



agence d'évaluation de la recherche
et de l'enseignement supérieur

Section des établissements

Rapport d'évaluation de la coordination territoriale Université Paris-Est



Février 2014



agence d'évaluation de la recherche
et de l'enseignement supérieur

Section des Établissements

*Pour l'AERES, en vertu du décret du 3
novembre 2006¹,*

- Didier Houssin, président
- Philippe Tchamitchian, directeur de la
section des établissements

Au nom du comité d'experts,

- Grace Neville,
présidente du comité

¹ Le président de l'AERES « signe [...], les rapports d'évaluation, [...] contresignés pour chaque section par le directeur concerné » (Article 9, alinéa 3 du décret n°2006-1334 du 3 novembre 2006, modifié).

Sommaire

Préambule	7
Présentation.....	9
Le positionnement et la stratégie de la coordination territoriale	11
I – Des ancrages territoriaux diversifiés	11
II – Les transversalités au service des territoires.....	12
III – Une stratégie d’alliances à dimensions multiples, qui appellent un approfondissement	12
IV – Un modèle économique fragile au regard des enjeux futurs de la Comue	13
1 ● Un modèle actuel qui a donné satisfaction.....	13
2 ● L’enjeu de la diversification des ressources	13
3 ● L’intégration des contrats de service et de l’analyse économique.....	13
La gouvernance et l’organisation de la coordination territoriale	15
I – Une gouvernance de la Comue mobilisant essentiellement ses membres	15
1 ● Du Pres à la Comue : une continuité certaine	15
2 ● Quelques particularités significatives des instances statutaires.....	15
3 ● Des instances de gouvernance générale en évolution	15
4 ● Des instances de gouvernance sectorielle en construction.....	16
5 ● Une omniprésence des membres dans la gouvernance	16
6 ● Une équipe de direction réduite.....	16
7 ● Des services administratifs à conforter dans leur soutien à la politique d’UPE	17
II – Une adhésion des acteurs de la Comue qui mérite une communication plus large au sein de la communauté	17
Le suivi et l’évaluation des activités	19
I – La formation doctorale	19
1 ● Une délégation de compétence réussie.....	19
2 ● Une délégation à soutenir par une politique de moyens supplémentaires.....	19
II – La stratégie en matière de formation.....	20
1 ● Une politique de mise en cohérence de l’offre de formation en cours de développement	20
2 ● Des initiatives et une organisation prometteuses en matière d’innovation pédagogique	21
3 ● Des marges de progrès possibles, en relation avec les projets et les moyens à venir d’UPE.....	22
III – La stratégie en matière de recherche.....	22
1 ● Des points d’appui bien identifiés soutenant une politique de structuration et de visibilité encore en cours de développement	22
2 ● Des communautés, dont les LL-SHS, à mieux intégrer dans la Comue	23
IV – La valorisation : l’UPE, une échelle pertinente de valorisation.....	24

V – Les relations internationales : l'émergence d'une marque UPE à renforcer par une meilleure concertation	24
VI – La politique documentaire : un bon exemple de réussite informelle à formaliser	25
VII – La politique territoriale : une prospective partagée encore à construire	26
Conclusion	27
Liste des sigles	29
Observations du président	31
Organisation de l'évaluation	33

Préambule



La loi sur 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 leur relation contractuelle 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'association.

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, l'AERES (depuis devenue le HCERES) a élaboré une méthodologie d'évaluation des politiques de site portées par les structures de coordination territoriale issue de ces regroupements.

L'AERES a ainsi été amenée à concevoir, en dialogue avec les structures de coordination concernées, un référentiel d'évaluation externe qui, à ce jour, a été mis en œuvre afin d'évaluer la politique de site portée par les Comue Université Paris-Est (UPE) et Université Grenoble-Alpes (UGA).

La présente évaluation s'est effectuée à la suite de l'évaluation des formations, des unités de recherche et l'évaluation institutionnelle des établissements et a pu s'en nourrir. Elle a préalablement fait l'objet de nombreuses discussions entre l'AERES et les représentants de la Comue et des établissements membres, pour tenir compte de leurs attentes tant sur la composition du comité d'experts que sur l'évaluation elle-même.

Présentation

L'Île-de-France concentre près de 18,8 % des habitants sur à peine plus de 2,2 % de la superficie du territoire, la densité de la population y est 8,5 fois plus élevée que la densité moyenne nationale. La population des moins de 40 ans est de près de 56 %, pour 50,5 % en moyenne nationale, et la région concentre 36 % des emplois de cadres français et près de 40 % de l'effectif national employé dans le secteur de la R&D. L'enseignement supérieur en Île-de-France rassemblait 635 353 étudiants en 2012-2013, répartis entre trois académies : Paris (327 437), Versailles (174 601), Créteil (133 315)².

Cette dernière académie couvre notamment les départements de Seine-et-Marne et du Val de Marne, qui constituent l'est francilien. Sur ce territoire, la structuration de l'enseignement supérieur et de la recherche s'opère autour du site Paris-Est.

Les collaborations dans l'est francilien sont déjà anciennes. Elles avaient d'abord pris la forme d'un groupement d'intérêt public (Gip) appelé Polytechnicum de Marne-la-Vallée, qui fédérait les projets communs de 18 établissements d'enseignement supérieur et de recherche. Le relais fut pris en 2007 par Université Paris-Est (UPE), créée comme Pôle de recherche et d'enseignement supérieur (Pres) sous statut d'établissement public de coopération scientifique (EPCS)³. La loi du 22 juillet 2013 relative à l'enseignement supérieur et à la recherche a entraîné la transformation du Pres UPE en une Communauté d'universités et établissements (Comue) sous statut d'établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel (EPSCP). Les statuts de la Comue UPE dans leur version définitive du 5 juin 2014 ont été approuvés par les conseils d'administration de la Comue et des établissements membres.

La Comue UPE réunit 21 établissements de statuts et de finalités variés, relevant de la tutelle de plusieurs ministères (ministères de l'agriculture, de la culture, du développement durable, de l'enseignement supérieur et de la recherche, de la santé et du travail) et se répartissant en cinq types⁴ :

- dix établissements d'enseignement supérieur et de recherche : université Paris-Est Créteil Val de Marne (UPEC) ; université Paris-Est Marne-la-Vallée (UPEM) ; École nationale vétérinaire de Maisons-Alfort (Enva) ; École nationale des ponts et chaussées (ENPC) ; ESIEE-Paris ; École spéciale des travaux publics, du bâtiment et de l'industrie (ESTP) ; École des ingénieurs de la ville de Paris (EIVP) ; École nationale supérieure d'architecture de Paris-Belleville (ENSAPB) ; École nationale supérieure d'architecture de Paris-Malaquais (ENSAPM) ; École nationale supérieure d'architecture de la ville et des territoires à Marne-la-Vallée (ENSAVT) ;

- cinq établissements de recherche et de développement nationaux : Centre national de la recherche scientifique (CNRS) ; Institut national de la santé et de la recherche médicale (Inserm) ; Institut français des sciences et technologies des transports, de l'aménagement et des réseaux (Ifsttar) ; Centre scientifique et technique du bâtiment (CSTB) ; Institut technologique forêt, cellulose, bois-construction, ameublement (FCBA) ;

- le centre hospitalier intercommunal de Créteil ;

- quatre agences : Agence nationale de sécurité sanitaire de l'alimentation, de l'environnement et du travail (Anses) ; Institut national de l'information géographique et forestière (IGN et son école associée, l'École nationale des sciences géographiques - ENSG) ; Établissement français du sang (EFS) ; Institut national de l'audiovisuel (Ina) ;

- un service à compétence nationale du Ministère de la culture et de la communication, le Laboratoire de recherche des monuments historiques (LRMH).

À sa création en 2007, le Pres comprenait deux membres fondateurs, l'UPEM et l'ENPC. Les statuts furent modifiés en avril 2012 avec l'ajout de six nouveaux membres fondateurs (UPEC, Ifsttar, ESIEE-Paris, Enva, CNRS,

² Source : AERES, « Caractérisation générale de l'est francilien et de la Comue UPE », sept. 2014 - Atlas régional avril 2014 - www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/cid77561/atlas.html

³ Décret n° 2007-382 du 21 mars 2007 modifié par le décret n° 2012-487 du 13 avril 2012.

⁴ UPE, « Formation doctorale - Quinquennal 2015-2019 », p. 2 ; site internet UPE www.univ-paris-est.fr/fr/membres-et-associes/document-1.html.

Inserm), les autres membres étant associés. La Comue, qui succède au Pres, comprend sept membres (CNRS, ENPC, Enva, ESIEE-Paris, Ifsttar, UPEC, UPEM), et 14 établissements associés.

Au total, UPE accueille environ 50 000 étudiants⁵. Les unités entrant dans son périmètre comprennent 1 700 enseignants-chercheurs et chercheurs permanents.

UPE est présente dans l'est francilien à partir de ses implantations principales de Créteil/Maisons-Alfort (Val de Marne) et de la Cité Descartes à Champs-sur-Marne (Seine-et-Marne). Cet ancrage local est au cœur de la dynamique d'UPE, qui contribue ainsi à l'aménagement du territoire en proximité avec les habitants, en interaction avec les composantes socio-économiques locales et en lien direct avec Paris intra-muros.

L'élaboration de la stratégie, en lien avec le dépôt d'une candidature au deuxième Programme d'investissements d'avenir (PIA2), a fait l'objet d'un premier séminaire « UPE dynamique de site » le 24 septembre 2014. Un certain nombre d'autres développements transversaux ont déjà pris place, de manière plus ou moins formelle et soutenus par une structure volontairement légère. Ces développements portent sur des activités de formation et de recherche, sur la valorisation, les relations internationales, la politique documentaire et la politique territoriale. Ils seront détaillés et analysés dans le chapitre 3 de ce rapport.

La présente évaluation de l'AERES se déroule au moment où UPE prépare son contrat de site, dans un contexte marqué par les évolutions et les incertitudes. Le principe des Comue est encore neuf, aussi UPE doit-elle continuer à se construire en avançant. Au sein d'UPE, le projet de fusion des deux universités UPEC et UPEM, prévue pour janvier 2017, est susceptible d'apporter des modifications substantielles au projet commun. La Comue est également confrontée au choix de poser sa candidature à l'Idex (Initiative d'excellence) ou à l'I-Site (Initiative Science innovation territoires économie). La politique territoriale est de son côté marquée par les incertitudes auxquelles font face les collectivités à l'échelle nationale dans le cadre de la réforme territoriale. Enfin, tout cela se déroule dans un contexte économique difficile, où les contraintes budgétaires sont de plus en plus fortes.

L'évaluation se concentre sur la trajectoire de la politique de site d'UPE, depuis le Pres jusqu'au plan stratégique de la Comue en cours d'élaboration. Elle aborde trois thèmes centraux : le positionnement d'UPE, son mode de gouvernance, et la qualité des activités de la Comue UPE, qui feront l'objet des trois chapitres du rapport. Celui-ci s'efforcera d'identifier les grands enjeux auxquels UPE fait face et de déterminer les forces sur lesquelles son projet pourra s'appuyer pour se déployer pleinement, ainsi que les incertitudes ou faiblesses qui nécessitent une attention particulière de la part des autorités d'UPE.

⁵ Répartition par établissement : UPEC, 28 000 ; UPEM, 10 500 ; ENPC, 1 120 ; ESIEE-Paris, 1 400 ; Enva, 700 ; ENSAVT, 600 ; ENSAPM, 870 ; ENSAPB, 1 150 ; ENSAVT, 650 ; ESTP, 2 500 ; EIVP, 290 ; UPE, 1 420. Sources : Portail d'aide au pilotage de l'enseignement supérieur et de la recherche (PapESR) - données établissements.

