

RAPPORT D'AUTOÉVALUATION D'UNIVERSITÉ PARIS-EST

- Juillet 2018 -

Campagne d'évaluation du HCERES 2018 – 2019
Vague E – Département d'évaluation des coordinations territoriales

UNIVERSITÉ ———
— PARIS-EST

TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION	4
LE POSITIONNEMENT ET LA STRATEGIE INSTITUTIONNELS	6
I. LE POSITIONNEMENT DU SITE	6
1. <i>Éléments de caractérisation</i>	6
2. <i>Un site qui s’est construit autour de deux pôles</i>	8
II. OBJECTIFS STRATEGIQUES ET TRAJECTOIRE DE LA POLITIQUE DE SITE	12
1. <i>Depuis la création du PRES jusqu’à la labellisation de l’I-SITE : le virage stratégique de 2016</i>	12
2. <i>Le travail de refondation de la politique de site après la labellisation de l’I-SITE</i>	16
III. FORME, MISSIONS ET COMPETENCES DE LA COORDINATION TERRITORIALE	17
1. <i>Des compétences focalisées sur le doctorat et les projets, au service de missions générales</i>	17
a) Le doctorat.....	17
b) Les projets.....	18
c) Les activités support et soutien	21
2. <i>Des relations avec l’État placées sous une logique de regroupement</i>	22
3. <i>La Comue au milieu des établissements, dans un rôle d’animation, coordination et mise en œuvre</i> ...23	
IV. PARTENARIATS	24
1. <i>Une forte insertion dans le tissu local et régional</i>	24
a) Formation et vie étudiante	24
b) Des politiques de campus différenciées	24
c) La SATT IdF-Innov, un enjeu important pour le transfert	25
2. <i>Une prédominance des établissements dans les partenariats nationaux et internationaux</i>	26
LES ACTIVITES ET LEUR TRAJECTOIRE DE DEVELOPPEMENT	28
I. UNE COMPETENCE TRANSFEREE, LE DOCTORAT	28
1. <i>Caractérisation de l’activité</i>	28
a) La structuration du champ doctoral et son adossement scientifique.....	28
b) Les effectifs de doctorants.....	29
c) Les parcours des doctorants	30
2. <i>Une insertion professionnelle de bonne qualité à moyen terme</i>	31
3. <i>La politique de formation des doctorants : une activité maîtrisée et appréciée, mais avec une information perfectible des doctorants</i>	35
4. <i>La démarche compétences et le doctorat par VAE : deux initiatives pour une meilleure valorisation du doctorat</i>	37
a) Compétences, supplément au diplôme et portfolio	37
b) Doctorat par VAE	38
5. <i>Une politique globale en matière d’encadrement</i>	39
6. <i>Le renforcement de l’organisation, du pilotage et des moyens du doctorat</i>	39
II. LES ACTIVITES DE PROJET ARTICULEES AUX DEUX THEMATIQUES PHARES DU SITE	40
1. <i>Le pôle « Ville, Environnement et leurs Ingénieries »</i>	40
a) Caractérisation.....	40
b) Les quatre Labex de l’I-SITE	41
c) Les programmes scientifiques de l’I-SITE.....	42
d) L’organisation et le pilotage du pôle.....	43
2. <i>Le pôle « Santé & Société »</i>	43
a) Caractérisation.....	43
b) L’activité scientifique du pôle	44
c) L’organisation et le pilotage du pôle.....	45
III. LES AUTRES ACTIVITES DE PROJET, AVEC DES FORMES ET DES DEGRES VARIABLES DE COORDINATION PAR LA COMUE	45
1. <i>Interdisciplinarité : les PEPS</i>	45

2.	<i>Innovations pédagogiques et activité numérique</i>	48
a)	Le projet IDEA, un vecteur de la transformation pédagogique.....	48
b)	L'activité numérique.....	50
3.	<i>PEPITE 3EF</i>	50
4.	<i>Projet Bibliothèques Ouvertes +</i>	51
5.	<i>REMUS</i>	52
6.	<i>Campus des métiers et des qualifications de l'économie touristique Paris-Val d'Europe</i>	53
LA GOUVERNANCE ET LE PILOTAGE		55
I.	REMARQUES INTRODUCTIVES	55
II.	LE SYSTEME DE MANAGEMENT D'UNIVERSITE PARIS-EST	56
1.	<i>2016 : la mise en place des nouvelles instances de la Comue</i>	57
2.	<i>Le fonctionnement en 2016-2017, un bilan mitigé selon les instances</i>	58
3.	<i>Les instances de concertation et de décision propres au service du pilotage et du dialogue social</i>	60
a)	Les instances de pilotage	60
b)	Les lieux du dialogue social.....	60
4.	<i>Une organisation qui s'est adaptée aux missions et au nouveau statut de Comue</i>	61
III.	LE SYSTEME OPERATIONNEL D'UNIVERSITE PARIS-EST	62
1.	<i>Le constat d'une activité en croissance et complexe dans sa dimension de projet</i>	62
2.	<i>Depuis 2016, une structuration des fonctions support</i>	66
a)	Dans une démarche globale	66
b)	Par la mise en place d'outils de gestion.....	66
c)	Par un pilotage budgétaire rénové	67
d)	Par la révision du cadre conventionnel avec les établissements	67
3.	<i>Une activité support en appui aux missions de la Comue</i>	68
a)	Une mobilisation au service de la formation doctorale.....	68
b)	Le transfert de la gestion de l'I-SITE, une échéance préparée.....	68
c)	Des missions de coordination à préciser et à conforter	69
IV.	L'ETAT D'ESPRIT, LE COMPORTEMENT DES MEMBRES ET DES AGENTS D'UNIVERSITE PARIS-EST ET LE SENTIMENT D'APPARTENANCE DES MEMBRES, AGENTS ET USAGERS A LA COMMUNAUTE DE PARIS-EST.	70
1.	<i>La construction d'une cohésion au sein du personnel de la Comue</i>	70
2.	<i>Le sentiment d'appartenance au site : une ambivalence qui reste à dépasser</i>	71
CONCLUSION		73

INTRODUCTION

Dans son rapport d'évaluation de mars 2015, l'AERES soulignait que le modèle de la coordination territoriale Université Paris-Est, porté par une Comue toute récente à l'époque qui s'inscrivait dans la continuité du PRES et du Polytechnicum, avait « parfaitement fonctionné » jusqu'alors¹. Elle poursuivait en se posant la question, centrale à ses yeux, de la durabilité de l'approche : « 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 ? », et plus loin : « 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 ».

Dans sa réponse, le président de la Comue saluait la pertinence de l'analyse, tout en indiquant que « l'espace de mutualisation et de rationalisation le plus important est celui des deux universités ; la fusion engagée (...) est notre meilleur vecteur d'optimisation et une étape préalable à d'autres phases ».

Les choses ne se sont pas passées ainsi. Le présent rapport articule l'analyse des réorientations stratégiques majeures qui sont advenues pendant la période sous revue, la première d'entre elles ayant été l'abandon du projet de fusion des deux universités, et l'autoévaluation des activités menées par la Comue avec les établissements sous diverses formes d'animation, de coordination, de mise en œuvre. Il aborde donc, dans le premier chapitre (qui correspond au premier domaine du référentiel du HCéres), le positionnement et la stratégie institutionnels du site ainsi que le rôle de la Comue, en mettant en lumière le « virage stratégique de 2016 » et en en dégageant les principales conséquences à l'échelle de Paris-Est. Le chapitre suivant correspond, lui, au troisième domaine du référentiel et est consacré à la dynamique de développement des activités – car celles-ci, en effet, ont été maintenues et ont progressé, à une ou deux exceptions près. Ainsi le lecteur pourra-t-il avoir une vision concrète des activités du site avant d'en venir au dernier chapitre, celui des trois le plus focalisé sur la Comue en tant qu'établissement, dévolu à sa gouvernance et à son pilotage (deuxième domaine du référentiel) et dans lequel les réponses apportées aux questions de formalisation, de reconnaissance et de ressources sont décrites.

Ce rapport a été discuté, de décembre 2017 à juillet 2018, dans toutes les instances de la Comue et à chacune de leurs réunions, d'abord sous forme d'un « chemin de fer » identifiant le plan détaillé, les principaux éléments d'analyse et les éléments d'objectivation du jugement, puis sous sa forme textuelle. Un comité de lecture a été constitué, représentant les établissements membres, chargé de réagir aux propositions rédactionnelles et de permettre que les versions présentées devant les instances aient fait l'objet d'échanges préalables suffisants. Les instances elles-mêmes ont fait d'assez nombreuses propositions et demandes, toutes reprises dans le rapport final.

De plus, sur le sujet du doctorat, qui représente à lui seul le tiers environ de l'activité de la Comue, des dispositifs particuliers et complémentaires ont été mis en place (questionnaires, groupe de travail sur la prospective, mission d'appui méthodologique). Comme le découvrira le lecteur, il a été choisi de donner une place substantielle à ce sujet dans cette autoévaluation.

¹ Les citations du rapport 2015 de l'AERES et les références utilisées proviennent de la conclusion du *Rapport d'évaluation de la coordination territoriale Université Paris-Est*, pp. 27-28, et de la réponse du président de la Comue, pp. 31-32. Le texte est disponible sur le site du HCéres à l'adresse <https://www.hceres.fr/PUBLICATIONS/Rapports/Listes-alphabetiques/Liste-des-coordinations-territoriales-evaluees-site>

Les éléments de jugement critique avancés dans le présent rapport s'efforcent d'identifier *les enjeux de la coordination territoriale* au regard de l'analyse de la trajectoire du site et de ses perspectives pour la prochaine période quinquennale. C'est pourquoi ce travail a été réalisé en parallèle avec l'élaboration des axes stratégiques pour 2020-2024 à Paris-Est, présentés dans un document distinct aux mêmes instances et discutés concomitamment.

