

# L'UNIVERSITE TOULOUSE CAPITOLE

*Un projet ambitieux, humain et politique porté par*  
**Hugues KENFACK**

**1229 – 2029**

Le temps passe bien vite : dans neuf ans, Toulouse célébrera le 8<sup>e</sup> centenaire de la fondation de son université, la deuxième plus ancienne en France après celle de Paris.

L'histoire ne sert qu'à construire l'avenir. Que sera notre université dans neuf ans ? Comment aura-t-elle accueilli, formé et facilité l'insertion professionnelle de ses étudiants ? Comment aura-t-elle accompagné les acteurs locaux et les entreprises à faire face aux difficultés à venir ? Qu'aura-t-elle apporté au site universitaire de Toulouse, en particulier dans le domaine de la recherche en « sciences sociales » ? Quel projet pour l'avenir qui articule ambition, anticipation, qualité de l'université et relations humaines ?

L'enjeu est là : préparer la commémoration d'une **fondation** ou travailler à une **refondation** ? D'ici quelques années doit surgir un nouveau site toulousain par notre université renouvelée, restructurée, revivifiée. Pourquoi ? Comment ? : Ce sont les deux questions fondamentales.

## Toulouse : capitale universitaire d'une région en croissance

La **région Occitanie** est peuplée de 5,893 millions d'habitants en 2019 (source INSEE). En son sein, on dénombre environ 250 000 étudiants, en faisant l'une des plus riches par cette vitalité de la jeunesse.

**Toulouse est une des premières villes étudiantes de France** au ratio du nombre total des étudiants par rapport à sa population. La population purement scolaire de la seule ville de Toulouse ne cesse d'augmenter dans les écoles et les établissements de l'enseignement secondaire (arrivent en moyenne 3 000 habitants chaque année, et l'âge moyen du « néo-Toulousain » est de 35 ans, d'où une **croissance continue de la jeunesse**) : ce sont les viviers qui fourniront une partie des futurs étudiants toulousains. Il convient d'anticiper ce vaste mouvement, pour ne pas le subir.

*La population étudiante toulousaine (chiffres ministère 2018-2019, publiés en Juin 2020), les chiffres doivent être examinés avec attention :*

- 138 674 étudiants (environ 15 000 étudiants étrangers), sur 480 000 habitants toulousains (960 000 habitants pour l'agglomération)
- UT1 Capitole : 21 800
- UT2 J. Jaurès : 26 454
- UT3 P. Sabatier : 30 625
- Nombre de laboratoires toulousains : 143
- Nombre d'établissements d'enseignement supérieur toulousains : 31
- Totalité des personnels (enseignants, chercheurs, administratifs) : 17 000

*Les étudiants à l'Université Toulouse 1 Capitole :*

- Faculté de droit et science politique : 11202
- TSE : 2600
- TSM : 2912
- Faculté d'administration et communication : 1994
- Faculté d'informatique : 411
- IEP : 1315
- IUT RODEZ : 613

*Budget UT1 : 126,7 Millions d'Euros en 2020 – 34% alloué recherche, 66% formation ;*

*Personnel UT1 : 671 Enseignants-chercheurs et 558 administratifs (dont 385 titulaires).*

## Mutations du monde universitaire, stagnation du site toulousain : le choix d'une grande ambition pour relever le défi de la modernité

Dans le respect des acteurs de la vie universitaire, seule l'ambition paye car elle est l'unique voie raisonnable. Les petits accommodements, les variables d'ajustement ne constituent pas une stratégie. Une ambition forte donne de la puissance à tous ceux qui veulent y contribuer car l'union des forces ne diminue aucune d'entre elles mais les transcende. L'anticipation est nécessaire pour atteindre les objectifs recherchés.

Le monde universitaire français connaît depuis vingt ans de fortes mutations qui vont s'accroître. Toulouse ne doit pas s'endormir sur une position réputée acquise mais qui ne l'est jamais définitivement, comme le montre la perte de l'IDEX, label international essentiel.