Le positionnement et la stratégie de la coordination territoriale



La vision que la Comue UPE a de son action et de son rôle repose sur la conviction que la dimension territoriale, c'est-à-dire l'ancrage dans l'est francilien et la volonté de développer ce territoire en partenariat avec les autres acteurs, est aussi un levier de positionnement national et international. La nature et la qualité des activités des établissements concernés, notamment en recherche, justifient cette vision. UPE se voit dès lors davantage comme une structure légère au service des établissements qui la composent que comme une superstructure qui attirerait à elle les moyens et les prises de décisions. La stratégie d'UPE est encore en cours d'élaboration, et la démarche suivie jusqu'ici combine volontarisme et pragmatisme. La politique a été d'avancer lentement mais résolument sur des actions ciblées, capables à la fois de démontrer la plus-value de la mise en commun et de créer un effet d'entraînement. UPE se définit comme un établissement au service des dynamiques communes, ce qui explique que cette démarche qui correspond à la réalité des pratiques puisse apparaître modeste⁶. La délégation de la compétence doctorale au Pres, devenu Comue, est un développement important, emblématique et réussi dans ce contexte. Elle se veut à la fois « *test case* » et « *quick win* » : il s'agit de démontrer la possibilité de travailler ensemble et l'intérêt de mutualiser des ressources ou de déléguer des compétences, dans l'espoir qu'une première réussite en appellera d'autres.

L'ambition de cette Comue est de fédérer les énergies sur le territoire est-francilien pour y créer un projet spécifique et axé sur quelques enjeux, afin de s'assurer un rayonnement national et international, d'être visible dans un contexte régional fortement concurrentiel, et de construire une cohésion entre des établissements extrêmement différents.

I – Des ancrages territoriaux diversifiés

La Comue constitue un cadre qui favorise les collaborations inter-établissements et renforce leur attractivité vis-à-vis du monde extérieur. Ce regroupement ambitieux frappe par la diversité de ses membres en ce qui concerne leurs missions (universités, grandes écoles, instituts de recherche, organismes), leur taille, leur histoire et leurs traditions.

Les universités sont ancrées profondément à l'est de Paris grâce aux liens étroits et fructueux qu'elles ont tissés depuis leur origine avec leur environnement à différents niveaux et dans de nombreux domaines. Leur mission de soutien au développement territorial est primordiale. Leur vivier de recrutement des étudiants est surtout régional au niveau de la licence, alors qu'au niveau du master et du doctorat, les étudiants sont originaires d'un territoire plutôt national et international. Pour les écoles, dont les étudiants sont d'origine géographique variée, tant du point de vue national qu'international, le lien au territoire s'exprime de manière différenciée, entre elles et par rapport aux universités. La Comue représente en tout cas un laboratoire à visée internationale qui permet de façon très concrète de mettre en œuvre des collaborations interdisciplinaires en matière de recherche entre des membres de proximité, voire d'affirmer leur mission et leur impact à un niveau mondial.

Pour les autres acteurs impliqués dans cette Comue, comme les collectivités locales qui jouent un rôle essentiel de collaboration et de co-construction de projets, leurs attentes sont importantes, portant surtout sur un soutien en matière de formation et d'insertion professionnelle pour un territoire à forte démographie mais avec un faible taux de bacheliers⁷, où une tranche importante de la population a moins de trente ans et où une forte expansion démographique est attendue dans les années à venir. Les collectivités locales ont déjà constaté l'effet structurant et positif de l'implantation de deux universités sur leur territoire depuis des décennies⁸. Les universités y ont été conçues comme partie intégrante du développement urbain et les attentes des collectivités territoriales quant aux bénéfices à tirer de cette structuration sont donc à la hauteur de leur expérience vécue.

⁶ UPE, « Autoévaluation : du Pres à la Communauté », p. 2 et 3.

⁷ Taux de réussite au bac pour l'académie de Créteil, session 2012 : 77,6 % (81,9 % en Île-de-France, et 84,8 % en France métropolitaine). Source : Strater Île-de-France, « Focus Post-bac », mars 2014.

⁸ Fondation de l'UPEC en 1970, de l'UPEM en 1991.

II – Les transversalités au service des territoires

Le projet d'UPE est de concilier ancrages locaux et vocations nationales ou internationales en concevant le territoire comme un laboratoire sur lequel peuvent être réfléchies, expérimentées et développées des solutions aux problèmes sociétaux, tels que le développement urbain et les transports (avec la dialectique centre-périphérie) ou encore la désertification médicale, solutions destinées à être exportées à d'autres territoires, en France et à l'étranger. Le concept de « démonstrateur » est ainsi au cœur de la philosophie d'UPE. Il s'agit là d'une manière à la fois pragmatique et ambitieuse de concilier les vocations des différents établissements constitutifs de la Comue.

Pour y parvenir, et à l'occasion de la réponse au premier appel à projets Idex, UPE a mis sur pied deux pôles thématiques, ensembles transversaux regroupant les compétences des membres et associés autour des deux thèmes représentatifs à la fois des points forts des établissements et des attentes du territoire et des collectivités : « Santé et société » et « Ville, environnement et leurs ingénieries ». Ces pôles sont les principaux outils de positionnement scientifique et territorial d'UPE et révélateurs de sa stratégie. Ils sont caractérisés par leur transversalité entre les établissements et entre les disciplines, imbriquant sciences de l'ingénieur, sciences de la nature et sciences humaines ; ils intègrent à la fois la recherche, la formation initiale et tout au long de la vie et la mission d'expertise. Ces deux pôles sont aussi l'expression des implantations géographiques d'UPE dans l'est francilien, « Santé et société » étant principalement localisé sur le site de Créteil/Maisons-Alfort, « Ville, environnement et leurs ingénieries » principalement à la Cité Descartes. Ils sont donc les leviers privilégiés d'UPE pour mettre la transversalité au service du territoire-laboratoire.

III – Une stratégie d'alliances à dimensions multiples, qui appellent un approfondissement

UPE repose sur des partenariats déjà anciens entre divers établissements et avec leur environnement (collectivités territoriales), partenariats qui se sont consolidés au fil du temps. La diversité des types d'établissements et des champs disciplinaires couverts et la multiplicité des sites d'implantation font toute la richesse en matière de partenariats, mais peuvent aussi constituer une fragilité si une stratégie fédératrice n'est pas suffisamment affirmée et partagée.

Or le triangle stratégie - plan d'actions - suivi de la mise en œuvre n'est pas encore stabilisé : les partenariats se sont construits plutôt sur la base d'une recherche de consensus ou à partir d'opportunités opérationnelles, et l'évaluation de l'« effet » UPE et de la plus-value de la structure de coordination territoriale mériterait désormais d'être réfléchi et suivie de manière plus argumentée (élaboration d'objectifs partagés déclinés en plans d'actions, pilotés au niveau de la direction exécutive grâce à la mise en place d'outils d'aide à la décision et d'indicateurs).

Les divers sites et partenaires de cette vaste communauté représentent en effet un remarquable potentiel de développement : ils sont les lieux de rencontre de différents publics, de différentes disciplines, mais également objets d'attentes fortes des aménageurs ainsi que des collectivités. Soucieuses du développement de leurs territoires, ces dernières considèrent qu'UPE peut jouer un rôle central pour l'amélioration de l'attractivité de l'est francilien, et elles sont prêtes à jouer le rôle d'interface avec le tissu des PME (les liens avec les grands groupes industriels étant déjà noués par les établissements eux-mêmes). Dans un territoire où le taux de poursuite d'études dans le supérieur est plutôt inférieur à la moyenne d'Île-de-France, UPE représente aux yeux des collectivités locales un levier important pour l'améliorer.

Les notes de positionnement stratégique des membres ou associés montrent que ces derniers mesurent bien la plus-value apportée par UPE en matière de partenariats et de stratégies d'alliances. Les deux pôles thématiques d'UPE sont, pour une partie de la communauté au moins, l'objet de grands espoirs, pouvant à la fois renforcer son ancrage territorial et sa notoriété. Cependant, si les collectivités se reconnaissent complètement dans ces pôles, puisque ceux-ci les relient à leur propre vision du développement territorial, il conviendrait de ne pas bâtir les stratégies d'alliances d'UPE uniquement sur ces deux structures, dans lesquelles l'ensemble des acteurs et des partenaires ne se retrouvent pas nécessairement (voir *infra*).

Consciente du fait que tous ses membres ne partagent pas les mêmes modèles – les écoles ont par exemple mené de longue date une politique partenariale active envers les entreprises, tandis que les liens entre universités et monde économique sont historiquement plus diffus –, UPE pourrait, de par sa position de « fédérateur », proposer un renforcement des liens avec le tissu économique, du local au national, voire à l'international, dans un continuum formation-recherche-expertise qu'elle peut offrir grâce à la diversité de ses composantes.

Ce positionnement volontariste nécessite d'inventer de nouveaux modes d'association des partenaires extérieurs au pilotage des actions. À titre d'exemple, la dynamique de passage du Pres à la Comue pourrait permettre

d'imaginer la création de groupes projets transversaux prenant en charge, pour l'ensemble de la communauté, des chantiers ou missions confiés par les membres.

IV – Un modèle économique fragile au regard des enjeux futurs de la Comue

1 ● Un modèle actuel qui a donné satisfaction

Les crédits ouverts en 2013 s'élèvent à 18,9 M€ (16,1 M€ en 2011, 23,3 M€ en 2012), dont 3 M€ au titre des Labex (Laboratoires d'excellence) et Idefi (Initiatives d'excellence en formations innovantes). En fin d'exercice, le taux de réalisation est de 83 % sur les dépenses et de 81 % sur les recettes⁹.

Le modèle économique actuel se base sur deux types de contributions. D'une part, la contribution financière annuelle de tous les établissements est versée sous forme d'une dotation dont le montant est proportionnel au nombre de soutenances de thèse affectables à l'établissement pour la dernière année connue ; cette dotation inclut la quotité de travail mise à disposition par les membres (UPEC, UPEM, ENPC, Ifsttar) pour participer à l'activité de la Comue, le solde étant versé en numéraire. D'autre part, les projets coordonnés par UPE sont équilibrés en dépenses et en recettes, celles-ci étant apportées par les établissements concernés. Ce modèle clair, simple et facile à inscrire dans une construction budgétaire donne satisfaction dans la mesure où il n'est pas remis en cause par les partenaires. Cependant, les indicateurs financiers du budget d'UPE présentés dans le rapport qui accompagne le compte financier sont mal orientés : les taux d'exécution des dépenses et des recettes sont inégaux, le résultat net 2013 est légèrement positif (+18 k€, -1 k€ en 2012) mais une augmentation significative du prélèvement du fonds de roulement (873 k€ en 2013, 2 k€ en 2012) dégrade celui-ci en-deçà du seuil critique (le fonds de roulement s'établit à 1,2 M€ en 2013 contre 2,1 M€ en 2012).

Il est attendu que l'activité de la Comue croisse dans les prochaines années, par exemple par l'augmentation des contrats de service (contrats liant la Comue à un établissement sur une activité donnée). Dans un contexte budgétaire national où les moyens sont limités et contraints, et au regard de l'analyse financière ci-dessus, il se pourrait que le modèle économique atteigne ses limites. Deux enjeux peuvent être identifiés : la diversification des ressources et la construction d'outils d'analyse économique pluriannuelle.