Au terme de ce processus de 8 mois, l'ensemble a été approuvé par le Conseil d'administration de la Comue le 3 juillet 2018, à l'unanimité s'agissant du rapport d'autoévaluation, avec 26 voix favorables et 4 abstentions pour ce qui est des axes stratégiques.

LE POSITIONNEMENT ET LA STRATEGIE INSTITUTIONNELS

I. LE POSITIONNEMENT DU SITE

1. Éléments de caractérisation

Le regroupement fédéré par la Comue Université Paris-Est (UPE) comprend 7 établissements membres et 15 associés. Le tableau ci-dessous en présente les principales caractéristiques.

Établissements	Statut et tutelle(s)	Missions principales	Localisations principales
Membres			
CNRS	EPST MESRI	Recherche, formation, IST	Paris (siège), Champs-sur-Marne, Créteil, Noisy-le-Grand (Paris-Est)
ENPC	EPSCP MTES, MESRI	Formation d'ingénieur, recherche	Champs-sur-Marne
ENVA	EPA MAA, MESRI	Formation des vétérinaires, recherche	Maisons-Alfort (siège), Dozulé (14), Champignelles (89)
ESIEE Paris	Consulaire CCIR	Formation d'ingénieur	Noisy-le-Grand (siège), Cergy (95)
Ifsttar	EPST MTES, MESRI	Recherche, formation, expertise, conseil, normalisation, essais et certification, valorisation, IST	Champs-sur-Marne (siège)
			National
UPEC	EPSCP MESRI	Formation, recherche	Créteil
UPEM	EPSCP MESRI	Formation, recherche	Champs-sur-Marne (siège), Noisy-le-Grand, Serris, Meaux
Associés (classés par ordre chronologique d'adhésion aux pôles de la Comue)			
Pôle Ville, Environnement et leurs Ingénieries			
CSTB	EPIC MTES	Recherche, expertise, évaluation, certification, diffusion	Champs-sur-Marne (siège), Paris, Grenoble, Nantes, Sophia Antipolis
EAVT	EPA MC, MESRI	Formation d'architecte	Champs-sur-Marne
ENSAPM	EPA MC	Formation d'architecte	Paris
ENSAPB	EPA MC	Formation d'architecte	Paris
EIVP	EPL Ville de Paris	Formation d'ingénieur	Paris
ESTP Paris	EESPIG MTES	Formation d'Ingénieur, recherche	Cachan (siège), Paris, Troyes
IGN (ENSG)	EPA MTES, MAA	Recherche, formation	Saint-Mandé (siège), Champs-sur-Marne (ENSG), Paris, Nancy
FCBA	CTI MAA, MINEFI	Recherche, expertise, certification, diffusion, transfert, normalisation	Champs-sur-Marne (siège), Bordeaux-Boutaut, Pierroton, Grenoble, Charrey-sur-Soane, Nancy, Limoges
LRMH	SCN MC	Recherche dans le domaine de la Conservation-restauration	Champs-sur-Marne (siège)
Pôle Santé & Société			
Anses	EPA MSS, MTES, MAA, MINEFI	Évaluation des risques, recherche, Référence, surveillance, vigilance sanitaire	Maisons-Alfort

EFS	EPA MSS	Collecter, préparer, qualifier et distribuer les produits sanguins labiles, en vue de leur transfusion	La Plaine Saint-Denis (93)
Inserm	EPST MSS, MESRI	Recherche médicale, formation, IST	Paris (siège), Créteil (Paris-Est)
CHIC	EPS MSS	Soin, recherche	Créteil
AP-HP	EPS MSS	Soin, recherche	Paris, Créteil (Paris-Est)
SPF	EPA MSS	Observation épidémiologique et surveillance, veille sanitaire, promotion de la santé, développement de la prévention et de l'éducation pour la santé, lancement de l'alerte sanitaire	Saint-Maurice (siège)

Légende :

MESRI : ministère de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation.

MTES : ministère de la transition écologique et solidaire.

MAA : ministère de l'agriculture et de l'alimentation.

MSS : ministère des solidarités et de la santé.

MINEFI : ministère de l'économie et des finances (incluant secrétariat d'État à la consommation et à l'industrie)

MC : ministère de la culture

CCIR : chambre de commerce et d'industrie de la région Ile-de-France

L'ensemble réunit 4 700 personnes, dont presque 2 300 chercheurs, enseignants-chercheurs et enseignants, plus de 2 400 administratifs, techniciens et ingénieurs, personnels des bibliothèques. Les chercheurs et enseignants-chercheurs permanents sont plus de 1 600, dont 350 des EPST et 650 titulaires d'une HDR (données 2015), ce qui situe Paris-Est parmi les plus petits sites² de France métropolitaine, avec un poids d'environ 2% de l'effectif national. Pourtant, c'est 3,6% de la production nationale de recherche, et 7% à l'échelle de la région Île-de-France, qui y a été produite ou coproduite entre 2010 et 2015³.

La recherche est menée à Paris-Est dans 60 laboratoires⁴, dont 24 ont au moins deux établissements d'UPE pour tutelles, qui réunissent 58% des effectifs académiques du site ; la formation repose sur plus de 200 diplômes nationaux ou d'État, dont 25% sont en co-accréditation entre au moins deux établissements d'UPE. Ces chiffres témoignent de la réalité des interactions et des croisements entre établissements, laquelle se manifeste également par le fait que plusieurs projets communs ont été labellisés par les PIA 1 et 2 : outre l'I-SITE sur lequel on reviendra, cinq Labex⁵ (4 portés par UPE et 1 par UPEC), deux Idefi⁶ (1 UPE et 1 ENPC – transféré à UPE depuis la labellisation I-SITE), un Equipex⁷ (Ifsttar), un ITE⁸ (UPE seul actionnaire académique), et en commun avec d'autres sites régionaux une SATT⁹ (UPE seul actionnaire du site de Paris-Est) ; de même, la Région a reconnu un DIM¹⁰ (*One health*, une seule santé) et un DIM émergent (Qualité de l'air, Impacts sanitaires et Innovations technologiques et politiques), tous deux portés par des établissements d'UPE.

² Par « site », on entend ici et dans toute la suite tout territoire sur lequel s'est constitué un regroupement répondant aux dispositions des articles L. 718-1 et suivants du code de l'éducation, ou par métonymie le regroupement lui-même.

³ *Le profil scientifique de la Comue Université Paris-Est*, OST, avril 2018, est joint en annexe (réf. : Chapitre_1_pj1).

⁴ Pour l'Ifsttar, sont pris en compte les départements de recherche et non pas leurs équipes internes.

⁵ Laboratoires d'Excellence : Bézout, Futurs Urbains, MMCD, Sites, VRI.

⁶ Initiative d'excellence en formations innovantes : IDEA, D.School Paris.

⁷ Équipement d'excellence : Sense City.

⁸ Institut pour la transition énergétique : EFFICACITY

⁹ Société d'accélération du transfert de technologies IDF Innov.

¹⁰ DIM : Domaine d'intérêt majeur.

2. Un site qui s'est construit autour de deux pôles

Le premier regroupement d'établissements à Paris-Est s'est constitué à la Cité Descartes, sous forme associative dès 1996 puis en GIP, à partir de 2001. Dénommé « Polytechnicum de Marne-la-Vallée », il réunissait les établissements du lieu : CSTB, EAVT, ENPC, ESIEE Paris, IGN (pour l'ENSG), Inrets et LCPC (qui allaient fusionner en 2011, créant ainsi l'Ifsttar), UPEM. Le thème de la ville s'y est affirmé très tôt, et en 2008, le ministère chargé du développement durable y a regroupé plusieurs organismes et écoles placés sous sa tutelle au sein d'un *Pôle scientifique et technique* sur la ville durable (Cerema, CSTB, ENPC, ENSG, Ifsttar, Météo France).

En mars 2007, par application de la Loi de programme pour la recherche¹¹, le PRES¹² « Université Paris-Est » était créé, au départ avec pour seuls membres fondateurs l'ENPC et l'UPEM ; très vite, dans le mouvement général de configuration des regroupements en Île-de-France, l'UPEC faisait le choix stratégique d'y adhérer, chose actée *via* une convention constitutive signée en juillet 2007. La même convention élargissait de plus le cercle des fondateurs à ESIEE Paris et au LCPC.

Le mouvement d'organisation du champ de la santé qui s'est développé ensuite, autour des hôpitaux Henri Mondor et Albert Chénévier, ainsi qu'à Maisons-Alfort, a amené plusieurs établissements, école, agences ou organismes, à se rapprocher du PRES. Lorsqu'en juillet 2012, le décret statutaire a été modifié pour le mettre en conformité avec la réalité, on a pu mesurer le chemin parcouru : la liste des fondateurs coïncide avec celle des membres de la Comue à laquelle s'était joint l'Inserm, celle des associés inclut 8 établissements qui sont encore associés de la Comue, et 2 qui ne le sont plus (l'INA et le pôle de compétitivité Advancity)¹³. Depuis lors, le site de Paris-Est est resté structuré autour des zones de Marne-la-Vallée et Créteil, s'enrichissant de 7 nouveaux membres associés.

Ces établissements aux statuts, tutelles et missions d'une grande variété, se sont reconnus dans les deux thématiques que le site a su afficher depuis une dizaine d'années (à la faveur du montage du dossier pour le Plan Campus, en 2008) autour des deux pôles « Ville, Environnement et leurs Ingénieries », « Santé et société ».

« Ville, Environnement et leurs Ingénieries »		« Santé et Société »	
Établissement	Date d'adhésion à UPE	Établissement	Date d'adhésion à UPE
CNRS	13 avril 2012	Anses	3 janvier 2011
CSTB	25 avril 2007	AP-HP	16 mars 2015
EAVT	19 juin 2007	CHIC	8 décembre 2014
EIVP	21 octobre 2009	CSTB	25 avril 2007
ENPC	21 décembre 2006	EFS	21 décembre 2011
ENSAPB	10 novembre 2009	ENVA	27 avril 2009
ENSAPM	5 octobre 2009	ESIEE Paris	9 juillet 2007
ESIEE Paris	9 juillet 2007	Inserm	13 avril 2012
ESTP Paris	14 décembre 2009	SPF (adhésion de l'InVS)	22 février 2016

¹¹ Loi de programme no 2006-450 du 18 avril 2006 pour la recherche.

