

# UN PROJET POUR UNIVERSITÉ PARIS-EST

Philippe Tchamitchian – Lundi 18 avril 2016

L'histoire de l'ensemble des établissements réunis dans Université Paris-Est a été marquante en France. Elle peut se caractériser par un contenu substantiel et structuré, et par une mise en œuvre institutionnelle dont la nature fédérale<sup>1</sup> résulte d'un choix stratégique pérenne.

À mes yeux, le sens de cette construction est de porter une stratégie autonome<sup>2</sup> de long terme qui vise à faire d'UPE l'un des ensembles pilotes en France en recherche, formation, expertise et service à la société, et de référence dans le monde sur ses pôles thématiques. Dans ce cadre, la Comue est un outil pour une ambition commune.

## 1. POUR UNE POLITIQUE DE SITE ACTIVE EN RECHERCHE ET FORMATION

Les activités de recherche et de formation sont conduites dans les établissements. La dynamique de site a pour vocation de renforcer la capacité collective à proposer des réponses à des problématiques sociales de nature interdisciplinaire, notamment en soutenant les projets scientifiques transverses qu'aucun établissement ne pourrait mener seul à bien, et en favorisant la réussite des étudiants à tous les niveaux au service de la démocratisation de l'enseignement supérieur.

Au-delà de l'appui à la qualité des résultats, à l'émergence de problématiques scientifiques nouvelles et à la prise de risques scientifiques, le site peut intervenir sur l'organisation de l'activité scientifique : animation des deux pôles identifiés, soutien aux projets structurants comme celui de MISSH, pérennisation de l'activité des Labex, par exemple avec la constitution d'un Institut du numérique, développement des liens avec les agences d'expertise associées (Anses, CSTB, IGN, etc.). Il ne peut ignorer les questions d'emploi scientifique, de recrutement et d'évolution des carrières, qui méritent d'être l'objet d'une politique partagée.

La réussite de tous les étudiants, dans la diversité de leurs aspirations et de leurs profils, est une priorité qui, à UPE, s'articule au développement de l'autonomie des étudiants dans la conception et la conduite de leur parcours. La politique de site peut contribuer à la diversification de l'offre et au soutien aux pédagogies nouvelles, à mettre en valeur les points forts du site (l'apprentissage, par exemple), à obtenir de nouvelles ressources.

Enfin, le développement du doctorat a vocation à demeurer une orientation de fond, dans une approche articulant politique scientifique, insertion, pédagogie et relations internationales.

## 2. FAIRE DE L'ATTRACTIVITÉ UN ENJEU STRATÉGIQUE

À l'échelle internationale, l'insertion dans les communautés scientifiques est majeure. Il s'agit de construire une visibilité internationale du site, notamment autour des deux pôles *Ville, environnement et leurs ingénieries, Santé & société*, pour développer les échanges et les partenariats de haut niveau (co-programmation, par exemple), porter des projets européens ou internationaux, valoriser le continuum recherche-expertise-formation.

---

<sup>1</sup> Le caractère mal posé du débat sur la différence entre « fédéral » et « confédéral » a été relevé par Olivier Beaud dans son ouvrage *Théorie de la Fédération* (PUF, 2007). C'est pour en tenir compte que je donne ici au mot « fédéral » l'acception la plus large, recouvrant tous les types de construction institutionnelle à deux niveaux de pouvoir et de compétence.

<sup>2</sup> L'autonomie dont il est question ici est celle d'UPE dans son ensemble par rapport à l'État.

Pour autant, l'importance de l'ouverture vers les communautés nationales ne saurait être sous-estimée, particulièrement vers celles d'Île-de-France où se joue une part de la visibilité d'UPE. Le potentiel scientifique y est exceptionnel, il y a donc tout intérêt à y cultiver les collaborations.