2 ● L'enjeu de la diversification des ressources

Les ressources d'UPE sont principalement issues des allocations et droits d'inscription (69 %) et, pour une moindre part, des contributions et subventions (31 %). Le taux de dépendance du budget vis-à-vis des ressources en provenance de l'État, des collectivités ou des établissements partenaires est donc élevé. La présentation du compte financier ne permet pas de déterminer précisément, à partir de l'origine des recettes, la part qui relève des ressources propres (droits d'inscription, taxe d'apprentissage, etc.). Or la question de la diversification des ressources de la Comue est un enjeu primordial. Cette diversification peut passer par les ressources liées à un succès à l'appel d'offre Idex ou I-Site, les moyens issus du futur contrat de site, l'augmentation des subventions des collectivités, ou encore les ressources sur projet. Dans tous les cas, le niveau d'incertitude actuel sur de nouvelles recettes et l'absence d'analyse financière prospective, notamment de la partie recettes, ne peuvent que fragiliser UPE.

3 ● L'intégration des contrats de service et de l'analyse économique

Le modèle économique de la Comue impliquera une mobilisation importante des ressources des établissements (membres ou associés), qui sont principalement des contributions financières, des mises à disposition de personnels et d'équipements. Dans la mesure où cette mobilisation, relativement faible aujourd'hui, sera appelée à augmenter, il est essentiel de se doter d'une analyse détaillée à coûts complets des contributions de chacun et donc du coût global de l'activité de la Comue. Sans plan de financement pluriannuel qui mette en accord projet stratégique et moyens mobilisables, ni analyse économique plus poussée que l'analyse financière actuelle qui permette de connaître le coût complet des activités, l'ambition de la Comue risque de devoir être revue à la baisse.

Cette analyse économique serait un atout essentiel pour construire les prochains budgets de la Comue et fournirait des arguments importants pour négocier de nouvelles ressources auprès de la tutelle ou des collectivités. Le recrutement d'une compétence dédiée, sur un profil de contrôleur de gestion, est une piste à explorer.

⁹ UPE, « Rapport, compte financier 2013 », p. 8.

La gouvernance et l'organisation de la coordination territoriale



I – Une gouvernance de la Comue mobilisant essentiellement ses membres

1 • Du Pres à la Comue : une continuité certaine

La Comue fait suite au Pres et, pour l'essentiel, en conserve le périmètre. Les nouveaux statuts de la communauté, votés le 22 septembre 2014, sont dans leur phase de mise en place mais non encore le règlement intérieur qui, au moment de la visite du comité, était à l'état de projet. L'examen de la liste des différentes instances prévues ou envisagées et des prérogatives qui leur sont confiées, comme les explications de la présidence¹⁰, indiquent une continuité certaine entre le fonctionnement du Pres et celui, à venir, de la Comue. D'ailleurs, en attendant que le règlement intérieur de la Comue soit établi et voté, c'est sur celui du Pres que s'appuie UPE.

Au-delà des organes statutaires – conseil d'administration, conseil académique, conseil des membres –, UPE s'est dotée ou va se doter d'instances complémentaires correspondant à son type de gouvernance (conseil des membres et associés), aux compétences déléguées (conseil de la formation doctorale), ou à sa politique territoriale (commission territoriale). Le conseil des membres existait déjà au sein du Pres ; il rassemblait, en présence du président et du vice-président de l'établissement, les représentants des membres fondateurs. Sa dénomination de comité exécutif, qui semble devoir perdurer en pratique, comme la fréquence de ses réunions, en principe hebdomadaires, révèlent clairement son rôle primordial dans la gouvernance d'UPE.

2 • Quelques particularités significatives des instances statutaires

Pour le conseil d'administration, qui comprend 38 sièges, les statuts prévoient d'y faire participer, à égalité, des représentants de tous les établissements membres et de faire figurer parmi les six personnalités qualifiées quatre représentants des établissements associés ou partenaires. Des dispositions similaires sont reprises pour le conseil académique, qui comporte 51 sièges. Dans ces deux conseils, les sièges réservés aux représentants des personnels des universités sont séparés de ceux des personnels des autres établissements.

En outre, le conseil des membres est doté de prérogatives supplémentaires par rapport à la loi : l'adoption ou la modification du règlement intérieur et l'association d'un établissement doivent au préalable recueillir un avis favorable de ce conseil à la majorité des deux tiers. Il en va de même pour la mise en place de toute nouvelle structure de coordination.

3 • Des instances de gouvernance générale en évolution

Dans la Comue, le conseil académique se substitue à plusieurs instances du Pres : le sénat académique, le comité consultatif scientifique international (CCSI), dont seul le bureau était réellement actif, et vraisemblablement le comité formation.

Le conseil des membres et associés, qui doit se réunir en principe avant chaque séance du conseil d'administration¹¹, est une instance consultative créée pour permettre aux établissements associés de s'exprimer dans un cadre formel.

La commission territoriale du Pres devrait être conservée dans le but « de faciliter les échanges entre les membres de la communauté, tous représentés, et les acteurs du développement de l'est francilien¹² ». Cette

¹⁰ UPE, « Autoévaluation : du Pres à la Communauté », p. 2 ; « Réflexions sur les statuts d'Université Paris-Est », 3 mars 2014 ; entretien avec le président lors de la visite sur site.

¹¹ UPE, « Réflexions sur les statuts d'Université Paris-Est », 3 mars 2014.

¹² *Idem*.

commission, qui comprend les principaux partenaires de la coordination territoriale, s'est réunie une fois par an au cours des quatre années passées. Elle a vocation à se réunir plus fréquemment dans le futur¹³.

En revanche, le règlement intérieur du Pres avait instauré un comité d'orientation stratégique, qui semble ne pas avoir été constitué. En tout cas, il n'existe pas de trace de ses réunions. Aucun des documents mis à disposition de l'AERES ne fait mention de la suppression ou du maintien de ce comité, qui pourrait cependant apporter un éclairage extérieur et une aide dans la définition des axes de développement de la communauté.

Enfin, un comité de direction est mentionné à deux reprises dans les statuts de la Comue¹⁴ et seulement dans ceux-ci, sans que soient précisés ni sa composition ni son rôle.

4 ● Des instances de gouvernance sectorielle en construction

La Comue a fait le choix de ne pas créer de composantes au sens strict mais d'instaurer des structures de coordination qui, à ce jour, sont au nombre de trois : le département des études doctorales (DED) et les deux pôles thématiques.

Selon le projet présenté au conseil des membres et associés du 16 juin 2014, le DED sera administré par un conseil de la formation doctorale (proche du bureau du CCSI du Pres) chargé de la conception et de la mise en œuvre de la politique doctorale. Ce conseil, animé par le président d'UPE et devant se réunir une fois par mois, se prononce en matière de formation doctorale ou d'habilitation à diriger des recherches (HDR). Tous les établissements membres y sont représentés ainsi que quatre établissements associés. Ensemble, ils y occupent la majorité des sièges. Le DED est animé par un directeur.

Quant aux pôles, leur gouvernance est encore en gestation. Le règlement intérieur du Pres prévoyait que le président d'UPE nomme pour chacun d'eux un coordinateur afin d'assurer leur animation scientifique¹⁵. Le pôle « Santé et société » a été doté d'un comité de pôle, constitué à partir de « référents » désignés par les établissements et bénéficiant d'un budget dédié qui a permis le lancement d'un appel à projets interne. Les statuts de la Comue prévoient que chaque pôle soit administré par un conseil et animé par un directeur. Dans le projet d'organisation des pôles présenté au conseil des membres et associés, le conseil de pôle devra proposer aux instances de gouvernance d'UPE la stratégie dans son domaine de compétence en matière de recherche, de formation, de relations internationales et de communication¹⁶.

5 ● Une omniprésence des membres dans la gouvernance

Les membres participent donc à l'ensemble des instances de gouvernance mises en place. Cette organisation facilite la communication entre les équipes de direction des établissements membres et permet la construction de consensus. Cela a l'avantage d'induire des prises de décision relativement rapides lorsque le consensus est atteint. Mais l'exigence de consensus ne peut-elle pas constituer un frein en réduisant les objectifs de la Comue à une sorte de plus grand commun diviseur de ses membres ?

En outre, cette organisation ne facilite pas l'appropriation de la stratégie au sein des différentes communautés composant les établissements. La concertation avec des représentants des personnels et des étudiants n'a lieu qu'au conseil d'administration ou au conseil académique, c'est-à-dire très en aval dans les circuits de décision.

6 ● Une équipe de direction réduite

Dans les évolutions statutaires qui ont eu lieu ces derniers mois, l'équipe de présidence a manifesté sa volonté de maintenir une structure légère, la plus souple possible¹⁷. Le président est assisté d'un vice-président chargé des questions et ressources numériques, conformément à la loi, et d'un premier vice-président, tous deux élus par le conseil d'administration sur sa proposition. Le président peut nommer d'autres vice-présidents avec des attributions particulières. Cette équipe s'appuie sur un support administratif très réduit, le souhait étant de limiter au maximum la mobilisation de ressources au sommet de l'organigramme et de se reposer plutôt sur les compétences et l'investissement de personnels des établissements membres.

¹³ UPE, « Autoévaluation : du Pres à la Communauté », p. 4.

¹⁴ Statuts d'Université Paris-Est (5 juin 2014), art. 10 et 13.

¹⁵ Règlement intérieur du Pres, art. II, 1.

¹⁶ Compte-rendu du conseil des membres et associés du 16 juin 2014.

¹⁷ *Idem*.

7 • Des services administratifs à conforter dans leur soutien à la politique d'UPE

Les fonctions administratives sont regroupées au sein de sept services (affaires générales, service financier, ressources humaines, communication, système d'information, portail documentaire, bureau des HDR), mobilisant au total 13 équivalents temps plein (ETP). Animée par un directeur des services, qui partage son temps de travail avec sa fonction de secrétaire général délégué d'un autre établissement (40 % de sa quotité pour UPE), cette structure a été pensée et organisée pour être légère et se concentrer sur des missions de gestion. Il n'y a pas de dispositif de pilotage en tant que tel qui permette à la direction de la Comue de disposer de données fiables, consolidées et historiées, pour objectiver ses choix stratégiques. Ainsi, il n'existe ni tableaux de bord financiers et ressources humaines (RH) incluant des indicateurs de performance, ni tableaux « stratégiques » regroupant les indicateurs sur les pans d'activité pour lesquels la direction a une attention plus particulière. Les outils d'analyse prospective ne sont pas non plus très développés : si un schéma directeur du numérique est en cours de rédaction, il ne semble pas qu'il y ait, par exemple, de réflexion engagée pour la mise en place d'un plan pluriannuel de communication. Finalement, le déploiement de ces différents outils de pilotage ne semble pas avoir été identifié par les services administratifs comme faisant partie intégrante de leurs missions.

Deux caractéristiques de l'organisation d'UPE permettent de compléter ce constat.

Les fonctions générales, financières et RH se concentrent sur leurs actes de gestion nécessaires au bon fonctionnement des activités propres d'UPE. Les services qui en ont la charge n'ont que la responsabilité d'animer des groupes de travail inter-établissements ou d'exécuter des travaux mutualisés pour le compte des établissements, ce qui ne favorise pas l'appropriation des enjeux de la Comue ou de son projet stratégique par les services.

En revanche, les fonctions de soutien (communication, système d'information, portail documentaire) participent à des groupes de travail transversaux leur permettant de confronter leurs pratiques avec celles des autres établissements. Pour certains groupes, par exemple celui de la communication, les services d'UPE sont les animateurs. Ces formes de coopération méritent d'être reconnues et confortées par la communauté, voire inscrites plus clairement dans les missions de ces services.

Plus globalement, des réunions de service plus fréquentes, une diffusion plus soutenue de l'information à très court terme et la mise en place d'un véritable projet de service à moyen terme permettraient d'améliorer le sentiment d'appartenance des agents à la communauté et de fonctionner de manière plus transversale.