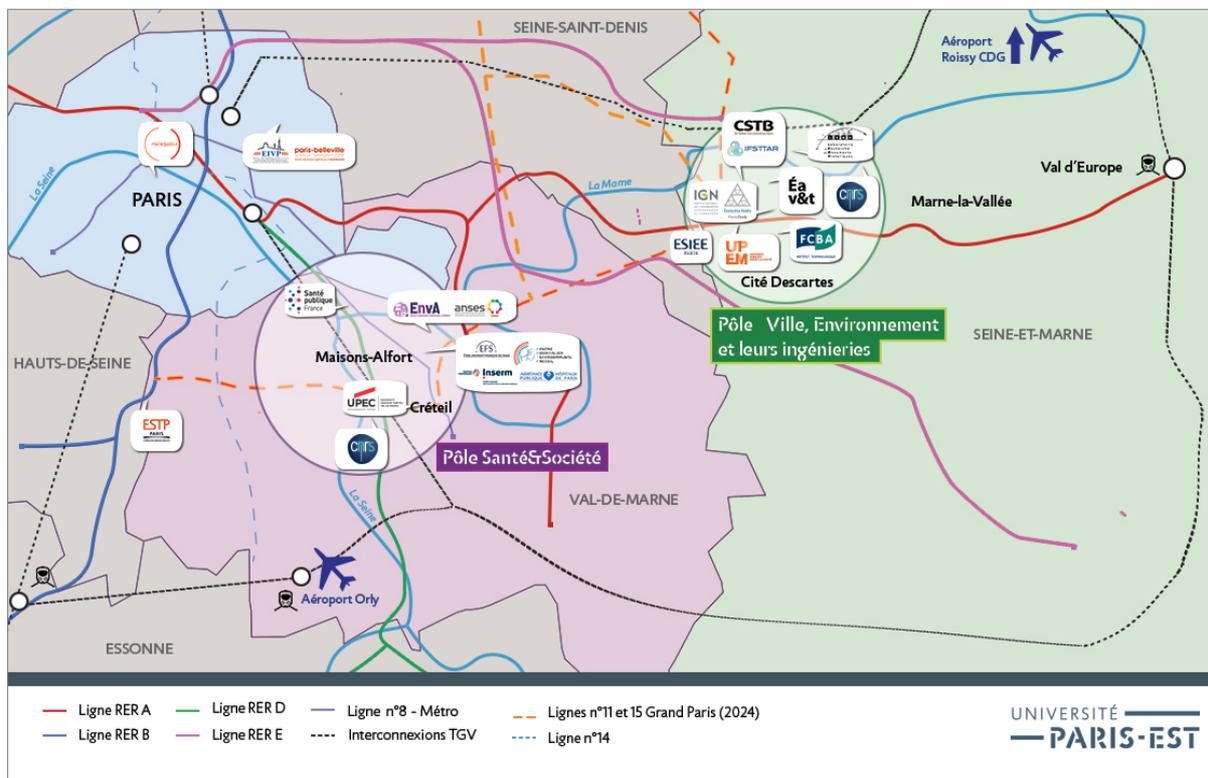
¹² PRES : pôle de recherche et d'enseignement supérieur. Le PRES Université Paris-Est a été créé par le décret n° 2007-382 du 21 mars 2007.

¹³ Décret n° 2012-487 du 13 avril 2012.

FCBA	12 décembre 2011	UPEC	9 juillet 2007
Ifsttar (adhésion du LCPC)	9 juillet 2007	UPEM	21 décembre 2006
IGN	14 décembre 2009		
LRMH	17 mars 2014		
UPEC	9 juillet 2007		
UPEM	21 décembre 2006		

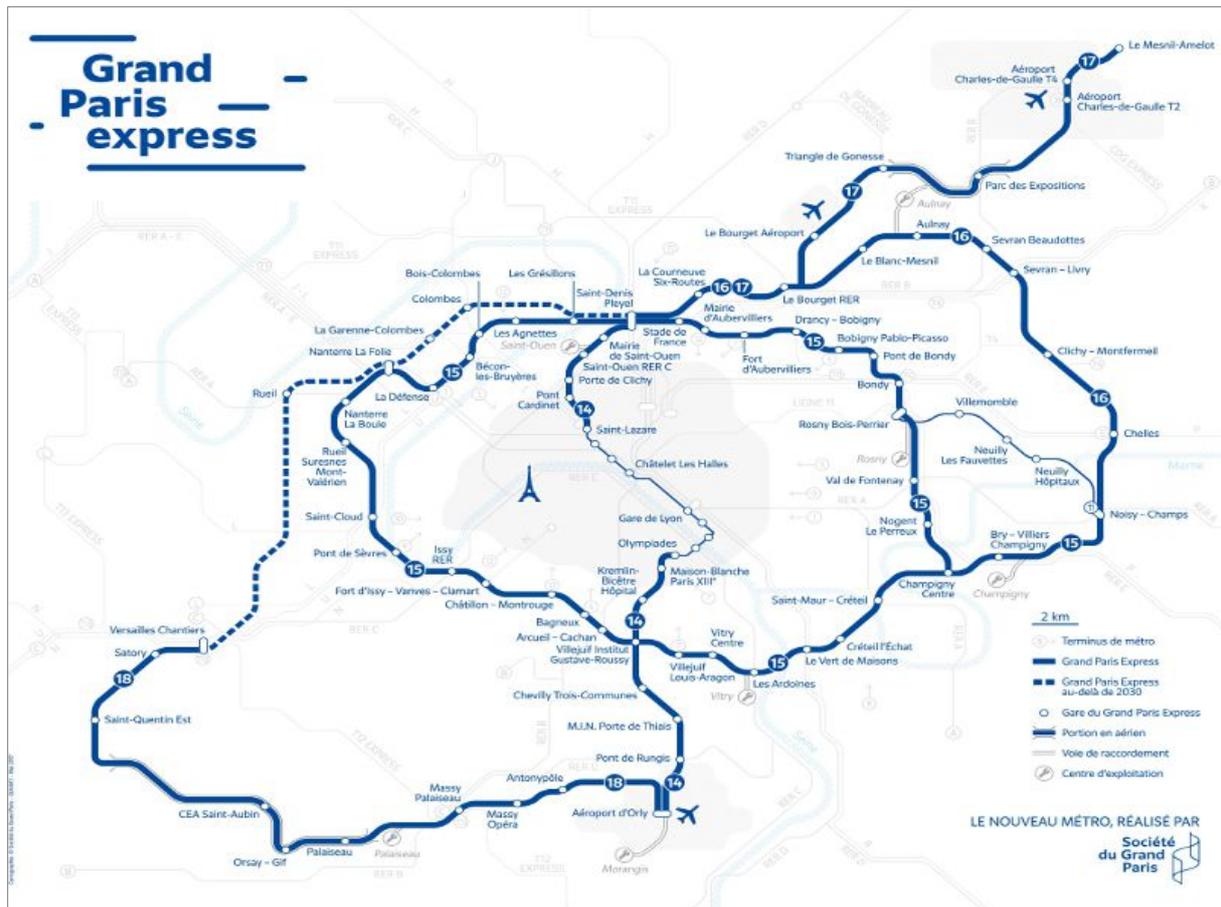
Paris-Est a donc pour première particularité de s'être construit autour de deux zones géographiquement définies, à Marne-la-Vallée et Créteil – Maisons-Alfort, même si certaines activités des établissements membres (en dehors, bien sûr, des organismes nationaux) peuvent se mener ailleurs, et même si certains associés ont une implantation principale en-dehors de ces deux zones (ENSAPB, ENSAPM, EIVP, ESTP Paris). De plus, chacune de ces zones est associée à un territoire infrarégional propre, la ville nouvelle de Marne-la-Vallée et la Seine-et-Marne nord pour l'un, le Val-de-Marne et, dans une mesure moins forte mais non négligeable, la Seine-et-Marne sud pour l'autre. Ces liens territoriaux sont importants dans le contexte francilien et contribuent à spécifier le site par rapport aux autres dans Paris ou en région : c'est ainsi que, dans les travaux qui allaient conduire à la loi sur le Grand Paris¹⁴, au cours de laquelle de grands pôles d'activité ont été identifiés à l'échelle régionale, le Val-de-Marne a été reconnu pôle Santé et Marne-la-Vallée pôle Ville, en très étroite résonance avec la structuration choisie par les établissements d'UPE.

Carte 1 : localisation géographique des établissements membres et associés d'Université Paris-Est



¹⁴ Loi n° 2010-597 du 3 juin 2010 relative au Grand Paris.

Carte 2 : tracé des nouvelles lignes de métro du Grand Paris Express (source : Société du Grand Paris)



Enfin, la proximité entre ces deux zones (une vingtaine de minutes en voiture, mais nettement plus en transports en commun actuellement) est appelée à se renforcer considérablement avec le Grand Paris Express (GPE) qui, avant la fin de la prochaine période contractuelle, les mettra à 10 minutes l'une de l'autre en métro (tronçon de la ligne 15 en construction entre Créteil-L'Échat et Noisy-Champs). L'importance de ce fait ne saurait être sous-estimée. Plus généralement, l'accessibilité de Paris-Est va être nettement améliorée par le GPE, notamment depuis les deux principaux aéroports de la région.

