

AXES STRATEGIQUES POUR 2020-2024 A PARIS-EST

1. POSITIONNEMENT

Le site de Paris-Est est organisé autour de deux sous-ensembles qui se caractérisent en termes à la fois territoriaux, thématiques et institutionnels :

- Le pôle de Créteil – Maisons-Alfort, avec l’UPEC comme principal établissement porteur du thème structurant de la santé, entendu de façon large incluant les enjeux sociétaux et environnementaux,
- Le pôle de la Cité Descartes, autour du thème structurant de la ville, à entendre au sens large également, avec l’Université Gustave Eiffel comme principal établissement porteur à partir de 2020.

Ces pôles ne sont pas cloisonnés. Ils ne sont pas non plus exclusifs dès lors que les autres établissements (écoles d’architecture ou d’ingénieur, organismes et centres techniques, agences, centres hospitaliers), les autres thématiques et les autres lieux d’implantation interagissent.

Le positionnement du site est donc, lui aussi, triplement caractérisé.

Géographiquement parlant, le site réaffirme son ancrage sur un territoire, certes complexe mais identifié, l’est francilien qui recouvre les deux zones citées plus haut, plus largement les départements de Seine-et-Marne (de Meaux à Fontainebleau) et du Val-de-Marne (de Saint-Maurice à Thiais), l’est de Paris et quelques autres implantations. Sur ce territoire, le site regroupe la quasi-totalité des établissements publics d’enseignement supérieur (ou, pour l’un d’entre eux, reconnu d’intérêt général par l’État) et la plupart des organismes, hôpitaux et agences qui y mènent une activité significative en recherche.

Si toutes les disciplines sont actives à Paris-Est, les thématiques transdisciplinaires de la ville et de la santé y sont structurantes. Mises en avant dès les débuts du Pres, elles continuent de différencier le site et de porter ce qui, en tant qu’ensemble, le rend visible. Cependant, des marges de progression importantes demeurent, en particulier à leur interface. Le positionnement scientifique du site, pour la prochaine période quinquennale, est donc à la fois confirmé par l’encouragement des dynamiques autour de chacune de ces deux thématiques, et enrichi par l’objectif de développement des activités à leur interface.

Enfin, l’existence d’un site « Paris-Est » qui réunisse les deux sous-ensembles et soit reconnu par leurs partenaires et tutelles est une nécessité politique. Car si, de façon très

compréhensible, la structuration de l'Île-de-France a sans aucun doute été longue à se dessiner et n'est pas encore entièrement stabilisée, elle n'en est pas moins en train de se construire. De grands établissements ont vu ou vont voir le jour : Sorbonne Université, Université de Paris, Paris Sciences et Lettres à Paris *intramuros*, Université Paris-Saclay au sud de la région, Université Paris-Seine à l'ouest notamment ; d'autres pourraient encore émerger à l'avenir, par exemple au nord, autour du Campus Condorcet, ou à Saclay autour de l'École Polytechnique. Dans ce contexte, en cohérence avec ce qui précède, il faut continuer à peser collectivement dans les débats et décisions aux échelons régional et national et se doter d'un outil d'affirmation de l'est francilien. La Comue a vocation à être cet outil, appelée à jouer un rôle d'espace de dialogue mutuellement accepté et utilisé, de coordination et d'animation scientifique, de projection du site de Paris-Est au service de l'ensemble des établissements, dans le respect de l'équilibre entre ses deux sous-ensembles constitutifs.

2. PRINCIPAUX OBJECTIFS STRATEGIQUES DU SITE DE PARIS-EST

On définit ici les axes structurants de la stratégie du site et de la Comue pour la période 2020-2024, et eux seulement. Plusieurs sujets importants ne sont, par conséquent, pas abordés. Ils seront considérés dans un deuxième temps de la réflexion collective, dans la perspective du prochain contrat quinquennal de site, en s'attachant à bien cerner la valeur ajoutée que pourront apporter, dans le présent cadre stratégique, la politique de site et la Comue.

2.1 La coordination et la représentation politiques

On l'a souligné plus haut, pour certains sujets, il est indispensable que les établissements de Paris-Est sachent parler d'une seule voix et faire valoir ensemble une stratégie commune.

Les sujets concernés recouvrent notamment les investissements immobiliers et/ou scientifiques : le CPER et les grands équipements, la création de structures fédératives dotées de missions de mutualisation, valorisation etc. (à l'instar des MSH), la réponse à des appels à projets constitutifs d'interfaces ou de réseaux (SATT, ITE ont été de bons exemples), nationaux ou internationaux.

