-Pyrénées



Marie-France BARTHET

Organisation de l'évaluation

L'évaluation de la stratégie de coordination territoriale organisée par la Comue de Toulouse a eu lieu du 6 au 8 octobre 2015. Le comité d'évaluation était présidé par Nicole Lacasse, professeure titulaire et vice-rectrice associée aux études et aux affaires internationales, université de Laval.

Ont participé à l'évaluation :

- Alain Bravo, président d'Abhexis, ancien directeur général de Supélec ;
- Françoise Gaill, présidente du Comité national sur la recherche marine maritime et littorale (Comer), ancienne directrice de l'Institut écologie et environnement (INEE) du CNRS ;
- Michel Gras, directeur de recherche émérite, CNRS, ancien directeur de l'École française de Rome, président du conseil d'administration de la Casa Velasquez ;
- Philippe Haertel, directeur de l'enseignement supérieur et de la recherche, Conseil régional des Pays de la Loire ;
- Philippe Lepoivre, professeur ordinaire, doyen de Gembloux Agro-Bio Tech, université de Liège (Belgique) ;
- Laure Reinhart, directeur des partenariats, direction Innovation, Bpifrance ;
- Alexane Riou, étudiante, université de Bretagne Occidentale, 1^{ère} vice-présidente chargée de la coordination des élus, Fédération des associations générales étudiantes (Fage) ;
- Josette Travert, professeure émérite, ancienne présidente de l'université de Caen Normandie, ancienne rectrice de l'Académie de Grenoble ;
- Nathalie Vincent, directrice générale adjointe, domaine « appui aux missions », université de Strasbourg.

Laurent Daudeville, délégué scientifique, et Hélène Balmette, chargé de projet, représentaient le HCERES.

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 HCERES* à l'adresse URL <http://www.hceres.fr/EVALUATIONS/Liste-des-experts-ayant-participe-a-une-evaluation>