Une deuxième particularité est la forte valence thématique de chacune de ces deux zones, sur la ville pour Marne-la-Vallée, sur la santé pour Créteil. Il s'agit bien de thématiques et non pas de disciplines : toutes les disciplines sont présentes à UPE, toutes sont susceptibles de contribuer à ces thématiques et, plus important sans aucun doute, l'interdisciplinarité en est un enjeu fondamental. L'étude de l'OST déjà citée montre bien la visibilité de la production relative au thème de la santé, ainsi que celle relative à certaines questions environnementales qui peuvent lui être reliées. Il n'y a, en revanche, pas de résultat analogue sur le thème de la ville, probablement parce qu'il peut bien moins être appréhendé au travers de la nomenclature du WoS sur laquelle reposent les travaux de l'OST. C'est la raison pour laquelle une deuxième étude a été commandée à l'OST, complémentaire de la première et focalisée sur cette thématique, qui devrait être disponible en octobre prochain. Une troisième étude, menée avec des outils et une méthodologie différents par l'équipe qui, au sein du LISIS, gère l'infrastructure CorTexT, a démontré la visibilité d'UPE sur certains thèmes liés à la ville.

Les thématiques visibles à Paris-Est à travers la bibliométrie

L'OST a mené en 2018 une étude bibliométrique sur la production scientifique des établissements de Paris-Est identifiable dans le WoS pour la période 2010-2015¹⁵. Il en ressort que le site est spécialisé en sciences de l'univers, mathématiques et recherche médicale. Une analyse plus fine permet d'identifier 11 spécialités « notables »¹⁶, qui se répartissent en deux sous-groupes :

- 7 spécialités en recherche médicale (cancérologie, chirurgie, dermatologie – vénérologie, gastroentérologie, hématologie, médecine vétérinaire, urologie – néphrologie),
- 4 spécialités en sciences de l'univers (géophysique – géochimie, géosciences, météorologie, sciences de l'environnement).

Une étude complémentaire, ciblée sur la thématique de la ville (qui n'est pas identifiée en tant que telle dans la nomenclature du WoS), a été demandée à l'OST.

Une étude méthodologiquement différente avait été conduite en 2016 par l'équipe du LISIS ayant développé la plateforme CorTexT, infrastructure européenne d'analyse de grands corpus de textes¹⁷. Menée en appui au dossier de candidature à l'I-SITE (vague 2), elle portait sur la production des établissements ENPC, ESIEE Paris, Ifsttar et UPEM pendant la période 2012-2015. Indépendamment de toute nomenclature définie *a priori*, cette étude a permis d'identifier comme visibles à l'échelle internationale les thématiques suivantes, pour la plupart non identifiées par la première étude de l'OST :

- science des matériaux (physique, physico-chimie, mécanique, modélisation, aspects expérimentaux),
- environnement urbain (eau, air, sédiments),
- sécurité et transports (systèmes, infrastructures, utilisateurs),
- analyse socio-économique et optimisation des transports,
- macroéconomie du changement climatique,
- économie territoriale et santé publique,
- environnement urbain (eau, air, sédiments),
- sécurité et transports (systèmes, infrastructures, utilisateurs),
- analyse socio-économique et optimisation des transports,
- macroéconomie du changement climatique,
- économie territoriale et santé publique.

Indiquons également, pour continuer d'illustrer cette valence thématique de Paris-Est, que sur les 7 ERC présents actuellement dans l'un des établissements du regroupement, aucun n'est en-dehors de ces deux thématiques, 5 travaillant sur un sujet lié à la ville et 2 à la santé.

Enfin, en ce qui concerne la formation : au plan national, environ un étudiant sur 3 en urbanisme, un étudiant sur 7 en architecture, un étudiant sur 4 en médecine vétérinaire étudient dans l'un des établissements de Paris-Est. La répartition des effectifs étudiants du site montre une proportion de

¹⁵ *Le profil scientifique de la Comue Université Paris-Est, Op. cit.* joint en annexe (réf. : Chapitre_1_pj_1).

¹⁶ Pour être qualifiée de « notable », une spécialité de la nomenclature du WoS doit avoir fait l'objet d'une activité de publication régulière, avoir un indice de spécialisation et un indice d'impact tous les deux supérieurs à 1, et une proportion de publications parmi les 10% les plus citées au monde supérieure à la proportion observée pour l'ensemble de la production du site.

¹⁷ *Positioning of the scientific production of the consortium: CorTexT study*, annexe 1 du dossier de candidature à l'I-SITE, novembre 2016, voir en ce sens le document complémentaire au RAE (réf : Investissements d'avenir_2_2016_1128_appendix1_swot_cortext_projectVF).

42% d'entre eux au niveau M (39% en moyenne nationale), ce qui reflète le poids des écoles à Paris-Est et, en raison du profil de ces écoles, de ses thématiques principales.

Une troisième particularité du site est de nature institutionnelle. Parmi tous les établissements de la zone cristolienne, l'UPEC est le plus important pour ce qui regarde l'enseignement supérieur et la recherche et, par conséquent, y a un rôle moteur à jouer ; à partir de 2020, l'université cible¹⁸ du projet I-SITE (qui résultera à cette date de la réunion de l'UPEM, l'Ifsttar, l'EAVT, ESIEE Paris, l'EIVP et l'ENSG) aura un poids prédominant à Marne-la-Vallée qui lui confèrera un rôle analogue d'entraînement, d'autant plus net qu'elle deviendra l'établissement porteur de l'I-SITE. Il faut toutefois souligner que, jusqu'à ce que l'Université Gustave Eiffel soit créée, en particulier pendant la période sous revue, la situation institutionnelle de la zone « marnovallienne » est plus fragmentée, sans qu'aucun établissement puisse prétendre y jouer un rôle premier.

Pour résumer, le site est fortement structuré autour de deux pôles caractérisés simultanément en termes géographiques et thématiques, ainsi que d'une façon plus différenciée sur le plan institutionnel, mais qui est appelée à se clarifier à partir de 2020.

II. OBJECTIFS STRATEGIQUES ET TRAJECTOIRE DE LA POLITIQUE DE SITE

1. Depuis la création du PRES jusqu'à la labellisation de l'I-SITE : le virage stratégique de 2016

Même si l'exercice tient en partie de la vision rétrospective, il n'est pas sans intérêt de distinguer, en première analyse, trois étapes dans la politique de site suivie à Paris-Est de 2007 à 2017. La première s'est mise en place au moment de la création du PRES : la formation doctorale commune (avec délivrance du diplôme de docteur par UPE sur la base d'un transfert de compétence), la mise en place d'une règle de signature commune (voir encart ci-après), l'animation des deux pôles « Ville, environnement et leurs ingénieries », « Santé & Société » caractérisaient cette politique. Des succès notables étaient assez rapidement enregistrés : obtention d'un Plan Campus prometteur¹⁹, puis d'un CPER au niveau de financement important²⁰ ; participation en tant qu'actionnaire à la SATT IdF-Innov.

Sur cette base, le site a candidaté aux appels à projet IDEX, mais s'est heurté à deux faiblesses. La première tenait à la relative étroitesse de son spectre scientifique, elle-même reflet de sa taille – rappelons que les appels I-SITE ont été lancés à la suite d'une proposition du jury, précisément pour soutenir les projets susceptibles de répondre au même niveau d'exigence que les IDEX, mais pour des sites ne pouvant prétendre à l'excellence que sur des thématiques définies. La deuxième difficulté était d'ordre institutionnel, le projet ayant été jugé insuffisamment intégrateur.

Sur la politique de signature commune

Une règle commune de signature a été définie dès 2007, révisée en 2012. Elle reposait sur le placement de la mention « Université Paris-Est » immédiatement après l'auteur, suivie de l'indication du laboratoire puis des établissements tutelles.

¹⁸ Le nom choisi pour l'université cible étant celui de « Université Gustave Eiffel », c'est sous ce nom qu'elle sera évoquée dans la suite de ce rapport.

¹⁹ Juin 2008, suite à l'AAP « Opération Campus » lancé par le ministère en charge de l'enseignement supérieur en février 2008. La décision du MESRI relative aux campus prometteurs a été arrêtée en septembre 2009.

²⁰ 20% du total des crédits affectés aux nouvelles opérations, c'est-à-dire hors Plan Campus et Condorcet (voir également au présent chapitre, III- 1. Des compétences focalisées sur le doctorat et les projets, au service de missions générales).

Un relevé des signatures, effectué par le service de suivi des publications et bibliométrie de l'ENPC sur les années 2014 et 2015, a permis de mesurer, par spécialité du WoS, le degré d'utilisation de cette règle. Pour un taux global de 1/3 calculé sur 67 spécialités présentant un nombre total de publications supérieur à 30, 14 spécialités seulement avaient un taux dépassant la moitié, et 3 d'entre elles dépassaient les 3/4.

Université Paris-Est n'a jamais été reconnue dans les classements internationaux, à l'instar de la plupart des autres Comue. Cela s'explique par la politique suivie par les classeurs, jamais équilibrée par une tentative de rapprochement auprès d'eux, et par le fait que plusieurs établissements ne souhaitaient pas s'effacer institutionnellement au profit de la Comue.

Dans la seconde étape, le site a cherché à approfondir la logique des orientations précédentes en poussant les feux d'une intégration plus complète, construite autour de la fusion des deux universités de Créteil et de Marne-la-Vallée, en s'appuyant sur l'incitation forte apportée par les appels à projet I-SITE du PIA2.

Concomitamment, la loi de 2013²¹, dite « loi Fioraso », a introduit une obligation de construire une stratégie de site et de lui donner une forme résultant de la combinaison entre trois ingrédients possibles²² : la fusion d'établissements, la création d'une Comue²³, l'association à un établissement. Les débats menés à Paris-Est ont abouti à l'affichage du projet de fusion des deux universités et, dans le but de continuer à réunir les écoles et les universités dans une même politique de site, à la création simultanée de la Comue UPE²⁴. C'est clairement selon cette logique que le contrat de site 2015-2019²⁵ a été conçu, ainsi qu'en témoigne notamment la construction d'une offre de formation harmonisée entre les deux universités.

Cette logique a échoué. En janvier 2016, le jury international a rejeté le projet déposé à la première vague de l'AAP I-SITE, soulignant des faiblesses importantes sur quatre critères essentiels : l'ambition scientifique, les partenariats socioéconomiques, la transformation institutionnelle et la politique en ressources humaines²⁶. Dans la foulée, à la faveur des élections des conseils centraux de l'UPEC, un changement de majorité s'est produit qui a conduit à reporter *sine die* la fusion avec l'UPEM.