Enfin, aux côtés de ces fonctions administratives, il pourrait être pertinent de développer des compétences autour de l'analyse stratégique, de l'analyse économique et de l'accompagnement au changement, trois leviers essentiels pour porter l'ambition du projet de la Comue. C'est d'ailleurs un objectif bien identifié par la direction, qui souhaite s'entourer dans les prochaines années de fonctions plus stratégiques. C'est un enjeu essentiel pour la Comue si elle veut disposer de tous les éléments d'éclairage et de conduite de projet pour soutenir sa politique. Le plan de gestion des emplois des années à venir revêt à ce titre un rôle primordial. Les perspectives d'augmentation des moyens humains à travers le futur contrat de site seraient une occasion unique d'élaborer ce plan de gestion et d'en faire un outil stratégique de pilotage, présenté devant les instances et assumé collectivement.

II – Une adhésion des acteurs de la Comue qui mérite une communication plus large au sein de la communauté

La politique de communication d'UPE mobilise des moyens relativement restreints au regard des enjeux que représente l'appropriation, par la communauté, des objectifs stratégiques de la Comue et de ses modalités de mise en place. Le service communication, comportant deux ETP, est intégré à la direction des services d'UPE. Les missions qui lui sont clairement déléguées portent sur :

- Le doctorat, par le développement des pages du site web et les relations presse. Si la communauté a mis en place la signature commune en recherche dès 2007, elle n'a pas réellement défini de politique pour la promotion du doctorat.
- L'activation des liens entreprise-université par l'organisation de journées portes ouvertes.
- L'appui à la direction dans sa réflexion stratégique, par l'organisation du séminaire stratégique de septembre 2014, la contribution à la rédaction du contrat de site et de l'appel d'offre IDEX.

La communication interne est peu développée, UPE laissant aux établissements la responsabilité de faire connaître en leur sein les enjeux de la communauté. Toutefois, le projet de communication qui a été présenté au comité d'évaluation de l'AERES est ambitieux. Il s'alimente des réflexions émergeant du groupe inter-établissements des services de communication, qui se réunit chaque mois. Animé par UPE, ce groupe travaille sur la marque « Comue

Paris-Est », balaye l'actualité du mois et identifie les leviers pour relayer l'information sur la Comue. Ce fonctionnement collaboratif explique qu'il n'y ait pas de discordance entre la politique de communication d'UPE et celles mises en œuvre par les établissements.

Pour autant, des marges de progrès peuvent être identifiées : favoriser l'adéquation entre le projet de service et les moyens disponibles (l'existence d'un budget pérenne de fonctionnement, au côté d'un budget alloué par projet, serait un avantage), afficher plus clairement l'objectif de faire de la politique de communication d'UPE un facteur de réussite de la conduite du changement, et mieux articuler la politique de communication et l'animation du site.

Le suivi et l'évaluation des activités



I – La formation doctorale

1 • Une délégation de compétence réussie

UPE compte 1 466 doctorants inscrits en 2013, dont 48 % d'étrangers, et dispose dans les unités de recherche de ses membres de 1 700 enseignants-chercheurs et chercheurs permanents, dont 650 HDR¹⁸. L'ensemble des doctorants est réparti entre six écoles doctorales (ED) : ED 528 « Ville, transports et territoires » (VTT) ; ED 529 « Cultures et sociétés » (CS) ; ED 530 « Organisations, marchés, institutions » (OMI) ; ED 531 « Sciences, ingénierie et environnement » (SIE) ; ED 532 « Mathématiques et sciences et technologies de l'information et de la communication » (MSTIC) ; ED 402 « Sciences de la vie et de la santé » (SVS). Le secteur des sciences humaines et sociales (SHS) représente 54,5 % des doctorants inscrits¹⁹. Le taux de soutenance²⁰ sur les années 2009-2011 est de 57 % en SHS, 83 % en sciences et technologies (ST) et 94 % en sciences du vivant et de l'environnement (SVE), ce qui indique aussi que la durée des thèses varie de 3,5 - 4 ans en moyenne en ST et SVE à 5 ans en moyenne en SHS²¹.

UPE s'est dotée d'une structure spécifique, le département des études doctorales (DED), chargée de la coordination de ses formations doctorales et des actions transversales. Les ED sont responsables des choix scientifiques, de la sélection et du suivi des doctorants et de l'organisation de la scolarité des doctorants, tandis que le DED assure les formations communes aux ED, les actions de professionnalisation et l'accès au doctorat par validation des acquis de l'expérience (VAE) ou par la thèse sur travaux²².

La particularité d'UPE est d'avoir, dès sa création, bénéficié de la délégation de la compétence pour délivrer sous son propre sceau les diplômes de doctorat ainsi que, ultérieurement, l'HDR. UPE dispose dès lors d'une expérience de coordination inter-établissements particulièrement intéressante. Ces délégations de compétence sont confirmées dans le cadre de la Comue et elles sont considérées comme des finalités acquises par tous les membres et interlocuteurs d'UPE, conférant ainsi à la gestion du doctorat dans l'est francilien une cohérence tant scientifique que territoriale.

La formation doctorale est donc parfaitement intégrée dans le paysage d'UPE.

Le recul dont dispose UPE lui a permis de mettre en place des indicateurs de suivi de la qualité de la formation doctorale ainsi que des procédures d'autoévaluation. La venue de l'Inspection générale de l'administration de l'éducation nationale et de la recherche (IGAENR) en avril 2013, les travaux menés au sein d'UPE entre le CCSI, les directeurs des ED et le DED sur la qualité de la formation doctorale ainsi que les évaluations des ED par l'AERES en février 2014 constituent des sources d'informations pertinentes et croisées sur les mises en œuvre opérationnelles de la formation doctorale d'UPE. Il faut y ajouter les intéressantes enquêtes menées par l'association de doctorants Redoc²³ en 2012, 2013 et 2014, qui avaient pour objectif de connaître l'avis des doctorants sur l'offre de formation proposée par le DED d'UPE.

2 • Une délégation à soutenir par une politique de moyens supplémentaires

La délégation de la compétence doctorale à UPE est une réussite, et cette réussite suscite de nouvelles attentes. Pour y répondre, les moyens humains, matériels et de communication seraient à renforcer afin de donner une véritable visibilité à la formation doctorale d'UPE.

¹⁸ Sources : UPE, « Formation doctorale - Quinquennal 2015-2019 », p. 3 ; AERES, « Évaluation des écoles doctorales », campagne d'évaluation 2013-2014 (Vague E), synthèse de la Comue Université de Paris-Est.

¹⁹ UPE, « Formation doctorale - Quinquennal 2015-2019 », Annexe 1, p. 11.

²⁰ Moyenne du nombre de soutenances / moyenne des inscriptions en 1^{ère} année.

²¹ UPE, « Formation doctorale - Quinquennal 2015-2019 », p. 8.

²² *Ibid.*, p. 9.

²³ Redoc : Réseau des doctorants et docteurs d'Université Paris-Est.

La gestion des ressources humaines dédiées à la formation doctorale manque de clarté. Elle ne permet pas d'apprécier les supports de postes affectés à l'activité doctorale de façon pérenne ainsi que les modes de recrutement. Elle semble dépendre principalement d'accords de mise à disposition de la part des établissements, dont la durée varie selon les établissements concernés et selon les champs disciplinaires. Il en est ainsi, notamment, du temps alloué aux directeurs d'ED pour l'exercice de leurs fonctions qui varie d'une ED à une autre sans que cela repose sur une logique scientifique. Si les établissements participent à l'activité doctorale par un soutien en personnel, il apparaît toutefois qu'UPE n'a pas encore développé une véritable politique RH qui lui donnerait une assise pérenne dans l'exercice de sa compétence. La coordination de la gestion d'une compétence aussi importante avec la volonté de limiter les moyens propres à la Comue nécessitent une réflexion de fond.

Les moyens matériels, notamment en matière de financement de contrats doctoraux, apparaissent insuffisants pour répondre aux besoins de développement de la recherche dans UPE. Les documents communiqués ne permettent toutefois pas d'avoir une vision complète des transferts de crédits des établissements vers UPE en matière d'allocations doctorales²⁴. L'insuffisance des fonds propres d'UPE fragilise également l'activité des écoles doctorales et du DED. Si UPE, dans le cadre du doctorat, envisage de créer un fonds de dotation pour le développement de partenariats économiques, cette dimension du lien avec le territoire paraît encore embryonnaire et UPE devra veiller à ne pas pénaliser les relations déjà existantes avec les membres.

Les modes de communication sont aussi à intensifier au regard des attentes des doctorants et de l'environnement territorial. C'est ainsi, par exemple, que la formation doctorale d'UPE pâtit encore, malgré les efforts déployés, d'une insuffisante connaissance par les doctorants. L'enquête Redoc 2013²⁵ révèle que le DED est mal identifié par plus de 70 % des doctorants et que moins de 10 % comprennent la différence entre l'offre de formation de ce département et celle des écoles doctorales. Cette faiblesse s'explique en partie par un attachement principal des doctorants à leurs établissements de recherche et par une faible visibilité de locaux affichés « UPE ».

Enfin, il est à relever qu'UPE communique insuffisamment sur les conséquences de l'existence des deux pôles thématiques sur sa politique doctorale. À part l'ED 528 « Ville, transports et territoires », qui se trouve clairement inscrite dans le pôle « Ville, environnement et leurs ingénieries », d'autres écoles doctorales peinent à se situer dans ces champs thématiques, particulièrement l'ED 529 « Cultures et sociétés ». Les conséquences de l'existence des pôles sur le fléchage des contrats doctoraux par UPE pourraient utilement être explicitées afin d'améliorer la visibilité de la politique doctorale d'UPE (nombre de contrats doctoraux affectés aux pôles, conditions de transdisciplinarité, part réservée aux contrats doctoraux hors pôles, etc.). Ces délimitations scientifiques impliqueraient, sans doute, une réflexion accentuée des instances de la Comue sur la place réservée à l'avenir dans UPE à certains secteurs disciplinaires tels que les MSTIC ou les SHS qui peuvent ne se retrouver que très partiellement dans les choix opérés jusqu'à présent (voir *infra*).

En conclusion, la délégation de la compétence doctorale à UPE est un atout important, mais dont il faut veiller à ce qu'il soit pleinement perçu par tous les acteurs, et d'abord par les doctorants eux-mêmes. UPE veut faire du doctorat un des leviers principaux de sa politique, mais elle ne pourra pas faire l'économie d'une réflexion sur les moyens et les décisions que cela requiert.

II – La stratégie en matière de formation

1 • Une politique de mise en cohérence de l'offre de formation en cours de développement

La Comue UPE affiche²⁶ sa volonté de favoriser les coopérations entre ses membres pour coordonner l'offre de formation, créer des formations aboutissant à des diplômes communs, partager les bonnes pratiques, développer ensemble l'apprentissage et la formation continue en réponse aux demandes des collectivités et des entreprises, et transformer les modes pédagogiques pour une plus grande efficacité. Depuis 2012, le comité formation, mis en place et animé par UPE et rassemblant tous les responsables de la politique de formation des établissements concernés, a permis la réalisation d'actions qui répondent bien à ces objectifs. Ce comité a participé à la coordination pédagogique du montage de deux formations conduisant à des diplômes universitaires (DU) délivrés sous la responsabilité d'UPE. Le premier offre à des titulaires d'un baccalauréat professionnel une poursuite d'études dans l'enseignement supérieur qui leur est spécialement destinée²⁷, le second s'adresse à des directeurs et des chefs de projets de rénovation

²⁴ UPE, « Formation doctorale - Quinquennal 2015-2019 », p. 14.

²⁵ Source : <http://redocparisest.wordpress.com/>

²⁶ UPE, « Politique de site : enjeux en recherche et formation (6 juin 2014) ».