Dans ce type de projets, il faut qu'existent des stratégies d'établissement définies auxquelles puisse s'articuler une politique de site plus globale, de manière à réunir et synthétiser les projets de chaque établissement en une vision commune. La Comue sera alors l'espace commun de discussion politique, jouant un premier rôle de facilitateur dans la définition et l'adoption de l'arbitrage dont l'approbation restera du seul ressort des établissements concernés.

Un deuxième rôle pourra être de représentation des établissements par la Comue, à l'image de la manière dont Université Paris-Est agit au sein de la SATT IdF-Innov et de l'ITE Efficacity. La Comue y joue le rôle de porteuse des intérêts des établissements et veille à leur bonne association, en même temps qu'elle participe à l'animation de la structure.

2.2 Le doctorat

La formation doctorale a maintenant plus de 10 ans d'expérience à UPE. Cette activité est appréciée très largement, au sens où le découpage du champ doctoral en les six écoles actuelles est jugé pertinent, le recrutement à UPE des doctorants contractuels est salué par plusieurs établissements, l'animation du Département des Études Doctorales (DED) est vue de façon positive, le professionnalisme des équipes est considéré comme un acquis à préserver – même s'il existe, bien sûr, des marges d'amélioration (par exemple, dans le suivi des doctorants et de l'activité en général, ou bien dans la proportion de doctorants par rapport aux effectifs de niveau master, ou encore dans l'internationalisation du doctorat).

Cela étant, l'émergence de l'Université Gustave Eiffel et, concomitamment, la définition d'une politique équilibrée de visibilité des établissements de Paris-Est ont conduit à décider du retour de la diplomation dans les établissements à partir de 2020. Toutefois, ce retour s'accompagne de la volonté de préserver les acquis de la formation doctorale développée au sein d'UPE. Il en résulte un nouveau dispositif dans lequel la Comue, également accréditée tout en étant explicitement non diplômante, a pour mission de porter et d'animer le collège doctoral au sens de l'arrêté du 25 mai 2016 pour la nouvelle période quinquennale 2020-2024. En particulier, au titre du 2° de l'article 3, le collège doctoral mettra en œuvre le socle commun de formation fixé d'un commun accord par les établissements accrédités.

Ainsi, les processus de scolarité seront-ils pris en charge par les établissements diplômants : inscription et perception des droits, décision d'autorisation de soutenance et de nomination des jurys, délivrance des diplômes.

La formation doctorale commune, mission redéfinie de la Comue, recouvre notamment les formations transverses offertes à tous les doctorants, le déploiement de la démarche compétences et la mise en œuvre du portfolio, le suivi des doctorants et de l'insertion professionnelle des docteurs, les règles communes de la charte du doctorat et de la charte de déontologie et d'éthique. Ces sujets seront discutés au sein du conseil de la formation doctorale, espace de dialogue et d'échanges entre les établissements sur la formation doctorale qui sera mis en place et animé par UPE. Le socle commun de formation sera notamment arrêté par les établissements accrédités dans ce cadre. D'une manière générale, le consensus entre les établissements sera systématiquement recherché. Ce conseil ne se substituera pas aux instances officielles des établissements accrédités et aux rôles qui leur sont dévolus par les textes réglementaires en matière de formation doctorale.

Il est admis que, en plus du socle commun de formation, les établissements qui le décideront pourront ajouter des dispositifs spécifiquement destinés à leurs doctorants. Dans ce cas, ils en informeront la Comue et les autres établissements ; si ceux-ci sont intéressés à une extension de ces dispositifs, l'établissement initiateur ne s'y opposera pas.

La période de transition, pendant laquelle la Comue pourra continuer à délivrer le diplôme de docteur d'Université Paris-Est, sera destinée exclusivement aux doctorants inscrits pour la dernière fois au cours de l'année académique 2019-2020 et ayant soutenu avec succès leur thèse avant le 29 janvier 2021. Tous les autres doctorants antérieurement inscrits à UPE devront basculer dans le nouveau régime à partir de la rentrée 2020.

2.3 La mission de projets sur l'interface ville/santé

Il s'agit d'une mission dont le but est de faire naître des projets scientifiques à l'interface des thématiques « ville » et « santé », portés (sans exclusive *a priori*) par des équipes du site de Paris-Est.