On peut donner deux éléments d'explication à cet échec, chacun étant venu renforcer l'autre. D'une part, la politique développée a sans doute excessivement insisté sur les questions de structure au détriment des contenus scientifiques, en mettant en avant les deux pôles sur la ville et la santé sans en développer l'interface et en positionnant la Comue explicitement sur une fonction d'animation sans que les objectifs scientifiques en aient été suffisamment élaborés à l'échelle du site. D'autre part, le projet de fusion des universités leur imposait de faire converger leurs modes de fonctionnement vers un modèle unique, alors qu'elles ont chacune historiquement suivi deux lignes très différentes : l'UPEC a choisi un fonctionnement décentralisé s'appuyant sur des composantes fortes porteuses à la fois de la formation et de la recherche dans leurs domaines

²¹ Loi relative à l'enseignement supérieur et à la recherche du 22 juillet 2013.

²² Art. L-713-8 c. educ.

²³ Comue : Communauté d'universités et établissements.

²⁴ Décret n° 2015-156 du 11 février 2015. Voir en ce sens le document complémentaire au RAE (réf. : Organisation de la CT_1_Décret 2015-156 du 11 février 2015 UPE). Noter que la compétence doctorale a été renforcée à ce moment-là par le transfert de la compétence relative à l'habilitation à diriger des recherches.

²⁵ Le contrat pluriannuel de site Université Paris-Est 2015-2019 est joint en annexe (réf. : Chapitre_1_pj_2).

²⁶ Ces quatre critères ont été notés C par le jury, les 8 autres ayant reçu la note B. Voir en ce sens le document complémentaire au RAE (réf. : Investissements d'avenir_9_FUTURE_retour_jury_15).

disciplinaires, tandis que l'UPEM a séparé les laboratoires des UFR (consacrées à la seule formation), affectant ses enseignants-chercheurs à ceux-là et non pas à celles-ci.

Une tentative de sauvetage de la logique d'intégration a été menée, fondée sur une proposition voisine du projet d'I-SITE de Bourgogne Franche-Comté : une Comue fédératrice dotée de compétences fortes en recherche et porteuse de la politique d'attractivité, articulée aux deux universités opératrices principales de la formation et parties prenantes de la recherche, une politique RH partagée entre les deux niveaux. Cette idée n'a pas été mieux accueillie que la fusion.

Dans ces conditions, les établissements se sont trouvés devant l'alternative suivante : abandonner le scénario retenu pour obtenir une I-SITE réunissant les principaux établissements de la Comue, les exigences en matière institutionnelle ne pouvant être satisfaites à l'échelle du site, ou repositionner le projet sur le périmètre partiel des établissements qui pouvaient être prêts à construire un projet institutionnel intégrateur. Une majorité d'établissements a considéré que priorité devait être donnée à l'I-SITE, principalement parce que Paris-Est ne devait pas courir le risque d'un décrochage par rapport aux autres sites franciliens. C'est pourquoi un virage stratégique a été proposé par la Comue et pris en juin 2016 au Conseil des membres, puis adopté lors de la séance du conseil d'administration de la Comue du 19 juillet dans les termes suivants :

« Vu la délibération du Conseil des membres du lundi 27 juin 2016,

Le Conseil d'administration de la Communauté d'universités et établissements (Comue) Université Paris-Est approuve le repositionnement de la trajectoire institutionnelle du dossier de candidature I-SITE sur un projet « d'université cible » intégrant fortement l'École des Ponts ParisTech, ESIEE Paris et l'Upem et impliquant les deux EPST membres (CNRS, Ifsttar).

Le Conseil d'administration est conscient que cette décision conduit à retravailler le projet scientifique pour le mettre en cohérence avec le volet institutionnel du projet. Il souhaite toutefois que le nouveau projet préserve toutes les possibilités que s'y associent des sous-ensembles du pôle Santé & Société, avec l'accord de leurs institutions de tutelle, notamment sur les interactions entre la santé, la ville et son environnement. »

Cette décision, prise à une majorité de 60% des voix environ, a engendré des tensions vives. Le projet I-SITE (vague 2) a été entièrement reconfiguré sur la base du périmètre institutionnel du seul pôle ville, sans l'UPEC notamment. Au regard du texte adopté le 19 juillet 2016, il a fait l'objet d'aménagements importants motivés par la nécessité de répondre aux interrogations de certains établissements. Déposé en novembre, il a été positivement évalué par le jury et accepté par l'État en février 2017, marquant la fin de cette troisième étape²⁷. Comme on va le voir, il repose sur une proposition institutionnelle tout à fait nouvelle en France.

Il s'agit en effet de créer un unique établissement à partir d'une université, l'UPEM, d'un EPST, l'Ifsttar, de deux écoles d'ingénieur, ESIEE Paris et l'EIVP, d'une école d'architecture, l'EAVT ; de plus, l'ENSG en sera une composante partagée avec l'IGN. Cet établissement, l'*Université Gustave Eiffel*, sera très original en France puisque synthétisant les missions d'établissements d'enseignement supérieur divers et d'un organisme de recherche finalisée. Placé sous tutelle multiple, de caractère national en raison de l'apport des implantations de l'Ifsttar, préservant des liens de nature tutélaire avec la Ville de Paris et la CCI Paris Île-de-France, il fonctionnera selon un modèle hybride. Ainsi, son CA sera inspiré de celui des EPST, tandis que son Sénat académique suivra une logique plus universitaire mais avec un pouvoir de décision étendu ; ses écoles internes disposeront d'une forte autonomie, passant par la délégation d'attributions à leur direction, le

²⁷ Le dossier déposé du projet I-SITE FUTURE est joint. Voir en ce sens les documents complémentaires au RAE (réf : Investissements d'avenir_1 à Investissements d'avenir_10).

maintien d'une relation privilégiée avec leur tutelle actuelle, etc. C'est l'exemple de la *Wageningen University and Research* qui a été le principal inspirateur dans la définition de ce projet.

La Wageningen University and Research

La *Wageningen University and Research* (WUR) est un pôle universitaire et scientifique néerlandais ayant pour tutelle le Ministère de l'agriculture de la nature et de la qualité alimentaire pour l'attribution des moyens, et le Ministère de l'Education, de la Culture et de la Science pour l'habilitation des diplômés. Historiquement la WUR est le produit d'un regroupement entre :

- L'*Université Agronomique de Wageningen*.
- La *Hogeschool Van Hall Larenstein* (*hogeschool* privée établie sur trois sites : Wageningen, Leeuwarden et Velp) qui délivre des Bachelors et des Masters professionnels.
- Les *Instituts de recherche en agriculture dépendant du Ministère de l'Agriculture néerlandais (Fondation DLO)*. Il s'agit d'instituts de recherche très spécialisés (une vingtaine à l'origine, réduits à huit aujourd'hui après une restructuration) répartis sur une trentaine de sites aux Pays-Bas.
- Les établissements pour la recherche appliquée en agriculture (PO).
- Le *Centre agricole international (IAC)* organisme anciennement affilié au Ministère néerlandais de l'agriculture et de la pêche, dont le but était de faciliter les échanges de connaissance et d'expertise en agriculture, développement rural et environnement (cours et séminaires internationaux pour professionnels travaillant dans les secteurs agricoles des pays en voie de développement et en transition). Ce centre, devenu aujourd'hui « Wageningen International », a été fondu avec le service des relations internationales de la WUR.
- Et l'*Institut international pour la réutilisation et l'amélioration du territoire (ILRI)*, fondé en 1955, indépendant et sans buts lucratifs, dépendant du Ministère de l'Agriculture et de la Pêche dont le mandat était de rassembler et disséminer la connaissance pour une meilleure utilisation durable des terres et des ressources en eau, spécialement dans les pays en voie de développement.

À la fin des années 1980, l'université de Wageningen, qui était la plus petite université du pays, périclitait, perdait beaucoup d'étudiants, n'avait plus guère d'attractivité, et risquait l'éclatement (c'est-à-dire la dispersion de ses départements dans les autres universités). Le regroupement au sein de la WUR fut décidé pour trouver une solution à cette dérive. L'idée était de constituer un véritable pôle à la fois national et mondial, qui pourrait dès le départ exercer son attractivité bien au-delà des frontières néerlandaises. Commencée en 1998 par la fusion de l'université et du DLO, elle s'est achevée en 2004 avec l'entrée de la Hogeschool dans le groupe. Cette combinaison de connaissances et d'expérience a permis à *Wageningen UR* de rassembler une équipe d'enseignants-chercheurs, de techniciens et d'administratifs de 7 000 personnes, ainsi que plus de 9 000 étudiants, et en a fait un établissement unique en Europe. La WUR est généralement, dans les classements internationaux thématiques sur les agrosociences, en 1^{ère} ou 2^{ème} position mondiale.

Sans entrer dans la description d'une architecture fédérale complexe, on peut indiquer que chacun des établissements composant la WUR conserve son autonomie initiale tout en étant partie prenante d'une construction et d'une mise en commun qui leur permet de travailler ensemble à et dans une même stratégie :

- en leur donnant une gouvernance commune et des stratégies scientifiques communes ;
- des infrastructures et des moyens d'appui (bâtiments communs, mutualisation des services et des personnels d'appui) ;

- au niveau de la composition des équipes : par la mise en place de *larges ensembles mixtes* rassemblant des personnels appartenant à des entités distinctes.

Dans sa globalité, l'initiative FUTURE est, elle, portée par un consortium provisoirement constitué de la Comue (établissement porteur pour le début du projet), de l'ENPC et de tous les établissements fondateurs de l'Université Gustave Eiffel. Lorsque cette dernière aura été créée, le consortium sera redéfini et ne réunira plus que deux établissements, l'Université Gustave Eiffel, devenue porteuse de l'I-SITE, et l'ENPC, sur la base d'une convention d'association. La thématique scientifique du projet, on l'a vu, a été recentrée sur la ville de demain. Elle se déploie en un plan d'actions qui touche à la recherche, la formation, les relations internationales, le transfert et les partenariats socioéconomiques, la vie de campus et la vie étudiante. Le projet a été doté d'un capital non consommable de 280 M€ qui génère des intérêts annuels de 9 M€²⁸.