²⁷ *Ibid.*, p. 7 : « Compagnon du bâtiment durable, efficacité et rénovation énergétiques », réalisé à l'initiative du CSTB et porté par l'Institut universitaire de technologie (IUT) et l'UPEM.

urbaine²⁸. Le rôle de facilitateur d'UPE a également contribué au rapprochement des trois écoles d'architecture du site, à leur positionnement dans le domaine de l'environnement et à la réalisation de modules communs de formation.

L'activité développée au sein d'UPE autour de l'ambition de construire une politique de formation commune a sans doute contribué aussi à créer des conditions favorables à l'éclosion du projet de fusion des deux universités. Pour préparer cette fusion, dont l'aboutissement est prévu en janvier 2017, le cadrage des formations des deux établissements a été réalisé pour une mise en application à la rentrée 2015. Ce cadrage fixe de nouvelles règles d'ouverture et de fonctionnement des formations ainsi que les modalités d'attribution des diplômes. Ce travail a abouti à une réduction du nombre de licences et de masters de l'ordre de 30 %, passant de 35 actuellement au total sur les deux universités à 24 pour la future université.

Cette optimisation de l'offre de formation se traduit aussi par la création de formations inter-établissements d'UPE : mastères spécialisés entre l'ENSG et l'ESTP, masters co-habilités entre l'ENSG et l'UPEM, double cursus diplômant « ingénieur-architecte » entre l'ENPC et l'ENSAVT, etc.

Dans le cadre du prochain contrat de site, les projets du CNRS, membre de la Comue, vont également dans le sens de l'amélioration de la cohérence des formations, avec la volonté de rapprocher au mieux les masters et les activités de recherche des pôles thématiques afin d'augmenter l'attractivité de la filière doctorale.

La dynamique de concertation apportée par UPE est appréciée par les membres. Néanmoins, des attentes importantes se font jour : les unes ponctuelles (le transfert à UPE de la responsabilité de l'attribution de quelques diplômes nationaux pour des formations portées par des écoles avec reconnaissance de leur rôle²⁹), les autres plus structurantes (l'étude des possibilités de passerelles entre écoles d'ingénieurs et universités, ou encore l'étude des relations entre l'offre de formation et la demande sociétale dans les domaines liés à l'environnement).

2 ● Des initiatives et une organisation prometteuses en matière d'innovation pédagogique

UPE mène depuis 2012 des actions structurantes qui touchent plusieurs aspects de la transformation des modes pédagogiques. Elle a porté les réponses à l'appel à projets Idefi et continue à coordonner plusieurs programmes en cours de développement retenus dans ce cadre.

Le projet « Paris-Est d.School at École des Ponts » associe cinq partenaires et a pour objectif de former les étudiants à l'innovation par le « *design thinking* » en réalisant des projets dans un contexte réel, pour un client réel³⁰. Le programme « Individualisation, diversification, évaluation, accompagnement » (Idea) rassemble huit membres d'UPE pour apporter des solutions d'apprentissage adaptées à des publics variés : pédagogie par projets, autoformation tutorée, formation à distance, etc³¹. Enfin, l'« Université de technologie ouverte pluripartenaire » (Utop) permet de créer des formations à distance pour ingénieurs et techniciens. Ce programme rassemble une soixantaine de membres dont trois d'UPE³². D'autre part, UPE est labellisée « Pôle entrepreneuriat étudiant », dans le cadre duquel le projet Pépite est mené entre six partenaires pour le développement de projets de création d'entreprises par des étudiants³³.

Dans le domaine des pédagogies innovantes, UPE apporte ainsi une réelle plus-value à la communauté par sa capacité à monter et coordonner des projets qui permettent de conforter et valoriser des initiatives d'enseignants parfois isolées et qui favorisent le rassemblement d'équipes multipartenaires. Une réelle organisation a été mise en place pour la réalisation de ces projets : le comité formation, un comité stratégique Idea qui rassemble les directeurs des études des écoles et les vice-présidents formation des universités engagées, une cellule du projet d.School.

L'ambition d'UPE passe par la poursuite de ces initiatives et de ces projets, par leur reconnaissance et par leur plus large diffusion. Cela nécessiterait des décisions et des moyens dans les quatre directions suivantes : la pérennisation des cellules qui portent les projets et qui créent des produits de formation innovants, la valorisation de l'engagement des enseignants impliqués dans ces actions, l'accompagnement des enseignants dans la transformation

²⁸ *Ibid*, p. 7 : « Management de projets de rénovation urbaine » initié par l'Agence nationale pour la rénovation urbaine (Anru) ; UPE, en relation avec l'Essec (École supérieure des sciences économiques et commerciales), en a réalisé l'ingénierie pédagogique.

²⁹ C'est le cas notamment de l'ESTP et de l'ENSG pour leurs licences et masters actuellement délivrés par des établissements partenaires.

³⁰ Voir le site www.dschoool.fr/ ; le projet associe l'ENPC, ESIEE-Paris, l'UPEM, l'ENSAVT et l'EIVP.

³¹ Le projet Idea implique l'UPEC, l'UPEM, l'EIVP, l'ESTP, ESIEE-Paris, l'ENSAVT, l'Enva et l'ENPC.

³² ENPC, ESTP et IGN/ENSG.

³³ Pépite : Pôle étudiant pour l'innovation, le transfert et l'entrepreneuriat ; associant l'ENPC, l'ENSAVT, ESIEE-Paris, l'ESTP, l'UPEC et l'UPEM.

de leurs modes pédagogiques et l'extension de ces méthodes à la formation continue professionnelle et à la formation tout au long de la vie.

3 ● Des marges de progrès possibles, en relation avec les projets et les moyens à venir d'UPE

À partir des acquis et des projets en cours, des progrès sont envisageables pour répondre aux attentes des partenaires, développer encore leurs relations, renforcer la politique territoriale de l'est francilien en matière de formation et la rendre plus visible et mieux reconnue pour assurer la diffusion de ses résultats en France et à l'étranger.

Le développement de la formation continue est un objectif affiché par UPE pour répondre aux besoins socio-économiques du territoire. Ses avancées en matière de formations individualisées montrent qu'elle en a les compétences, mais elle a besoin d'une structure d'animation et de coordination qui impulserait une dynamique sur ce sujet.

La structuration de l'offre de formation des ingénieurs et des filières qui y conduisent est un autre grand objectif d'UPE. Il est pleinement justifié par la complémentarité et l'interdisciplinarité de ses composantes au sein des deux pôles thématiques, capables de créer de nouvelles formations exploitant des synergies.

Si UPE souhaitait répondre aux demandes de certains de ses membres en matière de transfert de responsabilité de diplômes, il lui faudrait renforcer la gouvernance et le pilotage des formations. Il conviendrait de conforter et de pérenniser les cellules de développement de formations innovantes, de poursuivre la démarche visant à améliorer la cohérence de l'offre de formation du site et de mettre en place une démarche qualité des développements pédagogiques en vue d'évaluer les plus-values apportées et d'optimiser le modèle économique correspondant. Le prochain contrat de site devra donner à UPE les moyens d'atteindre ses objectifs raisonnablement ambitieux et d'apporter des réponses aux enjeux régionaux et nationaux dans le domaine des formations.

III – La stratégie en matière de recherche

Compte tenu de la diversité et de l'hétérogénéité de ses membres, le premier objectif du Pres puis de la Comue a été de créer, de façon pragmatique, un « écosystème de proximité³⁴ » favorable à l'exploitation des complémentarités. Si les membres d'UPE avaient déjà tous, à des degrés divers, une longue tradition de recherche, la création du Pres UPE a eu un effet tangible sur l'organisation de celle-ci en favorisant l'émergence de structures fédératrices, d'une part via le Programme d'investissements d'avenir (PIA), d'autre part au travers d'initiatives propres (les pôles thématiques).

1 ● Des points d'appui bien identifiés soutenant une politique de structuration et de visibilité encore en cours de développement

UPE a joué un rôle non négligeable de structuration de la recherche à l'occasion des appels d'offre du PIA. Même si l'influence directe d'UPE doit être mesurée dossier par dossier, le Pres a joué un rôle de catalyseur et ainsi favorisé l'obtention de quatre Labex (Bezout ; Futurs urbains ; Modélisation et expérimentation multi-échelles des matériaux pour la construction durable - MMCD ; Sciences, innovations et techniques en société - Sites) pilotés par ses soins, d'un Equipex (Sense-City) piloté par l'Ifsttar et d'un Institut de la transition énergétique (ITE Efficacy) dont UPE est l'actionnaire public de référence. Un cinquième Labex (Initiative pour la création d'un Institut de recherche vaccinale - VRI) est porté par l'UPEC. Le bureau du CCSI d'UPE fait office de conseil des parties pour ces structures, adoptant alors une géométrie variable selon le Labex concerné. Les équipes de recherche des membres d'UPE sont également associées à d'autres Labex multisites, notamment grâce aux organismes de recherche nationaux. La structuration de la recherche sur le site Paris-Est passe aussi par des structures fédératives du CNRS³⁵. Ces succès sont la reconnaissance de l'excellence des recherches dans ces domaines.

La structuration de la recherche à l'échelle du territoire de Paris-Est se fait par le biais des deux pôles thématiques pluridisciplinaires à visée internationale, « Santé et société » et « Ville, environnement et leurs ingénieries ». Des discussions portent sur la meilleure manière d'organiser et de rendre visible deux autres thématiques fortes du site, les MSTIC et les SHS. Si ces thématiques sont effectivement des points d'appui du site Paris-Est, la formalisation d'une éventuelle structuration reste à faire.

³⁴ Selon l'expression de l'un des membres rencontré lors des entretiens avec le comité AERES.

³⁵ Tableau complet des résultats d'UPE au PIA : UPE, « Université Paris-Est et investissements d'avenir. Synthèse des projets labellisés », mars 2012.

Les pôles, qui jouent aussi un rôle d'interface visible avec les partenaires extérieurs, ont vocation à couvrir une majorité des domaines de recherche d'UPE. Cela répond bien à la volonté de positionnement territorial de la Comue. Mais il importe aussi, notamment compte tenu des moyens disponibles, d'être sélectif ; chercher à tout mettre en évidence a pour effet qu'aucun élément ne se dégage clairement des autres.

Toutes ces structures formelles (Labex, Equipex, etc.) ou d'animation scientifique (pôles thématiques) sont des points forts qui, d'une part, doivent permettre de structurer la recherche au-delà des unités de recherche, et, d'autre part, rendent visibles les enjeux sociétaux abordés à Paris-Est. Ces structures sont d'ores et déjà des points d'entrée pour les collectivités territoriales et les entreprises partenaires. Les plateformes expérimentales sont des démonstrateurs des recherches d'UPE au service des collectivités, et en retour les territoires sont des terrains d'expérimentation à grande échelle pour les chercheurs. Face à la concurrence en Île-de-France des Comue porteuses de projets Idex, le site Paris-Est joue pleinement les interactions de proximité entre formation, recherche, collectivités territoriales et acteurs socio-économiques et culturels.

À côté du portage des projets Idex et de la mise en place des pôles thématiques, l'instauration en 2007 de la signature unique monoligne des publications scientifiques contribue à la visibilité d'UPE dans le domaine de la recherche³⁶. Cette stratégie, largement partagée par les membres, nécessite à présent d'être évaluée en termes d'application et d'impact. Elle constitue un transfert partiel d'image et de visibilité internationale mutualisées de la recherche depuis les membres vers UPE. Il s'agit d'un point d'appui fort, alors que les ressources restent propres. Par ailleurs, UPE, via son DED, gère les contrats doctoraux, la politique d'invitation des chercheurs étrangers et les cotutelles. Même si le nombre d'allocations en provenance des établissements a été souligné comme insuffisant, une partie de la stratégie en recherche d'UPE peut se concrétiser au travers des critères de recrutement des doctorants.