Elle se décompose en plusieurs activités au service des laboratoires du site :

- veille et prospective scientifique et sur les appels à projets nationaux, européens ou internationaux ;
- appui à l'animation scientifique interne au site, de façon à favoriser les rencontres entre équipes et chercheurs, à créer un climat de contact et de collaboration ;
- impulsion, coordination et soutien au montage de projets, dans un rôle d'appui qui aide les académiques et leur apporte une compétence méthodologique adaptée aux exigences des appels à projets ;
- participation à des réseaux et suivi des relations partenariales, pour rester bien informé des meilleures pratiques et développer une capacité d'influence du site, en lien étroit avec les établissements ;
- le cas échéant, c'est-à-dire si les établissements concernés le jugent opportun, portage et/ou suivi de projet.

Le mode de fonctionnement proposé pour cette activité s'inspire fortement du *Dresden Concept*. Il repose sur une organisation à trois étages, politique, scientifique et administratif, ce dernier étant garant de l'efficacité opérationnelle : voir les deux paragraphes suivants, consacrés au modèle économique et au fonctionnement institutionnel de la Comue.

Le Dresden Concept

Il s'agit d'un dispositif développé par la *Technische Universität Dresden* de coopération avec la quinzaine d'organismes de recherche et de valorisation présents à Dresde. Il repose sur une logique de projet, avec :

- un *board* se réunissant tous les mois prenant les décisions de soutien aux projets soumis ;
- des comités scientifiques thématiques qui instruisent les projets soumis ;
- une équipe administrative d'appui qui anime l'ensemble du dispositif ;
- un label dénommé *Dresden Concept*, sous lequel sont placés tous les projets retenus.

Les projets doivent nécessairement être communs à plusieurs établissements pour pouvoir être éligibles. Les moyens sont apportés au cas par cas par les établissements partenaires, avec une priorité donnée aux ressources humaines.

On soulignera que cette mission est d'abord définie en-dehors des questions de structure, ce qui représente une inflexion par rapport aux approches antérieures qui étaient fondées sur l'idée de constituer un pôle « Ville, environnement et leurs ingénieries » et un pôle « Santé & Société ». Ces deux pôles sont aujourd'hui dans des situations différentes : le premier est assimilé à l'I-Site, le second a mené ses activités dans un cadre moins intégré. Plusieurs questions fondamentales devront être considérées et leurs réponses explicitées sur le pôle « Santé & Société » : son périmètre, son équilibre scientifique et son appellation, son fonctionnement et, si ses établissements constitutifs le désirent, le rôle qu'UPE peut y jouer.

2.4 Autres missions de projets

La Comue pourra être chargée d'autres missions analogues à la précédente, c'est-à-dire recouvrant les mêmes types d'activité et obéissant aux mêmes principes de fonctionnement, mais pour des thématiques différentes. La décision afférente sera prise sur proposition de plusieurs établissements membres ou associés, après approbation par les instances d'UPE.

Plus généralement, les missions de la Comue pourront être enrichies par les établissements et sur la base de leur décision commune.

3. LE MODELE ECONOMIQUE

Le nouveau modèle économique d'UPE sera précisé au cours de l'année 2018-2019, de façon à ce que le budget initial 2020 puisse être préparé en y intégrant ses orientations. Dans le cadre de ce document-ci, seuls quelques principes de construction sont posés.

La formation doctorale, activité pérenne s'il en est, doit reposer sur un modèle économique stable et transparent accepté par l'ensemble des établissements partenaires.

En ce qui concerne les missions de projets, le financement des différentes activités décrites ci-dessus suppose avant tout la capacité à y affecter les ressources humaines nécessaires. Là aussi la stabilité est importante, car l'efficacité de la mission repose sur une connaissance approfondie des ressources locales, des établissements et de leurs écosystèmes, comme des règles des appels à projets, de l'appui technique et méthodologique, toutes choses qui ne s'acquièrent que dans la durée. C'est pourquoi l'essentiel de l'activité d'UPE en la matière sera portée par une cellule d'appui interne.

Enfin, il faut continuer d'assurer les fonctions supports, soit en propre (finances et comptabilité, RH), soit en s'appuyant sur les établissements (SI, patrimoine).

Le modèle économique reposera alors sur :

- une identification des coûts par activité, dans le prolongement de la politique budgétaire qui a été développée à UPE ;
- une construction transparente des ressources demandées à chaque établissement ;
- une évaluation des apports des établissements qui agrège leurs apports en nature (évalués selon une grille connue de tous) et leurs apports en numéraire.