L'I-SITE a officiellement débuté le 25 mars 2017 pour une période probatoire de 4 ans. Au terme de celle-ci, elle sera évaluée de façon approfondie par le jury et pourra être pérennisée, reconduite pour une deuxième période probatoire assortie d'objectifs précis, ou stoppée. La décision à ce sujet sera connue fin 2021.

2. Le travail de refondation de la politique de site après la labellisation de l'I-SITE

Cette labellisation marque le passage d'une logique intégrative d'ensemble à une logique plus complexe, mêlant un niveau partiel d'intégration et des éléments globaux de coordination. L'intégration est portée par le projet de l'Université Gustave Eiffel et seulement par lui : les anciens projets, de fusion ou autre, ne sont plus à l'ordre du jour et, à l'échelle du site de Paris-Est, la politique d'ensemble a été entièrement repensée.

Le travail de refondation de cette politique a été conduit à partir de juin-juillet 2017. Tous les sujets ont été abordés, à commencer par la définition même du site. En effet, avec une I-SITE ne réunissant que la moitié de Paris-Est, labellisée dans un contexte marqué par un choix difficile et loin d'être unanime, il était nécessaire de reposer explicitement la question à tous les établissements de leur attachement au site est-francilien. C'est pourquoi une première étape importante a été franchie au conseil d'administration de la Comue, le 4 juillet 2017, avec un vote pour l'intégration de l'UPEC parmi les partenaires de l'I-SITE extérieurs au consortium, sur demande de cette dernière. Puis, dans une seconde délibération tenue le même jour, le conseil d'administration a approuvé un document d'intention de la politique de site affirmant trois principes simples pour une redéfinition à l'échelle de Paris-Est : « un regroupement de coordination et non pas d'intégration, travaillant sur des sujets définis conjointement et selon des formes adaptées, léger autant que faire se peut, (*c'est-à-dire*) avec un fonctionnement adapté au volume de l'activité et à sa nature »²⁹.

Les étapes suivantes ont alterné des échanges bilatéraux tenus avec chaque établissement membre ou associé, et des moments de discussion collective impliquant les instances d'UPE. Ces dernières en ont débattu fréquemment : le CA en février, mai et juillet 2018 ; le conseil académique en janvier, mai et juin 2018 (avec une session extraordinaire sur le doctorat) ; le conseil des membres et associés en décembre 2017, février, mai et juin 2018 ; le conseil des membres, enfin, à de nombreuses reprises au cours de ses réunions bimensuelles. De plus, un groupe de travail spécifique sur le doctorat a été constitué. Réunissant des représentants de tous les établissements qui délivreront le doctorat à partir de 2020, il a permis d'identifier les options envisageables dans la définition du nouveau dispositif doctoral et d'éclairer les positions des établissements, comme de la Comue, à cet égard.

²⁸ La convention attributive d'aide ANR est jointe en annexe (réf. Chapitre_1_pj_3).

²⁹ Les délibérations n° 3 et 4 du CA du 4 juillet 2017 sont jointes en annexes (réf. Chapitre_1_pj_4 et Chapitre_1_pj_4bis).

Enfin, les deux universités ont souhaité qu'un débat ait lieu avec le président de la Comue, au sein du conseil académique pour l'UPEM le 7 juin 2018, avec l'instance consultative provisoire mise en place pendant la période électorale à l'UPEC le 14 juin 2018, sous l'égide de l'administratrice provisoire.

Le résultat, entériné par le conseil d'administration dans sa séance du 3 juillet, est présenté dans le document relatif aux axes stratégiques. Partant des principes votés un an plus tôt, il définit les principaux axes retenus et précise pour chacun d'eux le rôle qui sera dévolu à la Comue, esquisse les principes du nouveau modèle économique associé et termine en déclinant les principes directeurs d'un renouvellement de la définition et du fonctionnement des instances – cela sous réserve que les ordonnances à venir le permettent, car il sera sans doute nécessaire d'utiliser le droit à l'expérimentation qu'elles devraient ouvrir.

Cette refondation de la politique de site témoigne de la résilience du site (certes stimulée par le succès à l'I-SITE), de la force des liens tissés au niveau des laboratoires et des équipes pédagogiques, de la capacité enfin de ses établissements à dépasser les désaccords de fond pour, même après une période difficile, retrouver un chemin commun. Ce que sera concrètement ce chemin et, notamment, quels seront les outils institutionnels et les moyens que les établissements se donneront pour le parcourir, cela reste toutefois à préciser au-delà des premiers éléments stratégiques fournis dans le document « Axes stratégiques pour 2020-2024 à Paris-Est ». Sur un plan plus opérationnel, les instances de la Comue n'ont jamais cessé de fonctionner normalement³⁰ et, comme on le verra au chapitre suivant³¹, la plupart de ses activités ont maintenu leur dynamique propre.

En revanche, pendant ce temps nécessaire de construction collective, les départs du premier vice-président (mutation) et de la vice-présidente à la formation (retraite) n'ont pas été compensés, faute de pouvoir le faire dans un cadre stabilisé à moyen terme. Il en est résulté une certaine difficulté à animer l'ensemble.

III. FORME, MISSIONS ET COMPETENCES DE LA COORDINATION TERRITORIALE

1. Des compétences focalisées sur le doctorat et les projets, au service de missions générales

Les statuts de la Comue définissent ses missions et ses compétences (voir document complémentaire au RAE intitulé *Organisation de la CT_1_Décret 2015-156 du 11 février 2015 UPE*). Les missions sont formulées en termes généraux : contribuer au rayonnement de l'ensemble des membres, favoriser l'attractivité commune, renforcer la cohérence et la complémentarité des activités. Les principales compétences qui en résultent sont clairement réparties entre le doctorat et les projets.

a) Le doctorat

Les compétences des établissements en matière de doctorat ont été transférées à la Comue : « (...) la définition de la politique doctorale et celle relative à l'habilitation à diriger des recherches (en relation avec la politique scientifique de ses membres) et sa mise en œuvre », c'est ainsi que les statuts de la Comue décrivent la compétence doctorale qui lui est attachée.

De ce fait, UPE est le seul établissement habilité pour les 6 écoles doctorales (ED) du site, et le seul à délivrer le diplôme de docteur, jusqu'en 2019-2020. Soulignons toutefois – nous y reviendrons –

³⁰ Voir ci-après le chapitre consacré à la gouvernance et le pilotage.

³¹ Voir ci-après le chapitre consacré aux activités et leur trajectoire de développement.

que les laboratoires n'étant pas sous la cotutelle de la Comue, ni la relation académique entre doctorant et directeur de thèse ni la politique de fléchage des allocations de recherche ne relèvent des compétences exercées directement par Université Paris-Est³². Sa mission est donc la formation et la gestion, jusques et y compris la diplomation, dans le respect des politiques scientifiques des établissements.

L'autoévaluation de cette activité est présentée au chapitre suivant de façon synthétique, plus détaillée dans le rapport consacré au Département des études doctorales (DED), qui joue le rôle d'un Collège doctoral pour le site de Paris-Est, et dans les rapports de chacune des ED.

b) Les projets

L'article 5 des statuts, alinéas 1^ob et 2^o, définit des compétences transférées lorsque l'organisation et la mise en œuvre des projets sont confiées à la Comue, et des compétences de coordination lorsque la Comue est sollicitée pour une partie seulement de ces activités : coordination stratégique ou portant sur les modes de mise en œuvre. En pratique, il y a toujours une répartition des rôles entre Comue et établissements, variable selon les cas. Ceux-ci relèvent pour l'essentiel de l'une des trois possibilités suivantes : le montage de projet, la coordination opérationnelle, la coordination stratégique avec dans ce cas, le plus souvent, la fonction de représentation qui en résulte.

❖ Le montage de projet

C'est bien entendu le montage du projet I-SITE qui a dominé cette activité dans la période récente, pour les deux vagues de l'appel à projet. Pour cerner le mode de fonctionnement et l'apport de la Comue, il est utile d'en distinguer les aspects politique, scientifique et technique.

S'agissant du montage politique, c'est-à-dire de la définition des grandes options institutionnelles et de gouvernance, le fonctionnement du site a reposé de manière tout à fait classique sur un comité de pilotage réunissant les chefs d'établissement concernés – d'où il résulte que le périmètre de ce comité a varié parallèlement à celui du projet. L'apport de la Comue a tenu d'abord à sa capacité à fixer les ordres du jour et à formuler les propositions soumises au débat commun : cette façon de faire a préservé une égalité de traitement des établissements, dont les positions ont parfois été différentes, voire opposées, mais sans que jamais l'un prenne le pas sur les autres en s'adjudicant le rôle de pilote du groupe – chose qui aurait induit un déséquilibre préjudiciable. Cela ne veut pas non plus signifier que la Comue ait été en position de supériorité relative, puisque les décisions ne lui ont jamais appartenu : en plus du CA de la Comue, le projet I-SITE a été soumis (et très largement approuvé) au CA de chaque établissement membre du consortium. Dans cet équilibre, la Comue a su prendre des initiatives pour sortir le projet des impasses qui le menaçaient, notamment au moment du virage stratégique de 2016³³.

Un deuxième apport important de la Comue a été d'amener des regards extérieurs aux établissements. La prise de distance que cela permet est passée par le travail de *benchmarking* auquel Université Paris-Est s'est livrée, soit par rapport aux institutions étrangères servant de modèle d'inspiration (la *WUR*, déjà citée, ou aussi la *TU Dresden*, mentionnée dans le document relatif aux axes stratégiques 2020-2024, et d'autres³⁴), soit par rapport aux autres projets I-SITE sélectionnés en première vague (pour préparer la vague 2), ou bien par le recours à des consultants (de format léger pour la vague 1, nettement plus intensif pour la vague 2 – voir le tableau ci-dessous). Le fait

³² Toutefois, un cadre conventionnel a été défini qui précise les conditions d'accueil des doctorants contractuels dans les laboratoires.