**Mutations institutionnelles** marquées par, successivement, la loi LRU du 10 août 2007 (précédée de celle sur la recherche du 18 avril 2006), la loi sur l'enseignement supérieur du 22 juillet 2013, l'ordonnance du 12 décembre 2018 sur les établissements publics expérimentaux. Déjà se prépare une nouvelle loi de programmation pluriannuelle sur la recherche (LPPR) qui sera décisive pour poser le cadre de la Recherche publique en France pour les années 2021-2030.

**Mutations pédagogiques** résultant, conjointement, d'une affluence supplémentaire d'étudiants, d'une demande de formation assez générale de « bac + 5 » avec le nouveau fonctionnement des masters mais également de l'exigence des professions d'une prise en compte de la « formation tout au long de la vie ».

**Mutations de la recherche** absolument déterminantes, sur la carrière des « enseignants-chercheurs » et sur le choix des critères de dotation de chaque université. Les avis sont partagés sur la priorité : faut-il retenir en premier le nombre d'étudiants ou l'exploitation de la recherche ? Depuis juin dernier, notre université, pourtant membre de la CURIF (association des universités ayant en commun d'établir leurs crédits de dotation sur la production de la recherche comme premier critère) ne figure plus dans « U10, les universités de recherche intensive française », association d'une douzaine d'universités de haut rang, fondée le 16 juin 2020, réunissant les seules « universités d'excellence » (IDEX). Nous en sommes désormais exclus. Cette véritable rétrogradation n'est pas logique au regard de ce que constitue la force du site toulousain, et spécialement notre université. Il s'agit désormais de relever, rapidement, ce défi pour que, grâce à son énergie, Toulouse retrouve sa juste place.

Si l'on veut bien regarder hors du site toulousain, comment ne pas voir un vaste mouvement s'accomplir partout. Certaines universités ont réalisé des fusions (Bordeaux, Grenoble, Aix-Marseille, Strasbourg, Nancy, Lille etc.), d'autres sont en cours. Certaines ont fait le choix de modèles « innovants » à la suite de celle de Paris-Dauphine, comme la nouvelle université de Nice-Côte d'Azur. Le monde parisien évolue aussi fortement avec Paris-Saclay ou la nouvelle université de Paris. Les **modèles sont divers**, mais aucun ne s'impose. Toulouse doit imaginer **son propre modèle**, tenant compte de ses spécificités, avec pour moteur notre université. La fusion des trois universités n'est certainement pas la solution à retenir à Toulouse. L'application du **principe de subsidiarité** doit servir de boussole.

Comment relever ces multiples défis ? La pire des politiques serait la négation de ceux-ci : elle nous conduirait à subir ces transformations, **à en être les témoins et non les acteurs**. La mauvaise politique serait de vouloir défendre notre université comme si depuis sa création rien n'avait changé, le repli sur soi menant toujours à l'étiollement. Ce n'est pas une stratégie que d'être absent de tout ou contre tout. En réalité, nous avons le choix entre être sous la vague ou sur celle-ci. Et nous serons portés par cette vague vers une université qui préserve la **cohésion** entre ses membres et ses **ambitions légitimes**.

Pour cela, il importe de réfléchir à plusieurs voies.

## **UT1, une université diversifiée dans le site universitaire toulousain**

La première est que notre université doit mériter pleinement cette dénomination.

Elle n'est pas un « conglomérat » de « composantes » mais bien une union de celles-ci, voire une « famille » qui doit avoir une vision commune.

Elle est une **communauté** d'enseignants-chercheurs, d'étudiants et de tous les personnels administratifs (au sens le plus large de ce terme) qui regardent dans la même direction.

Elle est au cœur de Toulouse et notre ville au cœur de la Région Occitanie.

Pour répondre à ces trois principes, il faut, tout d'abord, que notre université retrouve ce qu'elle a malheureusement perdu depuis des années : son **unité**. A quoi cela sert-il de vouloir en défendre l'identité si elle continue à perdre cette unité ? On a même le sentiment que la division s'est introduite entre les trois grandes composantes historiques : le droit, l'économie et la gestion, lesquelles pourtant (comme déjà souligné) forment un « domaine » sans lequel cette université ne pourrait exister. Comment se fait-il qu'il y ait dans notre université si peu de formations et de **diplômes communs** entre ces trois secteurs alors même que la **double compétence** est recherchée par le monde socio professionnel et que les rares doubles diplômes existant illustrent l'excellence de nos formations ? Comment expliquer qu'il n'y ait pas plus de recherche commune entre les chercheurs des différentes disciplines ?