2 • Des communautés, dont les LL-SHS, à mieux intégrer dans la Comue

La stratégie d'UPE étant une stratégie de structuration et de visibilité, il importe de pouvoir l'appuyer sur l'ensemble des communautés actives au sein de la Comue. En matière de recherche, la stratégie s'appuie en grande partie sur les pôles thématiques, mais ceux-ci ne reflètent pas encore la totalité du périmètre UPE : la place des MSTIC et des LL-SHS (lettres, langues, sciences humaines et sociales), par exemple, dans l'ensemble de la recherche d'UPE demeure une question ouverte. UPE en est bien consciente, et entend mieux intégrer ces communautés à sa politique à l'occasion du prochain contrat de site³⁷.

Le cas des LL-SHS mérite d'être souligné.

Trois écoles doctorales (CS, OMI, VTT) sur les six relèvent de ce champ, encore la dernière (VTT) mélange-t-elle sciences sociales et sciences exactes. Par ailleurs, les SHS sont présentes dans les deux pôles thématiques d'UPE. Le discours des responsables d'UPE insiste à la fois sur la spécificité du domaine, notamment pour les humanités, et sur la nécessité de ne pas laisser les communautés de ces disciplines à l'écart³⁸. Cependant, les propositions concrètes sont un peu sommaires et le projet de création d'une « Maison internationale des sciences sociales et des humanités » demeure assez flou, malgré l'attention portée par la présidence d'UPE. Ce qui peut être observé ailleurs avec les Maisons des sciences de l'homme (MSH) ou Maisons de la recherche en sciences humaines (MRSH, à Caen, Aix-en-Provence, Bordeaux) donne à penser que ce type d'institution peut s'avérer réellement structurant et intégrateur pour ces communautés.

La situation du domaine est assez contrastée. La structuration interne est plutôt satisfaisante avec, par exemple, des associations avec le CNRS ou des travaux communs entre unités. En revanche, les unités et l'ED « Cultures et sociétés » paraissent décalées du mouvement d'ensemble. C'est donc dans le domaine des humanités que regroupe cette ED qu'il faudrait faire porter les efforts. Une intégration systématique aux réponses aux appels d'offre pluridisciplinaires associée à des contrats doctoraux fléchés sur des interfaces pourrait constituer un premier élément de réponse.

En matière de stratégie de recherche à l'échelle d'UPE, les points de vigilance demeurent donc la structuration des communautés, à la fois par une gouvernance renforcée des pôles qui permettra d'anticiper la fin des projets du PIA et de rendre pérennes leurs activités grâce à des financements extérieurs pour palier les faibles contributions des membres, mais aussi la création de nouvelles structures permettant à des communautés de se fédérer. Si un consensus et une volonté politique, notamment du CNRS, semblent clairs pour la communauté MSTIC,

³⁶ UPE, « Règle de signature d'Université Paris-Est », disponible à l'url http://www.univ-paris-est.fr/fichiers/UPE_signature_regle.pdf.

³⁷ UPE, « Politique de site : enjeux en recherche et formation », p. 13.

³⁸ Entretiens lors de la visite sur site.

celle des SHS semble plus divisée sur son positionnement. Les degrés de structuration et d'intégration du domaine LL-SHS à la vie scientifique commune constituent un enjeu important.

IV – La valorisation : l'UPE, une échelle pertinente de valorisation

UPE a fortement contribué au projet de la Société d'accélération du transfert de technologies (Satt) IDFinov³⁹ et sa labellisation par le PIA en 2012 a permis à la Satt de se doter de ressources humaines conséquentes (30 personnes) sur différentes compétences métiers (dans les grands domaines thématiques, dans le domaine juridique, etc.). Ces moyens ont permis une accélération notable du nombre de brevets déposés⁴⁰ et de projets de création d'entreprise⁴¹.

Les membres de la Comue ont mutualisé leurs efforts en confiant à la Satt IDFinov la mission de valoriser les inventions de leurs laboratoires. IDFinov inclut dans son périmètre d'activité l'ensemble des établissements de la Comue, sur un mode de fonctionnement partenarial visant à prendre le relais post-détection sur les phases de maturation et de preuves de concept, en s'appuyant sur des référents identifiés dans les établissements. Les partenaires conservent en leur sein la phase de détection et la propriété industrielle.

En tant qu'actionnaire de la Satt, UPE joue un rôle essentiel de trait d'union entre le monde de l'enseignement et de la recherche, le tissu économique, les collectivités territoriales – avec des conseils généraux et régionaux très impliqués sur ce thème –, et les aménageurs. D'une part, la Comue permet à la Satt de disposer d'un accès facilité aux collectivités locales et aux acteurs économiques. D'autre part, elle permet aux collectivités locales d'avoir une approche plus large de la valorisation, au-delà de leur territoire habituel, puisque la Satt dépasse le périmètre de l'est francilien. Chacun compte sur le dynamisme d'UPE pour générer un effet d'entraînement et pour rendre le territoire plus attractif, notamment pour l'installation de nouvelles entreprises.

En matière de transfert de technologies, trois pôles de compétitivité sont présents sur le territoire, qui ont permis de financer plus de 15 M€ de projets⁴². Néanmoins, les relations avec les entreprises et les contrats de recherche partenariale restent essentiellement du ressort de chaque entité et UPE manque encore d'actions structurées et coordonnées dans ce domaine.

L'enjeu est désormais, pour UPE, de fédérer ses membres autour d'un grand projet partagé tel que I-Site ou IDEX, avec l'objectif de mettre en place des projets partenariaux structurants et transformants, allant au-delà de la simple addition des capacités. Une véritable stratégie serait nécessaire pour structurer le développement accéléré de partenariats public-privé, favoriser l'innovation et la créativité, l'exploitation industrielle des brevets et la création d'entreprises. La Comue aurait un rôle de levier à jouer pour transformer le potentiel de recherche et de formation du site en création de valeur et de développement d'activité pour le territoire.

V – Les relations internationales : l'émergence d'une marque UPE à renforcer par une meilleure concertation

UPE représente une opportunité pour le développement des relations internationales. Dans le cadre de trois écoles doctorales et de deux Labex portés par UPE, quatre programmes internationaux ont été créés⁴³, un guide commun de l'étudiant étranger a été conçu ainsi qu'un programme commun d'accueil des chercheurs, actions auxquelles s'ajoutent celles qui sont menées par les établissements membres ou associés d'UPE. Par contre, alors qu'il existait, à l'époque du Pres, une vice-présidence responsable des relations internationales, ni le poste ni la fonction d'animation qu'il permettait n'ont été remplacés dans la Comue.

En matière de relations internationales, UPE représente une plus-value pour les établissements moins développés à l'international, aussi bien que pour ceux qui y sont depuis toujours très actifs : chacun reconnaît qu'il est plus convaincant de se présenter comme un grand groupe polyvalent avec des thématiques fortes et des projets en

³⁸ La Satt IDFinov résulte du projet porté en 2010 par les établissements de « Sorbonne Paris Cité » et de « Université Paris-Est », l'Université de Cergy Pontoise, le CNRS et l'Inserm - <http://www.idfinnov.com>.

⁴⁰ Le site www.idfinnov.com mentionne le dépôt de 80 brevets par an.

⁴¹ Neuf projets de création d'entreprise en cours de maturation selon le représentant de la Satt rencontré lors des entretiens du comité d'évaluation AERES.

⁴² Selon le site www.idfinnov.com.

⁴³ UPE, « Politique de site : enjeux en recherche et formation », p. 7-8 : un programme doctoral Erasmus Mundus partagé par un consortium de 10 pays dans le domaine des technologies environnementales, un doctorat commun Tempus avec l'Ukraine et la Géorgie, un parcours européen de master 2 d'urbanisme et un programme international de master en sciences informatiques et mathématiques.

commun qui représentent une multiplicité de portes d'entrée pour établir des partenariats durables. L'acceptation de la marque UPE est dès lors partagée par tous.

Le prochain contrat de site devrait préciser la stratégie internationale d'UPE, laquelle pourrait en outre être concrétisée par des appels à projets en commun. L'internationalisation peut également s'appuyer sur les doctorants, dont 48 % sont étrangers. Pour autant, la question de la diversification de l'origine des doctorants n'est pas perçue comme cruciale, l'important étant d'attirer les meilleurs doctorants — ainsi que les meilleurs chercheurs — quelle que soit leur origine géographique. Les responsables d'UPE ont aussi la sagesse de ne pas s'enfermer dans des choix de cibles géographiques, qui pourraient être rapidement dépassés. Les actions que prévoit de mener le CNRS au cours du prochain contrat de site conforteront le poids d'UPE à l'international. Il entend en effet créer une cellule internationale pour développer les échanges des chercheurs avec des collègues étrangers et, à terme, créer des unités mixtes internationales (UMI) dans certains pays, en partenariat avec leurs homologues du site Paris-Est.

Malgré les progrès constatés, il reste des lacunes qu'il convient de combler pour renforcer la marque UPE à l'international. Il faudrait notamment afficher une version en anglais du site UPE, multiplier les bourses de doctorat et de master susceptibles d'attirer des candidats étrangers, et surtout garantir une meilleure coordination entre les responsables du développement international des différents établissements. Les responsables d'UPE sont bien au courant des besoins exprimés par les partenaires dans ce domaine ; aussi, sans aller jusqu'à instituer une vice-présidence, ils pourraient envisager la nomination d'un animateur, sous forme de poste pérenne dans le cadre du futur contrat de site, ou de responsabilité tournante assurée par l'un des responsables des relations internationales des établissements. Cette fonction est indispensable pour mener les réflexions stratégiques entre les membres d'UPE, coordonner les actions de communication et de marketing à l'étranger, mettre au point les outils de présentation des formations et des activités de recherche d'UPE et assurer la circulation des informations de façon régulière et systématique. Un tel lien transversal serait un atout pour favoriser l'émergence d'une marque UPE à l'international et la concrétiser.

VI – La politique documentaire : un bon exemple de réussite informelle à formaliser

Les premières initiatives communes en matière de documentation remontent à l'époque du Polytechnicum, mais c'est la création du Pres qui a donné l'occasion de mettre sur pied un groupe documentaire, informel et sans règlement, mais auquel participent les 20 établissements. C'est encore la situation en vigueur aujourd'hui dans la Comue. Ce groupe se donne pour tâches d'organiser la documentation pour les doctorants dans le périmètre de la Comue, de mutualiser les catalogues dans un portail documentaire UPE à destination des chercheurs (excluant donc le champ plus large de la formation), et de mutualiser certaines ressources numériques. Il contribue également aux formations documentaires mises en place par les ED pour les doctorants.

L'accès aux ressources électroniques est un exemple typique des volontés et des limites du modèle UPE : UPE est inscrite au réseau Couperin et mène des négociations au nom des établissements membres en organisant une sorte de mini-Couperin au sein d'UPE, mais les doctorants UPE, qui demeurent rattachés à leur établissement, n'ont accès qu'aux ressources souscrites par celui-ci, pas à celles des autres. Fournir à tous les mêmes droits d'accès serait une initiative qui donnerait corps et existence à UPE aux yeux des doctorants.

Le groupe documentaire a procédé à une autoévaluation qui a débouché sur un certain nombre de constats. Le groupe n'a pas de positionnement dans l'organigramme d'UPE et manque de formalisation, ce qui induit le sentiment de ne pas être reconnu comme porteur d'un enjeu stratégique pour la communauté. Le groupe est une sorte d'association libre, fondée sur le volontariat des participants (le responsable du portail UPE est la seule personne formellement engagée dans la politique documentaire UPE) : certains bénéficient d'une convention délimitant le temps pouvant être consacré à des tâches communes, d'autres fonctionnent sans aucun mandat, et donc sans reconnaissance. Donner une existence officielle à ce groupe et en désigner formellement les membres au moyen de conventions apparaît comme une urgence.