³³ Voir en ce sens II du présent RAE : *Objectifs stratégiques et trajectoire de la politique de site*.

³⁴ Voir en ce sens les documents complémentaires au RAE (réf. : Investissements d'avenir_1 à Investissements d'avenir_10, et plus particulièrement le dossier amendé (réf. Investissement d'avenir_1 ; pages 30 à 33).

que le jury ait mentionné le *benchmark* parmi les points forts du projet retenu en a démontré l'efficacité et la pertinence³⁵.

Le montage scientifique a, quant à lui, été organisé de façon assez intégrée, surtout pour le projet de la vague 2. Celui-ci s'est en effet appuyé sur un comité scientifique *ad hoc*, représentatif des disciplines et des établissements et focalisé, dans un premier temps, sur la ville et la santé puis, après la réorientation du projet, sur la ville. C'est de cette façon que, sous l'animation de la directrice du pôle ville, le projet scientifique a été écrit. Soulignons que, bien que la démarche ait semblé très naturelle et ait été largement acceptée par la communauté scientifique, la maquette du dossier fournie par l'ANR ne prévoyait ni section ni sous-section consacrée à l'exposition du projet scientifique en tant que tel !

Ce travail n'a pas été conçu pour être intangible, au contraire. Constitutif du sentiment d'appartenance à une communauté, il sera régulièrement repris pour actualiser le projet scientifique, au fur et à mesure du déroulement de l'I-SITE, une première révision devant avoir lieu pendant l'automne 2018.

Enfin, les aspects techniques du montage ne doivent pas être sous-estimés pour des projets aussi complexes. Ils ont été pris en charge par une équipe dédiée, dont les effectifs ont été ajustés autant que de besoin, et par le recours à un cabinet de consultants, surtout pour la vague 2.

Le tableau ci-dessous présente les ETP et les ressources mobilisées par Université Paris-Est dans l'accompagnement du montage des projets I-SITE (vague 1 et vague 2 du PIA2).

	Effectifs de l'équipe d'appui à la date de dépôt du projet	Dépenses totales effectuées pour le montage du projet
Vague 1	1,5 ³⁶	44 k€
Vague 2	5	570 k€

La meilleure prise en compte de ce type de besoin, grâce à l'engagement pris par les établissements du comité de pilotage d'assumer les frais supplémentaires induits par le montage, a certainement contribué au succès du projet et a fait progresser la prise de conscience de l'importance des fonctions d'appui.

❖ La coordination opérationnelle de projet

Plusieurs projets, qui avaient été montés antérieurement, ont fait l'objet d'une coordination opérationnelle assurée par la Comue pendant la période sous revue. Il s'agit notamment de projets du PIA : les Labex Bézout, Futurs urbains, MMCD et SITES, l'Idefi IDEA ; le PEPITE 3EF, le réseau REMUS et le projet « Bibliothèques ouvertes + » en font également partie.

Dans tous les cas, l'apport de la Comue a d'abord consisté en l'accueil d'un personnel d'appui, en l'interface avec l'État financeur et ses opérateurs, en la prise en charge des questions administratives, financières et de ressources humaines (par exemple, pour les recrutements de doctorants ou de post-doc au sein des Labex) et, plus globalement, en un suivi général du projet concerné au niveau de la Comue.

Pour les projets de recherche (les Labex, pour l'essentiel), le contenu scientifique de la coordination effectuée par la Comue est resté limité. Le rôle d'UPE, sur ce plan, a été de réunir le Conseil des parties des Labex une fois par an. Les thématiques, les orientations ont été proposées par les Labex et entérinées, dans une démarche *bottom-up* qui convenait aux Labex mais produisait un effet

³⁵ Voir en ce sens le document complémentaire au RAE (réf. : Investissement d'avenir_10_retour_jury_17).

³⁶ Sur les 1,5 ETP consacrés au projet, seul 1 ETP a été à la charge de la Comue.

structurant limité par construction au seul niveau de leurs communautés, sans qu'il s'étende à une échelle plus large (par exemple, celle des 4 Labex considérés dans leur ensemble). Il faut toutefois reconnaître que la perspective de la création de l'Université Gustave Eiffel, somme toute récente, a considérablement modifié la question. La prochaine évaluation des Labex et le montage des projets d'EUR devront être autant d'occasions pour préfigurer les évolutions à venir.

En revanche, en ce qui concerne le domaine de la formation, la Comue a été le lieu d'une activité d'innovation pédagogique intéressante, pilotée en concertation étroite avec les établissements, au service de leurs équipes pédagogiques et de leurs étudiants.

Le tableau ci-dessous présente le nombre d'étudiants touchés par la réalisation des projets Idefi IDEA et PEPITE 3EF durant la période (2014-2018) sur la base du bilan constaté en 2018³⁷.

Projet	Indicateur	Valeur atteinte en 2018
IDEA	Nombre moyen annuel d'étudiants concernés par l'un au moins des projets financés par IDEA, depuis le début	4 000
PEPITE 3EF	Nombre d'étudiants-entrepreneurs, depuis la création du PEPITE	157

Nous y reviendrons plus en détail au chapitre suivant. Soulignons pour le moment que cela démontre la variabilité des dispositifs de coordination, dont les limites renvoient au rôle de la Comue, analysé ci-dessous.

Enfin, la coordination suppose un appui et un suivi administratifs pour lesquels Université Paris-Est a mobilisé une ressource en interne (bureau des affaires générales), particulièrement destinée à assurer la coordination générale et le suivi des projets du PIA, notamment en ce qui concerne les questions juridiques (conventions et avenants) et financières (analyse de l'éligibilité des dépenses) faisant intervenir l'ANR. Cet appui permet encore à l'heure actuelle à la Comue de disposer d'une vision globale de la réalisation des projets sur un plan administratif et financier et, dès lors, d'exercer pleinement son rôle d'établissement porteur.

❖ La coordination stratégique et la représentation

La Comue a été un lieu de discussion stratégique ou de coordination politique des établissements sur des sujets pour lesquels une approche de site était nécessaire et, parfois, demandée par leurs interlocuteurs. Citons ici l'élaboration de la convention de site avec le CNRS, signée par les deux universités, l'ENPC, ESIEE Paris et UPE en janvier 2017, en présence de l'Ifsttar. Partant d'un bilan des forces de recherche du site, cette convention a défini les règles communes de pilotage et de gestion des unités mixtes partagées avec le CNRS, applicables pendant la période quinquennale en cours. Elle joue ainsi le rôle d'un texte de référence.

Dans un rôle analogue, UPE a également été le lieu du débat interne sur les projets CPER des établissements, reflets de leurs différentes stratégies immobilières. Animant les discussions, la Comue a permis qu'émerge une stratégie commune puis un portage commun des projets auprès de la Région, de l'État et des autres parties prenantes. Cette démarche a été un succès pour trois raisons au moins :

- elle a débouché sur un compromis accepté par les établissements,

³⁷ Il est à noter que l'Idefi IDEA a officiellement débuté en 2012, ce qui implique que les premiers projets ont démarré avant 2014.

- ce compromis a été construit en cohérence avec le Plan Campus prometteur du site, ce qui a été un gage de qualité du projet d'ensemble,
- le retour financier obtenu a été de l'ordre de 20% des crédits affectés aux nouvelles opérations en Île-de-France, c'est-à-dire hors Plan Campus et Condorcet, ce qui représente un ratio très supérieur au poids relatif du site en région.

La Comue assure, enfin, la représentation de ses établissements en tant qu'actionnaire académique dans l'ITE Efficacy et dans la SATT IdF-Innov. Elle s'attache à y porter leurs intérêts de façon constructive et collaborative, veille à identifier les bons interlocuteurs dans son périmètre pour soutenir les activités de ces sociétés (voir IV. 1. c en ce qui concerne la SATT).

c) Les activités support et soutien

Les statuts de la Comue ont défini une troisième catégorie de compétences, celle des « compétences induites nécessaires à la mise en œuvre des compétences précédentes » (article 5). Celles-ci, on l'a souligné plus haut à propos de l'appui au montage, sont indispensables à l'efficacité de l'action collective. Cela ne signifie cependant pas que la Comue doive chercher à réunir en son sein toutes les compétences requises, mais plutôt qu'elle fasse en sorte qu'elles soient mobilisables au service des missions, soit directement soit par l'intermédiaire des établissements. C'est pourquoi elles ne sont pas toutes organisées de la même manière.

Les fonctions de soutien, ou d'appui, reposent sur des ressources humaines employées par la Comue (éventuellement, sous forme d'une mise à disposition par un établissement) pour ce qui relève des activités qui ont été définies au niveau du site (par exemple, le recrutement des doctorants et leur suivi, ou la coordination du PEPITE 3EF), et sur les établissements pour leurs activités propres (par exemple, la direction scientifique des doctorants et leur insertion dans l'activité des laboratoires, ou le suivi des étudiants entrepreneurs en lien avec les équipes de formation). Il n'y a pas d'exemple d'activité mise en œuvre par un établissement (membre ou associé) pour le compte des autres, à une exception près (le portail documentaire). Une telle organisation garantit la capacité de la Comue à exercer effectivement le pilotage des activités communes³⁸.