Plus précisément, le nouveau modèle économique, s'il s'inscrira dans une certaine continuité, reposera cependant sur un principe d'adaptation « à la carte ». Il partira des domaines d'activité de la Comue que seront la formation doctorale, les missions de projet (chaque mission constituant un domaine), les activités support. Pour chaque domaine seront définis :

- le périmètre des établissements concernés, sachant que tous le seront d'office pour ce qui relève des activités support, et que chaque établissement se déterminera pour les autres domaines ;
- une répartition critérisée des financements demandés aux établissements, établie sur la base de l'identification des coûts associés au domaine et de critères dépendant du domaine considéré.

Pour la formation doctorale, il est proposé que les critères de calcul des financements demandés aux établissements concernés reposent principalement sur le nombre de doctorants hébergés. Il faudra bien entendu préciser de quelle manière seront prises en compte certaines situations, comme celles des doctorants en cotutelle.

Pour chaque mission de projets, la cellule d'appui sera financée de manière stable par les établissements concernés en fonction de leurs ressources (selon un critère de proportionnalité défini *via* un indicateur d'activité à déterminer – par exemple, un montant de dépenses en

recherche) ; dès le début de cette activité, sera également posé le principe de reversement à UPE d'une quote-part des ressources obtenues sur projet. De la sorte, sous réserve du bon développement de la dynamique, l'équilibre économique pourra évoluer vers l'autofinancement.

Enfin, s'agissant des fonctions supports, une contribution de base, elle aussi répartie proportionnellement aux ressources des établissements, sera définie.

Chaque année, dans une certaine continuité avec l'existant, les flux financiers entre UPE et les établissements seront ainsi inscrits dans des conventions d'application du cadre défini par le modèle économique.

4. LA FORME INSTITUTIONNELLE

Ce qui précède repose sur le maintien d'une Comue Université Paris-Est au fonctionnement redéfini. Le but de cette révision est que la logique institutionnelle reflète la logique de coordination voulue par les établissements, qui repose sur la convergence librement consentie de partenaires autour d'objectifs communs.

La Comue continuera d'offrir deux niveaux d'implication aux établissements qu'elle rassemblera, de membre et d'associé. Il appartiendra à chaque établissement du site de se déterminer au regard des propositions précises de fonctionnement qui seront élaborées au cours de l'année académique prochaine. Celles-ci dépendront du contenu des ordonnances à venir, puisqu'il sera probablement nécessaire de s'appuyer sur les possibilités d'expérimentation qu'elles ouvriront. Mais, dans une démarche parallèle à celle du paragraphe précédent, quelques principes peuvent être posés dès à présent.

Le conseil d'administration et le conseil des membres seront les lieux de définition de la stratégie globale. Le CA sera principalement composé de représentants des établissements, les uns nommés, les autres élus. Une réflexion est engagée sur la possibilité de recourir à des élections indirectes par et parmi des grands électeurs, eux-mêmes membres des instances de leur établissement. Le conseil des membres réunira les établissements membres qui y disposeront d'une voix chacun ; il recherchera systématiquement le consensus ; toutefois, en cas de désaccord persistant, une partie des établissements pourra demander à la Comue de développer pour leur compte une activité donnée : la décision afférente sera prise par les établissements concernés et appliquée en leur sein, sous réserve d'un avis favorable de la Comue portant sur la faisabilité pratique de l'activité.

Le conseil de la formation doctorale, dont la mission est décrite en section 2.2, assurera la représentation de chaque établissement délivrant le diplôme de doctorat et, d'une manière à

préciser, des autres établissements ayant au moins une équipe de recherche reconnue dans une ED.

Dans le respect du cadre stratégique global, le pilotage de la mission de projet sur l'interface ville/santé reviendra à un comité spécifique réunissant les principaux établissements concernés, qu'ils soient membres ou associés. Il s'appuiera sur un comité scientifique constitué de représentants des communautés actives sur les thématiques de la ville et de la santé, nommés par les établissements ou élus au sein de leurs conseils académiques, ou ce qui en tient lieu. Le rôle du comité scientifique sera d'émettre des avis et des recommandations sur la veille et la prospective, le montage et l'évaluation des projets, sur la base desquels le comité de pilotage prendra ses décisions.

D'autres comités de pilotage et comités scientifiques pourront être constitués selon les mêmes principes si des établissements souhaitent impulser une politique commune dans un champ disciplinaire ou thématique déterminé, après décision favorable du conseil des membres et du conseil d'administration.

Le conseil de la formation doctorale et le(s) comité(s) scientifique(s) constitueront ensemble le conseil académique d'UPE. Celui-ci sera un organe consultatif qui émettra des avis sur des sujets académiques transversaux, dont le rapport d'activité annuel de la Comue.