En dépit de ces limites, le groupe documentaire fonctionne efficacement, ce qui est également assez caractéristique du pragmatisme d'UPE. Il a rédigé une note de « Stratégie documentaire de la Comue. Lignes directrices du projet de contrat de site et de la candidature I-Site », s'appuyant sur un projet documentaire⁴⁴. Le projet documentaire s'aligne sur les trois axes stratégiques qui lui ont été fixés directement par la présidence d'UPE : développer le doctorat Paris-Est au service des six ED existantes, renforcer les deux pôles thématiques, et développer

⁴⁴ « Élaboration du projet documentaire d'Université Paris-Est dans le cadre du contrat de site. Note de synthèse », version 2.0 du 4 septembre 2014.

la diffusion des connaissances et des savoirs⁴⁵. La stratégie documentaire propose d'y répondre par le déploiement de quatre programmes opérationnels : la pérennisation et le développement de nouvelles fonctions pour le portail documentaire UPE, la mise sur pied d'un socle commun de ressources numériques pour les doctorants et la création d'une archive ouverte UPE, le développement des services documentaires à l'échelle d'UPE, et la contribution des bibliothèques à la vie de campus, le tout devant être porté par des ressources humaines spécifiques. Les programmes sont constitués de projets clairement identifiés, chiffrés et inscrits dans un calendrier. En outre, des priorités sont fixées aux différentes composantes des programmes.

La politique documentaire d'UPE est un bon exemple de l'état d'avancement du projet de Paris-Est : elle est efficace et ambitieuse, structurée et dotée d'indicateurs⁴⁶, mais toujours en attente de reconnaissance officielle et de formalisation.

VII – La politique territoriale : une prospective partagée encore à construire

Les représentants des collectivités territoriales attendent d'UPE une relation plus étroite et une dynamique de développement réciproque. Si une commission territoriale a bien été mise en place avec la création d'UPE, la plupart des élus estiment qu'il s'agit plus d'une instance d'information que de projets. Cependant, les effets de la présence d'UPE sont notables sur le territoire de l'est francilien : 25 % de la recherche urbaine en France étant effectuée dans les laboratoires d'UPE⁴⁷, les élus s'intéressent aux résultats de ces recherches, notamment pour leurs propres objectifs de ville durable. Les projets de « *living lab* », l'animation du campus Descartes, les incubateurs d'entreprises réalisés ou projetés sont autant d'éléments susceptibles de dynamiser ces territoires.

Sur le versant UPE, l'ancrage territorial se manifeste par l'attention portée aux logements étudiants de proximité, la réalisation à venir du « Grand Paris express » et surtout par des activités de consultance au travers par exemple des domaines d'intérêt majeur (Dim) de la région. L'horizon professionnel des étudiants ne peut évidemment être limité à l'est francilien, mais la présence temporaire des étudiants, les mutations culturelles qu'ils induisent, les processus d'innovation générés par la recherche constituent des facteurs incitatifs à la diffusion du changement social et économique dans ce territoire, à son passage d'une économie industrielle et résidentielle à une autre, plus orientée vers des services et des emplois qualifiés. Un accès élargi et mieux orienté vers les études supérieures pour les jeunes du territoire, de même que le développement de la formation continue au service des salariés, en seraient des marqueurs. La politique de coordination territoriale d'UPE se doit donc d'être aussi une politique visant au développement de l'enseignement supérieur. Réciproquement, pour les collectivités territoriales, l'enjeu est d'apprendre à faire un usage plus intensif des aménités et des travaux universitaires pour leur développement.

Néanmoins, les actions allant dans ce sens en sont encore à leurs débuts. En dépit de conventions passées avec les collectivités territoriales, de la place notable de l'université dans le schéma départemental de l'enseignement supérieur et de la recherche du Val de Marne, et malgré les acquis locaux du contrat de projets État-région (CPER), l'impression dominante reste celle d'opportunités saisies par les uns et par les autres selon les moments plutôt que d'une véritable politique fondée sur une prospective territoriale partagée. Par ailleurs, si les deux universités s'impliquent de plus en plus fortement dans leurs territoires, la plupart des écoles d'ingénieurs d'UPE restent davantage tournées vers l'extérieur. Il faudrait par conséquent qu'UPE se dote, à son niveau, de dispositifs opérationnels dans lesquels se traduiraient ses relations avec son territoire ; dotée de pouvoirs élargis, la commission territoriale, par exemple, pourrait être saisie de projets communs (vie étudiante, emploi étudiant, ouverture des campus, etc.), et éventuellement mener des études d'impact.

⁴⁵ *Ibid.*, p. 3.

⁴⁶ « Statistiques et chiffres clés de la phase A de la mise en production du portail documentaire UPE », 18 mars 2014.

⁴⁷ UPE, « La communauté de l'est francilien ».

Conclusion

Le regroupement Paris-Est est innovant par sa composition et son ambition. Par sa composition, parce qu'il rassemble 21 établissements ou organismes de natures, de tailles et de tutelles diverses, chacun avec son histoire, son public et son identité, souvent forte. Par son ambition, parce que le positionnement territorial est un élément important de son projet et qu'il envisage ce positionnement dans un double mouvement : des établissements au terrain local, d'abord, en mettant les compétences réunies des membres et des associés à l'écoute des partenaires locaux et des besoins spécifiques de l'est francilien ; du terrain local au monde, ensuite, en considérant le local comme un terrain d'expérimentation de solutions applicables et exportables ailleurs. Cela permet de répondre à la fois aux attentes des collectivités territoriales et des acteurs locaux, soucieux de trouver des réponses à leurs besoins *hic et nunc*, et aux ambitions des établissements, dont plusieurs s'identifient à des enjeux internationaux voire globaux.

De ce point de vue, la Comue actuelle se situe dans la droite ligne du Pres, lui-même issu d'un premier regroupement, le Polytechnicum. Il y a là un bel exemple de continuité et de montée en puissance d'une logique fédératrice au service des membres et des partenaires locaux. La diversité des membres avait plus de chances d'aboutir à un éclatement qu'à un rapprochement, mais ce danger a été conjuré par une approche pragmatique, qui tient en quelques principes : mettre la Comue au service de ses membres, et non l'inverse ; garantir le maintien des autonomies et des identités des membres ; avancer sur quelques projets ciblés, dont la plus-value apparaît clairement, ce qui fait que tous sont d'accord pour en déléguer les compétences à la Comue (compétence doctorale en particulier) ; ne pas dévitaliser les ressources des membres pour les localiser au sommet de l'organigramme, mais faire reposer celui-ci sur les compétences qui existent au sein des membres.

Le modèle a parfaitement fonctionné jusqu'à aujourd'hui : il offre aux acteurs locaux un interlocuteur unique, il rassure les membres, il progresse en démontrant son utilité selon une logique informelle de « *quick wins* ». Avec de multiples tutelles et un contrat de site qui sera signé par chacune d'entre elles, UPE rassemble une grande richesse et une grande diversité. Le nombre de projets issus du PIA témoigne d'une dynamique certaine. Le Pres, aujourd'hui Comue, a joué un rôle majeur de mise en relation des établissements entre eux et avec les collectivités locales, il a réussi à créer un sentiment d'appartenance à UPE, au moins au niveau des gouvernances des établissements.

La question est de savoir si cette approche est durable : la logique fédératrice de la Comue peut-elle progresser dans le modèle actuel, ou la progression implique-t-elle de passer à un stade plus avancé de formalisation et de mutualisation des ressources ?

L'analyse détaillée de l'organisation actuelle de la Comue au regard de ses ambitions et l'examen d'un certain nombre d'activités gérées ou organisées, formellement ou informellement, par la Comue, pointent tous dans la même direction : les succès engrangés, même partiels, suscitent des attentes, auxquelles il ne pourra être répondu que par davantage de formalisation et de reconnaissance, et davantage de ressources affectées aux missions communes.

UPE se trouve devant un nouveau cap à franchir. Elle pourra réussir en s'appuyant sur un certain nombre de points forts, qui sont autant de leviers susceptibles d'être mis à profit.

- 1) UPE repose sur des partenariats anciens : c'est une force. Les membres et les associés d'UPE ont déjà retiré des bénéfices de ces relations et de ce regroupement et expriment une satisfaction en ce qui concerne la formation doctorale.
- 2) Les deux pôles thématiques constituent de vraies forces de frappe pluridisciplinaires et transversales, capables d'atteindre dans leurs domaines des tailles critiques à l'échelle internationale ; ils sont l'objet de grands espoirs, aussi bien à l'interne qu'à l'externe.
- 3) UPE peut s'appuyer sur des équipes de recherche de haut niveau, dont l'excellence a été reconnue par l'octroi de Labex et d'Equipex par exemple.

- 4) La diversité des filières de formation existantes et des modes pédagogiques mis en œuvre est une force sur laquelle UPE s'est appuyée pour développer des formations innovantes, notamment avec un succès aux appels d'offre Idefi. L'offre de formation connaît un processus de construction d'une cohérence nouvelle.
- 5) UPE peut bénéficier d'un soutien affirmé du CNRS, membre d'UPE et exprimant une vision claire des jalons à poser dans un avenir proche pour garantir le succès du projet.
- 6) Les sites d'implantation d'UPE représentent un remarquable potentiel de développement : ces sites sont des lieux de rencontre de différents publics et de différentes disciplines, mais ils sont aussi les lieux d'attente des collectivités, soucieuses de voir le territoire se développer et désireuses de travailler avec un interlocuteur comme UPE qui puisse jouer un rôle d'interface entre les différents acteurs.
- 7) Les attentes des membres et des associés, mais aussi des partenaires extérieurs, à l'égard de la Comue UPE sont grandes ; ils voient encore un important potentiel de développement dans la dynamique UPE.

Mais UPE doit aussi accorder toute son attention à quelques risques auxquels elle est confrontée.

- 1) L'organisation d'UPE est marquée par une certaine fragilité, parce qu'elle est basée sur la coordination et la bonne volonté, lesquelles ne sont pas nécessairement des garanties de pérennité.
- 2) La stratégie est en cours d'élaboration et le triangle stratégie - plan d'actions - suivi de la mise en oeuvre n'est dès lors pas encore stabilisé. La programmation dans l'élaboration des objectifs et des actions à mettre en place demeure faible et il n'y a pas d'indicateurs de l'« effet UPE » ni de la plus-value de la structure de coordination territoriale.
- 3) La question des moyens pèse sur la démarche UPE. Les moyens alloués par les membres à UPE demeurent réduits au regard de l'ambition du projet commun, qui nécessite une réflexion sur l'analyse des besoins et l'allocation des ressources.
- 4) Les structures et l'organisation des services d'UPE manquent d'un véritable pilotage stratégique et de certains moyens et compétences associés.
- 5) Les pôles thématiques demeurent encore des structures peu claires aux yeux de nombreux acteurs, alors même qu'ils sont un outil central de la politique d'UPE. Ils manquent de formalisation et de visibilité, à l'interne comme à l'externe. Par ailleurs, certaines communautés de chercheurs, notamment dans les humanités, ne se sentent pas encore suffisamment intégrées à la politique scientifique d'UPE.
- 6) UPE ne joue pas encore un rôle actif de coordination des relations industrielles, qui relèvent davantage de ses membres.
- 7) Parce qu'elle va mobiliser des agents déjà fortement impliqués dans UPE, la fusion de l'UPEC et de l'UPEM peut constituer un frein pour l'avancement du projet UPE.