Cette unité ne suppose en rien une centralisation de tout. Si d'aucuns redoutent une fusion des trois universités toulousaines, il serait paradoxal d'en démontrer la faisabilité par une « fusion des composantes UT1 ». Cette unité doit reposer sur la **diversité de nos disciplines** et même de nos cultures. Le droit doit rester fidèle à ses coutumes tout en intégrant certaines évolutions, par exemple en regroupant ses formations sélectives et réorganisant ses forces autour de thèmes communs ; l'économie (école d'un renom mondial) doit s'épanouir librement selon ses ambitions ; la gestion (école localement et internationalement reconnue pour sa grande qualité) doit jouir d'une liberté d'action propre au monde de l'entreprise, être accompagnée efficacement dans l'obtention de ses accréditations internationales et son redéploiement géographique.

Citer les trois grandes composantes de l'université ce n'est pas oublier les autres composantes et départements dont l'importance n'est plus à souligner : Administration et communication, Informatique, Mathématiques, Langues et Civilisations, Activités physiques sportives, lesquelles souvent jouent un rôle vital de liens entre les trois principales et au service des étudiants. Une mention particulière à l'Institut Universitaire de Technologie de Rodez qui joue un rôle fondamental dans l'ancrage territorial de notre université.

Chaque composante ou département doit être respecté, écouté et accompagné dans son développement et son **identité géographique** doit être préservée ou restaurée.

**Unis : oui ; unifiés : non.**

Dans le respect de ces principes, notre ambition est claire : faire tomber les murs entre les composantes et reconstruire une vision commune de notre université pour qu'elle redevienne un établissement vraiment digne de ce nom.

Ambition qui passe par des actions communes qui peuvent s'inspirer de quelques expériences réussies du passé, par exemple le phare de l'actualité socio-économique, cycle de conférences pluridisciplinaires qui avait été mis en place par le conseil scientifique, ou plus récemment les modèles de l'IAST et des IFR. Ces initiatives incarnent une recherche ouverte qui réunit la diversité des disciplines de notre maison.

Ambition qui doit se traduire par la conception d'enseignements pluridisciplinaires, dispensés par plusieurs titulaires issus de domaines distincts, par des recherches communes sur des matières transversales ou même des ateliers doctoraux communs à plusieurs écoles doctorales.

Ambition d'une interaction entre les enseignants et chercheurs de diverses disciplines et composantes permettant de mieux se connaître, facilitant l'acceptation de la différence, signe de progrès et de construction de relations étroites et nourries au sein de notre université.

## Refonder UT1 par de nouveaux statuts équilibrés

Cela suppose que nous puissions revoir en profondeur les **statuts** de notre université pour que chaque composante dispose, clairement, d'une **autonomie dans l'autonomie** en particulier dans ses recrutements et un vrai budget de fonctionnement. Il ne doit pas avoir de tabou dans la défense de l'autonomie et du développement des composantes. L'autonomie de l'université doit s'accompagner d'une **autonomie des composantes**. C'est le seul moyen d'avoir une autonomie synonyme de qualité et de progrès.

Cela implique que le **conseil d'administration** ne doit être ni une chambre d'enregistrement, ni une chambre de simple gestion, ce qui relève plutôt des conseils des composantes. Il faut en faire le véritable « conseil de stratégie » de l'université, revoir son calendrier, faire en sorte que les membres extérieurs participent à la vie universitaire. Ce recentrage doit s'accompagner d'une gouvernance équilibrée et respectueuse des spécificités des uns et des autres, avec une articulation harmonieuse entre le « central » et les « composantes ».

Les divers **autres conseils** doivent tenir pleinement leur rôle, de préférence - comme cela se fait dans la quasi-totalité des universités - sous la direction de la vice-présidente ou du vice-président élu. La présidence de l'université doit être génératrice de la démocratie universitaire et non une prétendue incarnation toute puissante et finalement, de ce même fait, impuissante. La présidence n'est pas un pouvoir, mais une responsabilité au service de tous les acteurs de l'université : étudiants, personnels administratifs (au sens large), enseignants, chercheurs, enseignants-chercheurs.