Enfin, l'Est-francilien est appelé à évoluer profondément : accroissement démographique, disponibilités foncières, nouvelles infrastructures de transport, vont amener un développement de l'activité et une augmentation nette des besoins. Cela amène à souligner que :

- Le positionnement d'UPE comme l'un des moteurs de la transformation du territoire impose que sa stratégie soit discutée conjointement avec celles des autres acteurs du site ;
- Le développement des relations avec le tissu économique passe par une organisation et des moyens à la hauteur des attentes qui s'expriment ;
- Les évolutions du territoire vont en retour placer les établissements d'UPE devant une augmentation des effectifs étudiants à laquelle il faut se préparer.

### 3. ANIMER UNE COMMUNAUTÉ

Une réflexion partagée sur les valeurs portées par le site renforcerait le sentiment d'appartenance à UPE, ainsi que des échanges de bonnes pratiques et une politique de communication définie en articulation avec celles des établissements.

Mettant en jeu à la fois la qualité de la vie étudiante et la crédibilité d'une politique scientifique qui affiche la thématique urbaine parmi ses priorités, la vie de campus est d'une importance particulière à Paris-Est. Il faut se donner les moyens d'assumer le rôle d'interface avec les acteurs locaux et co-construire avec eux une politique sur l'ensemble des campus.

### 4. L'I-SITE : CONSTRUIRE UN PROJET POUR GAGNER

Le paysage national est en train d'être remodelé. Paris-Est mérite de figurer parmi les sites qui, demain, structureront l'enseignement supérieur et la recherche de notre pays ; le projet d'I-Site FUTURE est l'absolue priorité de cette période.

Le premier projet FUTURE a franchi la barre de la présélection, c'est un résultat à ne pas sous-estimer. Mais, pour réussir, le deuxième doit porter une stratégie plus forte et plus crédible.

Cela passe d'abord par une politique scientifique ambitieuse, focalisée sur les deux thématiques du site et leurs interactions, fidèle au modèle porté par UPE d'alliance entre excellence en recherche et diversité des formations. Sa mise en œuvre devra reposer sur un nombre modéré d'actions, conçues en complémentarité du contrat de site et sur lesquelles les moyens seront concentrés de manière cohérente.

Cela passe aussi par un volet structurel à la hauteur des exigences de l'appel à projets, proposant une stratégie unifiée de visibilité et d'attractivité internationales et témoignant d'un engagement fort des établissements partenaires. Ici, des solutions originales sont à imaginer, pour construire une trajectoire commune et pérenne.

### 5. UNE GOUVERNANCE ET UN PILOTAGE À FORTIFIER

Tout en ayant déjà l'une des gouvernances les plus avancées parmi les Comue, UPE m'apparaît fragile dans ses processus de prise de décision comme de mise en œuvre. Cela ne tient pas aux personnes, dont le dévouement mérite d'être salué.

La volonté de faire de l'établissement UPE une structure légère est sans doute allée trop loin, sous-estimant la complexité intrinsèque de toute construction fédérale. Ainsi, ni les moyens ni l'organisation d'ensemble n'ont suivi le développement, certes rapide, de l'activité et des projets. Pour ne prendre qu'un exemple, je pense que

le contrat de site ne pourra être mené à bien qu'en mobilisant des moyens plus nombreux et des dispositifs renforcés.

Il faut construire un système d'instances équilibré. Aux côtés du conseil des membres, les conseils centraux doivent jouer leurs rôles, le CA en prenant les décisions stratégiques, le Cac en conseillant le CA sur tous les aspects scientifiques, le CT en étant un lieu de concertation sur une organisation fédérale comme la Comue. Divers autres lieux de définition ou de mise en œuvre sont nécessaires : les instances sectorielles prévues (pôles, formation doctorale), la réunion des DGS et secrétaires généraux, la réunion des DRH, chacune selon des rythmes appropriés.

Les établissements associés doivent être mieux intégrés, dans la gouvernance et sous des formes opérationnelles.

Le pilotage, enfin, doit reposer sur des méthodes classiques, notamment un plan d'actions annuel et des reportings réguliers devant les instances, et la démarche qualité. Des outils sont indispensables, un entrepôt de données en tout premier lieu, première étape vers la construction d'un système d'information capable d'informer les prises de décision et d'alimenter les processus de suivi.