D'une manière générale, UPE est aujourd'hui confrontée à la question d'un passage à davantage de formalisation. Les réponses pourraient se traduire par la clarification de la gouvernance, la mise au point de règlements et la reconnaissance des personnes impliquées dans les missions communes. Il s'agit aussi de doter chaque politique (recherche, études doctorales, formation, valorisation, relations internationales, communication, documentation, etc.) d'objectifs clairs, adoptés par tous, d'indicateurs de réussite et de balises permettant de jalonner le travail sur les prochaines années. D'autre part, une réflexion sur les ressources à mettre en commun serait à mener rapidement, car le système d'implication volontaire, voire celui des contrats de service, ont leurs limites. UPE n'a guère le choix : la progression du projet apparaît nécessaire à la fois pour que la dynamique interne ne s'éteigne pas et pour que les attentes importantes qu'elle a suscitées chez les partenaires locaux ne soient pas déçues. Le positionnement territorial que s'est assigné UPE est par nature dynamique et non statique : UPE doit savoir prendre les mesures qui garantissent le maintien de cette dynamique.

Liste des sigles

A

AERES	Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur
Anru	Agence nationale pour la rénovation urbaine
Anses	Agence nationale de sécurité sanitaire de l'alimentation, de l'environnement et du travail

C

CCSI	Comité consultatif scientifique international
CNRS	Centre national de la recherche scientifique
Comue	Communauté d'universités et établissements
CPER	Contrat de projets État-région
CS	Cultures et sociétés (École doctorale)
CSTB	Centre scientifique et technique du bâtiment

D

DED	Département des études doctorales
Dim	Domaine d'intérêt majeur
DU	Diplôme universitaire

E

ED	École doctorale
EFS	Établissement français du sang
EIVP	École des ingénieurs de la ville de Paris
ENPC	École nationale des ponts et chaussées
ENSAPB	École nationale supérieure d'architecture de Paris-Belleville
ENSAPM	École nationale supérieure d'architecture de Paris-Malaquais
ENSAVT	École nationale supérieure d'architecture de la ville et des territoires à Marne-la-Vallée
ENSG	École nationale des sciences géographiques
Enva	École nationale vétérinaire de Maisons-Alfort
EPCS	Établissement public de coopération scientifique
EPSCP	Établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel
Equipex	Équipement d'excellence
ESIEE-Paris	École supérieure d'ingénieurs en électronique et électrotechnique
Essec	École supérieure des sciences économiques et commerciales
ESTP	École spéciale des travaux publics, du bâtiment et de l'industrie
ETP	Équivalent temps plein

F

FCBA	Institut technologique forêt, cellulose, bois-construction, ameublement
------	---

G

Gip	Groupement d'intérêt public
-----	-----------------------------

H

HCERES	Haut conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur
HDR	Habilitation à diriger des recherches

I

Idea	Programme « Individualisation, diversification, évaluation, accompagnement »
Idefi	Initiative d'excellence en formations innovantes
Idex	Initiative d'excellence
Ifsttar	Institut français des sciences et technologies des transports, de l'aménagement et des réseaux
IGAENR	Inspection générale de l'administration de l'éducation nationale et de la recherche
IGN	Institut national de l'information géographique et forestière

Ina	Institut national de l'audiovisuel
Inserm	Institut national de la santé et de la recherche médicale
I-Site	Initiative Science innovation territoires économie
ITE	Institut de la transition énergétique
IUT	Institut universitaire de technologie
L	
Labex	Laboratoire d'excellence
LL-SHS	Lettres, langues, sciences humaines et sociales
LRMH	Laboratoire de recherche des monuments historiques
M	
Menesr	Ministère de l'Éducation nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche
MMCD	Modélisation et expérimentation multi-échelles des matériaux pour la construction durable (Labex)
MRSH	Maison de la recherche en sciences humaines
MSH	Maison des sciences de l'homme
MSTIC	Mathématiques et sciences et technologies de l'information et de la communication
O	
OMI	Organisations, marchés, institutions (École doctorale)
P	
PapESR	Portail d'aide au pilotage de l'enseignement supérieur et de la recherche
Pépite	Pôle étudiant pour l'innovation, le transfert et l'entrepreneuriat
PIA	Programme d'investissements d'avenir
PME	Petite et moyenne entreprise
Pres	Pôle de recherche et d'enseignement supérieur
R	
R&D	Recherche et développement
Redoc	Réseau des doctorants et docteurs d'Université Paris-Est
RH	Ressources humaines
S	
Satt	Société d'accélération du transfert de technologies
SHS	Sciences humaines et sociales
SIE	Sciences, ingénierie et environnement (École doctorale)
Sites	Sciences, innovations et techniques en société (Labex)
ST	Sciences et technologies
SVE	Sciences du vivant et de l'environnement
SVS	Sciences de la vie et de la santé (École doctorale)
U	
UGA	Université Grenoble-Alpes
UMI	Unité mixte internationale
UPE	Université Paris-Est
UPEC	Université Paris-Est Créteil Val de Marne
UPEM	Université Paris-Est Marne-la-Vallée
Utop	Université de technologie ouverte pluripartenaire
V	
VAE	Validation des acquis de l'expérience
VRI	Institut de recherche vaccinale
VTT	Ville, transports et territoires (École doctorale)

Observations du président

UNIVERSITÉ
— PARIS-EST

Le président

HCERES
20 rue Vivienne
75002 PARIS
A l'attention de Monsieur le Directeur
Philippe TCHAMITCHIAN

Champs-sur-Marne, le 20 février 2015

V/Réf. : S1/PT/EB/2015/186

Objet : Rapport d'évaluation de la coordination territoriale UPE

Monsieur le Directeur,

Vous m'avez adressé le 3 février dernier le rapport visé en objet. Je voudrais en tout premier point vous remercier pour la qualité du constat proposé et des orientations d'évolution qui en découlent. Nous partageons la plupart des éléments de ce diagnostic et ce rapport est une contribution essentielle à notre propre réflexion.

Le comité d'évaluation souligne avec pertinence nos principaux atouts. Retenons ici les deux principaux : la continuité de notre stratégie, condition essentielle à la réalité de sa mise en œuvre ; nos atouts de différenciation et d'attractivité que constituent nos deux pôles. Votre lecture est cohérente avec notre vision. Cette situation n'était pas acquise et s'est construite progressivement par un mélange de détermination et de pragmatisme qui me semble nous caractériser.

Le rapport souligne la nécessité d'une plus grande formalisation de nos processus et modes de fonctionnement et détaille ce constat sur plusieurs dimensions. Je ne reprendrai pas ici les différents aspects mais là aussi les problématiques abordées et les préconisations sont très présentes dans nos réflexions actuelles, en particulier dans les orientations qui structurent notre projet de site et notre candidature ISITE.

Je voudrai cependant nuancer les analyses exprimées sur les modes d'organisation souhaitables pour notre Communauté et les mettre en regard de notre spécificité : une communauté très interministérielle dans sa construction et sa composition, mariant de façon différente du modèle de nombreux sites le monde académique (universités, grandes écoles, organismes de recherche) et les établissements dont le métier premier n'est pas la production académique mais qui contribuent à cette mission en la reliant de façon originale à d'autres activités qui sont le cœur de leur métier, et qui contribuent à ouvrir la Communauté à différents acteurs professionnels.

.../...

.../...

Cette originalité nous a imposé, – et continue de nous imposer –, de trouver notre voie spécifique de réponse aux trois enjeux qui sont au centre des dynamiques de site :

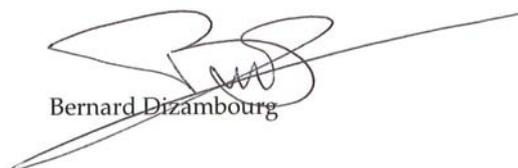
- la capacité à se doter d'un mode de structuration qui contribue à assurer l'équilibre économique de chacun de nos établissements et du regroupement dans sa globalité, ce qui suppose tout à la fois une capacité à rationaliser les modes de fonctionnement et celle de favoriser le développement des ressources ;
- l'aptitude à conduire des différenciations, à les énoncer mais d'abord et avant tout à les mettre en œuvre dans la réalité de l'action conduite ;
- la nécessité d'appuyer ces démarches sur des compétences collectives, dans les organisations de formation et de recherche et dans les organisations administratives, qui permettent la mise en œuvre et qui favorisent la perméabilité diffuse avec nos environnements, condition essentielle de la durabilité de notre position sur le long terme.

Notre site, comme tous les autres, doit démontrer sa capacité à progresser sur cette triple dimension. C'est une responsabilité commune de la Communauté et de ses membres. Il convient cependant de bien identifier les points où la valeur ajoutée de la Communauté sera la plus forte et où elle doit proposer à ses membres une dynamique d'évolution cohérente.

La diversité de nos membres induit une très forte hétérogénéité des statuts des personnels, des systèmes d'information, des modes de rapports aux autorités de tutelle et aux enjeux de société, des types de relations avec l'environnement économique et territorial... Soulignons que toute volonté de vouloir réellement dépasser la stratification propre du système français d'enseignement supérieur et de recherche suppose de se confronter à cet état de fait. De plus, la présence de membres dont l'activité n'est pas principalement l'enseignement supérieur et la recherche accroît cette distance en termes de modes de fonctionnement. De ce fait, les dynamiques de rationalisation trouvent rapidement leurs limites. Ajoutons que, dans notre cas et sur le moyen terme, l'espace de mutualisation et de rationalisation le plus important est celui des deux universités ; la fusion engagée des deux universités est notre meilleur vecteur d'optimisation et une étape préalable à d'autres phases.

L'espace naturel de la Communauté est celui de la mise en complémentarité des différents d'acteurs ; ce le sera encore plus après la fusion des deux universités. La valeur ajoutée de la Communauté est de contribuer au décloisonnement des disciplines et des établissements et de travailler les interrelations. La Communauté devrait aussi être porteuse d'innovations dans les formes de mise en relation avec l'environnement. La présence d'agences sanitaires, d'opérateurs de l'Etat, de centres techniques, de producteurs de soins est un atout pour travailler dans cette direction.

Si je ne méconnaiss pas les progrès que nous devons faire sur le plan de la formalisation de nos objectifs, plans d'action et processus, il me semble que nous devons d'abord le faire dans des formes qui confortent le savoir-faire de la Communauté et qui permettent une plus grande association et appropriation par les communautés universitaires et professionnelles.


Bernard Dizambourg

Organisation de l'évaluation



L'évaluation de la coordination territoriale Université Paris-Est a eu lieu du 30 septembre au 2 octobre 2014. La présidente du comité était Grace Neville, professeur, University College Cork (Irlande), et le vice-président Bernard Coulie, professeur, Université catholique de Louvain (Belgique).

Ont participé à l'évaluation :

- Daniel Cordary, maître de conférences honoraire, ancien directeur de Polytech Grenoble, université Joseph Fourier ;
- Anne Coste, professeur des ENSA, ENSA de Grenoble ;
- Benoît Dintilhac, directeur général des services adjoint, université de Bordeaux ;
- Frédéric Dufour, professeur des universités, INP Grenoble ;
- René Guillermo, ancien professeur des écoles des mines, École des mines de Douai ;
- Sylvie Hennion, professeur des universités émérite, université Rennes 1 ;
- Christian Pihet, professeur des universités, université d'Angers ;
- Anne Rizand, chargée de mission Europe au Secrétariat général pour les affaires régionales (SGAR) Rhône-Alpes.

Nadine Lavignotte, déléguée scientifique, et Émilie Brière, chargée de projet, représentaient l'AERES.

L'évaluation porte sur l'état de la coordination territoriale 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 l'AERES* à l'adresse URL https://qed.aeres-evaluation.fr/quest.php?sole=Y&app=AERES_DIFFCV