Le « conseil des directeurs de composantes » (institué formellement par la loi de 2013), mais dont notre université avait une pratique ancienne, doit reprendre toute la place qu'il a largement perdue. Si l'on peut comparer le conseil d'administration au petit parlement universitaire, le conseil des directeurs de composantes en est le gouvernement. Il doit être réuni toutes les semaines non pour écouter le président mais pour être écouté par lui, le conseiller et lui permettre de faire les arbitrages en toute connaissance de cause, transparence et objectivité, avec pour boussole l'intérêt de l'université, de ses composantes et de ses personnels.

Tout ceci devra être accompagné d'une définition claire des rôles respectifs des uns et des autres pour éviter la concentration des pouvoirs, les empiètements et les frustrations.

Les nouveaux statuts doivent assurer de manière pérenne l'autonomie des composantes et refléter l'identité forte de chacune d'elle autour de l'appartenance commune à notre université. Ils constitueront également le point de départ pour des discussions fructueuses avec d'autres établissements du site toulousain en vue de la constitution d'un **établissement**

**public expérimental**, de manière à devenir un interlocuteur crédible en vue du quatrième programme d'investissement d'avenir (PIA4), qui entend notamment « **renforcer la dynamique de transformation des sites académiques pour tirer les universités françaises et européennes vers le meilleur niveau international** ». Cette ouverture vers des partenaires du site toulousain ne se fera qu'en respectant pleinement la décentralisation et la subsidiarité inhérente à notre projet pour l'Université : l'autonomie des composantes doit être intouchable.

L'identité forte des composantes de notre université et l'excellence de leurs activités de recherche et de formation justifient que les composantes qui répondent aux critères posés par l'article 717-1 du code de l'éducation obtiennent le statut de **grand établissement**. Les nouveaux statuts de notre université constitueront la première étape vers cette reconnaissance. Ils organiseront, comme déjà annoncé, une gouvernance décentralisée, fondée sur la confiance dans les composantes, en déléguant à celles-ci l'exercice de celles des compétences du conseil d'administration pour lesquelles elles seraient mieux placées à exercer.

## **UT1 : retrouver une vie sociale en son sein et un dialogue constructif**

Les relations humaines seront au centre de nos préoccupations au bénéfice de tous les acteurs : étudiants, personnels administratifs au sens large, enseignants, chercheurs et enseignants chercheurs. A l'intérieur de notre université, la vie sociale par exemple ne doit pas se réduire à deux « pots » de début et de fin d'année. Sans sombrer dans les assemblées générales incertaines et parfois confuses, nous prenons l'engagement de réunir au moins une fois l'an l'ensemble des enseignants, chercheurs, enseignants-chercheurs pour une présentation des axes principaux de notre université. L'engagement est également pris d'organiser des rencontres périodiques **constructives** avec les élus étudiants et les personnels administratifs (au sens large du terme), d'être de manière permanente à leur écoute et ne pas prendre de décisions les concernant sans les précéder de **consultations** importantes.

Comment a-t-on pu, par exemple, réorganiser les services de scolarité la même année que l'entrée en vigueur de la réforme des Masters, sans tenir compte de l'expérience de celles et de ceux qui au quotidien y travaillent et rendent un service de qualité aux étudiants ? Cela a eu des conséquences sur le bien être des personnels et au-delà sur l'harmonie de l'indispensable couple enseignants chercheurs/personnels administratifs et par conséquent sur la qualité du service rendu aux étudiants. Au-delà, les consultations de tous les acteurs de l'université doivent être une règle incontournable : cela concerne les enseignants, les chercheurs, les enseignants chercheurs, les personnels administratifs au sens large incluant les personnels des bibliothèques, les étudiants et les partenaires. Ces consultations doivent être suivies de la prise en compte des points de vue des uns et des autres dans le respect de toutes et tous. Une attention particulière sera portée à la restauration, la préservation de relations humaines et le respect du bien-être de tous les membres de l'université.

S'agissant spécialement des **personnels administratifs**, un effort constant sera fait pour s'assurer de leur **bien-être au travail** en permettant une prise de décision au plus près possible d'eux, dans les différentes directions et services techniques. A cet effet, un rééquilibrage sera effectué entre la DGS et les directions plus techniques qui doivent retrouver la liberté de mise en œuvre de leur expertise au bénéfice des personnels eux-mêmes, des étudiants, des enseignants, des chercheurs, enseignants chercheurs et des partenaires extérieurs de l'université. Une réflexion sans tabou en vue de décisions rapides sera engagée

sur les questions de campagnes de recrutement, de pérennisations des emplois, du temps de travail, d'organisation du travail (le télétravail par exemple) et de régime indemnitaire.

## UT1 : préserver une recherche de qualité

Notre université est une université de recherche intensive. Cela est dû à la qualité des chercheurs et enseignants chercheurs dans les diverses disciplines comme le montrent les nombreuses distinctions scientifiques. Cela est également dû à la qualité et de la diversité des unités de recherche comme l'illustrent l'obtention de prestigieux labels européens, comme le label « centre d'excellence Jean Monnet », deux chaires Jean Monnet, plusieurs *European Research Council Grants* ainsi que de multiples financements ANR et IUF. Il convient de **préserver et d'accentuer les mécanismes** à l'origine de ce résultat, notamment les recrutements, la gestion des carrières, la qualité des bibliothèques sans oublier le soutien total aux acteurs de la recherche. Des moyens importants doivent permettre, sous le pilotage de la Commission de la recherche, aux équipes administratives d'apporter un appui indispensable aux unités de recherche, aux chercheurs et enseignants chercheurs dans les réponses aux appels d'offres et à l'élaboration de projets d'ampleur (nationaux, européens et internationaux). Ainsi, des **anticipations** nécessaires permettront notamment à notre université de s'inscrire dans les programmes de la future Loi de Programmation de la Recherche pour les années 2021-2030 et portant diverses dispositions relatives à la Recherche et à l'enseignement supérieur ainsi que dans ceux d'Horizon Europe, Programme-cadre de l'Union européenne pour la recherche et l'innovation pour la période allant de 2021 à 2027.

Le soutien à la recherche se traduit par une **confiance** totale à la Commission de la recherche, pour poursuivre la mise en place de critères objectifs assurant la méritocratie et aux écoles doctorales dont le rôle doit être renforcé pour leur permettre de rester des références dans leurs domaines respectifs

Cette confiance s'accompagne d'une **augmentation** des moyens de recherche et d'une plus grande autonomie attribuée à la Commission de la recherche, aux unités de recherche et aux écoles doctorales dont les spécificités doivent être préservées et protégées.

La valorisation de la recherche individuelle et collective de l'ensemble des chercheurs de l'université, notamment les doctorants et docteurs, accompagnée du redéploiement et du renforcement des moyens humains en vue de cette valorisation seront au centre de notre politique.

Chacune des unités de recherche pourrait ainsi élaborer ses propres projets et les projets de l'université surgiront de la coordination de tout ou partie des divers projets. L'université servira, lorsque cela est nécessaire et demandé par les composantes ou les unités de recherche, d'interface avec les partenaires extérieurs en faveur d'une politique de recherche déclinée en politique de moyens.

## UT1 : repenser l'offre de formation

S'agissant des formations et des diplômes offerts à nos étudiants, il faut permettre aux composantes de les repenser si nécessaire, les adapter et développer leur visibilité et leur attractivité.

Nous avons, en particulier, à réfléchir ensemble sur le processus de la diplomation par VAE encore insuffisamment connu, tout comme il est impératif d'accentuer le lien étroit avec les professions et les acteurs locaux, notamment en assurant la formation « tout au long de la vie ».

Mais au-delà, tous les moyens doivent être mis en œuvre pour que l'université Toulouse Capitole permette aux étudiants, après une solide formation, de trouver un travail et une rémunération qui correspondent à leurs ambitions.

Une attention particulière sera portée aux **étudiants** dont les préoccupations sont importantes : décrochage, difficultés de transport, précarité de logement, difficulté d'articuler calendrier universitaire et « job » et de trouver des stages. Pour cela, nous devons écouter les étudiants eux-mêmes, prendre des mesures efficaces individuelles et collectives, accentuer l'attractivité et la visibilité de nos formations.

Nous devons aussi aider nos territoires, en renforçant les campus de Montauban et Rodez, et en participant à des campus connectés en soutien à tous les étudiants qui ont des difficultés légitimes à suivre les cours en présentiel. Un vaste plan de « campus connectés » existe pour les « villes intermédiaires ». Nous devons nous en emparer mais aussi profiter de ce plan pour nous implanter dans les pays francophones en pleine croissance. Ne vaut-il pas mieux pour ces étudiants, français ou étrangers, pouvoir étudier sereinement dans leur cadre de vie plutôt que de s'entasser dans des « métropoles » gigantesques où les conditions de vie se dégradent ? Dans tous les cas, l'université doit être un acteur important, aux côtés de ses partenaires, pour promouvoir la démocratisation de l'enseignement supérieur et assurer l'équilibre des territoires, véritables missions de service public. Le souci du « développement durable », désormais compris de tous, y trouvera aussi sa réalisation. Ce même souci devrait accompagner la poursuite des travaux de rénovation de notre université.

Pour revenir au site toulousain, est-il besoin de rappeler l'importance capitale des **bibliothèques** dans l'accomplissement des missions des enseignants chercheurs et l'apprentissage des étudiants ? Il faut toujours avoir à l'esprit que ce sont des hommes et des femmes qui y travaillent au quotidien au service de tous et contribuent de manière décisive à la qualité de notre recherche et de notre formation. Les conditions dans lesquelles ils assurent la qualité de leur travail doivent être préservées, ce qui implique de renforcer les moyens alloués aux bibliothèques face à l'augmentation constante du nombre d'étudiants, d'enseignants, de chercheurs et d'enseignants chercheurs.

Est-il aussi besoin de parler de l'impérieuse nécessité des **formations internationales** ? La création de l'Ecole européenne de droit est un bon exemple, comme des licences « droit et monde hispanique » ou « droit et monde anglo-saxon ». Nous devons progresser dans cette voie, en lien très fort avec le **département des langues et civilisations** : la qualité de l'enseignement dans les diverses langues est primordiale. Il en va de même des  **doubles licences** économie et droit, droit et gestion, économie et mathématiques, informatiques appliquées aux sciences humaines et sociales (MIASHS) qui apportent à l'étudiant une ouverture d'esprit, des capacités à penser entre les disciplines et lui confèrent un véritable avantage concurrentiel. La voie des doubles licences doit être élargie avec des domaines dans et en dehors de notre université. L'arrêté « licence » du 30 juillet de 2018, qui ouvre de grandes perspectives en ce sens, pourrait être mieux exploité.

Du côté des enseignants, chercheurs et enseignants chercheurs, comment ne pas permettre aux acteurs importants de cette ambition, d'exercer leur métier, passion en étant débarrassés de toutes les pesanteurs, dans un **calendrier universitaire adapté à chaque composante** et tenant compte de ses spécificités, évitant à notre université d'être – comme d'ailleurs d'autres universités – un « centre d'examen » dans lequel, le temps consacré à ces derniers (incluant des corrections) et celui des autres missions – sélection parfois chaotique des étudiants de Master, classements parcoursup – prennent le pas sur l'enseignement, la recherche et donc le service rendu aux étudiants ?

Des pistes de solutions existent pour donner une seconde chance aux étudiants sans pour autant perdre de vue notre mission première : accueillir les étudiants, leur transmettre des connaissances et des compétences en vue d'assurer leur insertion professionnelle, grâce à un enseignement et une recherche de qualité.

Des incitations à l'**innovation pédagogique** seront développées. Des méthodes nouvelles d'enseignement doivent être essayées pour anticiper l'avenir, notamment le recours à la pédagogie inversée. Des investissements massifs doivent être effectués, pour, d'une part, donner à tous enseignants, chercheurs et enseignants chercheurs les outils informatiques indispensables pour accompagner cette mutation, et d'autre part, dans un calendrier précis, équiper tous les amphithéâtres de l'université de caméras, de système d'enregistrement et de diffusion en direct. De plus, outre l'augmentation de la capacité des serveurs, les équipes du Centre audiovisuel et multimédia et plus généralement en charge des TICE doivent être renforcées pour accompagner ces mutations et apporter leurs aides aux enseignants et enseignants chercheurs au bénéfice des étudiants.

Un nouveau référentiel d'équivalences horaires doit être adopté pour tenir compte de l'évolution des missions des enseignants, chercheurs et enseignants chercheurs.

Enfin, il est impératif de régler la situation des nombreux vacataires qui rendent un service inestimable à notre université et qui n'ont pas la reconnaissance nécessaire notamment en terme de paiement des heures.

## PROPOSITIONS

Le constat est que notre université donne trop souvent l'impression de « subir » les réformes alors qu'elle devrait les « engendrer » pour la maîtriser. Ayons donc confiance dans notre capacité intérieure – sens profond de l'autonomie des universités – à aller de l'avant en tous domaines : la formation, la recherche, l'administration.

Ces données permettant de contextualiser notre université dans sa ville et dans sa région, cet inventaire de la situation incertaine qui est la nôtre, ces perspectives établies et proposées, il nous faut résumer les propositions. Ces dernières sont celles d'un débat car, une nouvelle fois, il faut rétablir ce débat à l'intérieur de l'université pour qu'il ne s'improvise pas hors de celle-ci et que d'autres ne décident à notre place.

## **I – Refonder une université équilibrée dans ses structures et son fonctionnement : une université articulant relations humaines et qualité.**

1 – Lancer sans tarder une refonte profonde des statuts de notre université pour déterminer « une unité dans la diversité » et fixer clairement les règles entre ce qui relève de la liberté intérieure de chaque composante et ce qui relève de l’harmonisation centrale. Cela doit être fait pour toutes les composantes à égalité. **L’autonomie et la subsidiarité** seront ainsi deux mots-clés et une nouvelle gouvernance équilibrée et respectueuse sera construite avec les composantes en exploitant toutes les possibilités offertes par le cadre réglementaire contenu dans le code de l’Education.

2 – De ce fait : définition et répartition claire des missions entre la direction générale des services, les directions techniques, les chefs de services, les personnels administratifs et mise en place d’une politique de recrutement, promotion et de rémunération transparente et légitime. Ce qui suppose d’instaurer un véritable dialogue avec les personnels administratifs, de prendre en compte leur point de vue avant toute réforme. Il faut en finir avec les tensions internes dont on voit les dégâts humains. Les personnels administratifs ne doivent plus être considérés comme de simples « exécutants » alors qu’ils rendent, avec les enseignants chercheurs, un service nécessaire à l’université.

3 – Garantir l’identité géographique de chaque composante de notre université et soutenir les composantes dans leur implantation immobilière. Les conditions d’accueil des étudiants, les conditions de travail des collègues et des personnels administratifs sont les éléments déterminant de la qualité du service public rendu par chaque composante.

## **II – Soutenir la vraie liberté académique de tous les enseignants, chercheurs et enseignants chercheurs : une université de recherche**

1 – Promouvoir la liberté, entendue comme liberté académique avant tout guidée par la finalité de la qualité de l’enseignement et de la recherche, autour d’une organisation et d’une administration collective pleinement au soutien de cet esprit de liberté moteur de la vision collective de notre université. Cette liberté d’expression et de recherche doit être vivifiée, soutenue.

2 – Nouer des liens avec les autres unités de recherche de Toulouse, de l’Occitanie et d’ailleurs. Favoriser les « réseaux thématiques » entre disciplines identiques pour enrichir l’attractivité de toute la région.

3 – Retrouver impérativement le rang d’ « université d’excellence » et se donner en défi de faire monter en puissance le site toulousain dans les classements internationaux.

### **III – Associer les étudiants à la construction de leur avenir : une université de formation**

1 – Dans l’immédiat, faire face au défi de la diffusion du virus et envisager fermement toutes les hypothèses à ce sujet pour les mois à venir, sinon même l’année. Ce qui suppose, très vite, un renforcement de la formation initiale aux défis du numérique mis au service d’une université performante et innovante.

2 – Identifier et aider les étudiants les plus fragiles.

3 – Favoriser et développer la transversalité dans notre université pour que sa recherche et sa formation soient vraiment à l’image de son « domaine » : droit, économie, gestion. Si elle démontre que son action est en relation avec son domaine, donc son unité, son avenir est assuré. Toutes les fois que ce domaine est préservé et n’est pas uniquement une fiction ou une apparence, l’insertion professionnelle de ses étudiants est assurée.

Cela suppose, entre autres, de développer une politique ambitieuse en matière de langues pour permettre aux étudiants d’acquérir de vraies compétences en langues étrangères, faire de l’anglais une langue maîtrisée par les étudiants, promouvoir le plurilinguisme comme gage d’ouverture d’esprit et de recherche constante du plus haut niveau d’enseignement et de recherche et défendre la place de la francophonie dans le monde.

4 – Développer les deux équilibres de la formation : le sport et la culture. Il faut pour cela renforcer le département des activités physiques sportives et la « mission culture ». Cette dernière doit, avec l’aide des bibliothèques, contribuer au rayonnement scientifique de l’université, dans un double mouvement : de l’extérieur vers l’intérieur (faire entrer « la Cité » dans l’université) et de l’intérieur vers l’extérieur (les chercheurs doivent aller promouvoir leur savoir et leur recherche hors des murs de l’université).

### **IV - Tenir sa véritable place dans la ville, la région et l’international : une université de l’innovation**

1 – Développer une formation continue pour accompagner les entreprises et les acteurs locaux en coopération avec les professionnels. Ces formations supposent de renouer un dialogue avec ces instances, pour connaître leurs véritables besoins et nous y adapter. Elles nécessitent une allocation importante de ressources administratives et des incitations en matière de service statutaire à la hauteur de l’importance de cette mission placée par le code de l’éducation au cœur des missions du service public de l’enseignement supérieur.

2 – Mettre en place une stratégie d’ouverture de l’université au monde socio-économique. Il convient de mettre l’université au service du développement du territoire toulousain, l’ouvrir au monde socio-économique qui l’entoure et faire de la présidence de l’université la première représentation de celle-ci auprès des élus, des entreprises, des professionnels, de tous les acteurs locaux, régionaux et internationaux.

3 – Assurer une stratégie d’attractivité européenne, internationale et au service des politiques d’attractivité des composantes. Même si nous avons une notoriété internationale en matière de recherche, établie en grande partie par TSE, l’attractivité internationale de notre université doit constamment être renforcée, notamment pour attirer les meilleurs candidats. Il est donc indispensable de réécrire notre stratégie internationale, par zone géographique et pour toutes les disciplines, en commençant par encourager la mobilité internationale des étudiants, des doctorants, des enseignants chercheurs jusqu’à la mise en place d’une ambitieuse politique d’accompagnement des composantes dans le déploiement de leurs stratégies propres.

Antoine de Saint-Exupéry, toulousain de cœur, a écrit : « Dans la vie, il n’y a pas de solutions. Il y a des forces en marche : il faut les créer et les solutions suivent ».

Que sera notre université dans neuf ans ? Assurément celle que nous aurons collectivement construite : une université de la confiance. Confiance dans les collègues, les personnels administratifs, les étudiants et dans les composantes. Pour y arriver, notre ambition est de travailler à l’autonomie des composantes, la responsabilité des acteurs de la vie universitaire avec une conviction profonde : l’humain est l’élément central de toute réussite.

## **LISTE RESPECT DE L’HUMAIN ET QUALITE DE L’UNIVERSITE**

H. KENFACK, F. AMBLARD, M. AMILHAT, C. BORIES, L. CALANDRI, C. CALMETTES , M. CARPENTIER, P. EGEA, J-F GIACUZZO, F. GUIOMARD, L. HARTWELL, O. MACOVEI, T. MANRIQUE, M. MARTY, A-M. O’ CONNELL, N. PERLO, M. CASTILLON, N. PICOD, L. POSOCCO, L. RASS MASSON, Y. RIVIERE, S. SANCHEZ, J. SCHMITZ, C. SOULE-DUPUY, A-L. THOMAT-RAYNAUD, N. VALLES, M. VEAUX.