Les fonctions support sont mises en œuvre au sein de la Comue de façon différenciée. Ainsi pour ce qui concerne les RH et la finance, les fonctions mobilisent en interne des services constitués au sein desquels des agents ont été recrutés ou affectés (l'agent comptable de la Comue étant toutefois celle de l'UPEM, en adjonction de service) proportionnellement au besoin, c'est-à-dire à la taille de l'établissement et à la charge de travail que représentent les activités concernées. La fonction SI s'exerce au niveau d'Université Paris-Est seulement pour ce qui concerne le pilotage et la coordination des actions qui en relèvent ; elle s'appuie sur les établissements, principalement l'UPEM, pour ce qui concerne la gestion des supports techniques et du SI (serveurs et applications de gestion, Apogée, SIFAC etc.). La fonction patrimoine repose entièrement sur les établissements, la Comue assurant en la matière un exercice axé sur une vision conventionnelle (bureau des affaires générales) et financière de son patrimoine³⁹. Enfin, la fonction pilotage a fait l'objet d'une structuration récente. Elle a vocation à poursuivre son développement⁴⁰.

³⁸ *A contrario*, l'action relative au portail documentaire a été abandonnée en 2017 sur la base d'un constat d'échec. Voir le relevé de conclusions du Conseil des membres du 29 mai 2017 (réf. : Chapitre_1_pj_5).

³⁹ La Comue est, notamment, copropriétaire du bâtiment Bienvenue, témoignage de la contribution du site au montage financier de cet investissement.

⁴⁰ Voir ci-après la gouvernance et le pilotage, III - le système opérationnel d'Université Paris-Est.

2. Des relations avec l'État placées sous une logique de regroupement

Il y a deux aspects à considérer ici : les relations du site avec l'État, au-delà de celles que chaque établissement développe pour son compte, et les relations de l'établissement UPE avec sa tutelle, le MESRI.

Les relations du site avec l'État sont entretenues par la présence au CA de la Comue du recteur, chancelier des universités, du DRRT et d'un représentant du MTES⁴¹. De plus, elles ont été suivies de façon étroite pendant toute la construction du projet I-SITE. Chaque tutelle a été régulièrement informée et, avant le dépôt du projet, a donné son accord sous la forme appropriée. La même démarche de transparence a été suivie, après la labellisation, pour tout ce qui concerne la création de l'Université Gustave Eiffel.

L'articulation entre la politique de site et les politiques publiques a été formalisée dans le contrat de site, signé en octobre 2015 par le secrétaire d'État chargé de l'enseignement supérieur et de la recherche et le président d'UPE, ainsi que par les établissements membres, à l'exception de l'ENPC. Il est en deux parties, la première consacrée au volet commun, la deuxième au volet spécifique aux deux universités. Les emplois qui en constituent le volet « moyens », au nombre de 36, ont été répartis entre les deux universités et la Comue. Les 9 emplois alloués à l'UPEM ont été d'abord intégrés dans son plan de retour à l'équilibre, puis progressivement positionnés sur des postes d'enseignants-chercheurs (3 PR, 3 MCF en sections sociologie, géographie, urbanisme, informatique, mécanique, sciences de l'ingénieur) et d'administratifs (1 IGR, 1 IGE, 1 TECH pour le numérique et l'audiovisuel en formation) ; les 13 emplois reçus par l'UPEC ont été répartis en 6 postes d'enseignants-chercheurs contribuant au pôle Santé et Société ou à des projets communs avec l'UPEM (création de l'ESIPE à Créteil) et 7 postes administratifs motivés par diverses actions communes (le portail documentaire, par exemple, porté par l'UPEC, ou le développement de l'entrepreneuriat étudiant, sujet coordonné par la Comue l'échelle du site, ou enfin une animalerie) ; enfin, les 14 emplois alloués à la Comue ont été utilisés pour financer une partie de ses contrats de travail, puisque presque tous les personnels d'UPE, même permanents, sont contractuels⁴². Ces emplois ont ainsi répondu à des besoins de leur établissement d'affectation et ont été, en grande majorité, positionnés sur des sujets d'intérêt commun. Il n'en demeure pas moins que leur effet levier au service d'une politique de site intégrée entre les deux universités et la Comue est resté limité, et qu'une certaine logique de guichet a prédominé, notamment après que le virage stratégique de 2016 a été pris.

Par plusieurs aspects, les orientations du contrat de site sont devenues rapidement caduques en raison de l'abandon du projet de fusion qui avait inspiré tout le volet spécifique et bien des éléments du volet commun. De surcroît, l'activité de la Comue a été orientée en priorité vers la construction de l'I-SITE puis sa mise en œuvre, ce qui a affecté la réalisation des objectifs et jalons du contrat. Cette situation soulève la question des modalités d'accompagnement par l'État des politiques de site ; elle illustre le défaut de convergence des logiques de l'excellence et de regroupement récemment relevé par la Cour des Comptes⁴³.

Pour ce qui concerne les relations entre Université Paris-Est et le MESRI en tant que ministère de tutelle, celles-ci s'exercent pleinement au titre d'un établissement d'enseignement supérieur et de

⁴¹ MTES : ministère de la transition écologique et solidaire.

⁴² Les emplois du contrat de site sont notifiés, au titre de la Comue, en crédit de masse salariale sur le titre 3 du budget de l'État. Un emploi a toutefois été mobilisé en 2017 en support d'une titularisation effectuée dans le cadre de la mise en œuvre du dispositif Sauvadet (volet concours réservé) à Université Paris-Est.

⁴³ Voir en ce sens le référé de la Cour des comptes intitulé *Initiatives d'excellence et politique de regroupement universitaire* (n° S2018-0564) du 15 mars 2018.

recherche ne disposant pas des RCE⁴⁴. La charge d'exercice d'UPE, dans la relation avec son ministère de tutelle, s'est beaucoup alourdie consécutivement au passage du statut de PRES à celui de Comue. Devenu EPSCP, l'établissement est destinataire de l'ensemble des saisines et enquêtes transmises par l'ensemble des services du ministère, sans disposer le plus souvent des ressources nécessaires pour pouvoir apporter dans les délais les réponses attendues. Par ailleurs, l'absence de filtrage préalable à leur envoi conduit à observer que, pour l'essentiel d'entre elles, les enquêtes ne sont pas adaptées à la situation ou aux activités de la Comue.

3. La Comue au milieu des établissements, dans un rôle d'animation, coordination et mise en œuvre

Tout ce qui précède permet d'affiner l'analyse du positionnement de la politique de site et de la Comue.

Le site n'a pas de « chef de file » naturel, au sens où aucun établissement, y compris la Comue, n'est spontanément reconnu par les autres comme ayant vocation à jouer un rôle leader. Aussi, la Comue n'est-elle pas placée en « surplomb » des établissements, mais au milieu de leur ensemble. Elle doit être à l'écoute des établissements et force de proposition, avec un rôle d'animation, de coordination et de mise en œuvre des actions dont elle a la charge. Elle s'appuie sur ses instances statutaires ou issues de son règlement intérieur pour assumer son rôle d'animatrice ; du point de vue administratif, elle reste une structure de taille modeste, même si ses effectifs ont crû (principalement en raison du développement des projets) et si un important travail d'organisation et de professionnalisation a été mené à partir de 2016⁴⁵.

Le doctorat illustre bien cette définition. Dans la mesure où les laboratoires n'ont pas de lien institutionnel avec la Comue, celle-ci n'a pas pour rôle de définir une politique scientifique commune, même sur le seul sujet du doctorat. Ainsi, l'activité académique de direction de thèse, en tant que relation de recherche entre un doctorant et la ou les personnes qui le dirigent, ne relève pas de sa mission. Université Paris-Est, de la même façon, ne joue pas de rôle actif dans la politique de répartition des allocations : pour l'essentiel, elle se contente de dresser le constat des orientations des établissements et d'en faire la synthèse. En revanche, c'est sur tous les aspects de formation doctorale non disciplinaire qu'elle joue un rôle moteur, en s'appuyant sur le Conseil de la formation doctorale (CFD). Celui-ci, où tous les établissements membres et certains associés sont représentés, ainsi que des académiques et des doctorants désignés par le Conseil académique, instruit et décide des orientations opérationnelles de la politique doctorale ou, pour les sujets qui le nécessitent, transmet son avis au conseil d'administration qui en décide. C'est de cette façon que les modalités de mise en place des dispositions de l'arrêté du 25 mai 2016 ont été définies (comité de suivi, portfolio, etc.)⁴⁶.

Cette position de la Comue a, incontestablement, engendré des succès, notamment aux appels à projets du PIA, Labex, Equipex, Idefi. Par exemple, avec 4 Labex portés par UPE et un cinquième par l'UPEC, le site a, proportionnellement à sa taille, davantage de Labex que celui de Saclay et autant que Paris Sciences et Lettres.

Mais il faut reconnaître que cette approche a privilégié les questions institutionnelles ou structurelles par rapport aux sujets scientifiques – ou plus précisément : les éléments de politique scientifique commune ont été ramenés à des constructions institutionnelles (Labex principalement). On verra plus loin quelles en ont été les conséquences quant au pilotage de ces objets. On peut dès à présent indiquer que ce positionnement de la politique de site a engendré une

⁴⁴ RCE : responsabilités et compétences élargies.

⁴⁵ Voir ci-après, *la gouvernance et le pilotage*, III : le système opérationnel d'Université Paris-Est.

⁴⁶ Voir, par exemple, la délibération du CA du 24 octobre 2017 relative à la nouvelle charte du doctorat (réf. : Chapitre_1_pj_6).

certaine difficulté à se saisir de sujets proprement scientifiques à l'échelle du site : le constat partagé de la faiblesse de la production scientifique à l'interface des thématiques de la ville et de la santé est le symptôme le plus net des défauts de la démarche⁴⁷.

IV. PARTENARIATS

1. Une forte insertion dans le tissu local et régional

La construction d'une politique de site ne peut pas signifier l'isolement, au contraire. Dans une région qui représente environ 40% de la recherche et 25% des effectifs étudiantins du pays⁴⁸, les enjeux de cohérence régionale dépassent les inévitables compétitions qui surgissent parfois. Le site de Paris-Est entend contribuer à la construction d'un espace régional de l'enseignement supérieur et de la recherche. Ses actions, pendant la période sous revue, ont porté sur un groupe de sujets relevant de la formation et de la vie étudiante, sur la politique de campus, et sur la SATT IdF-Innov.

a) Formation et vie étudiante

La Comue a signé en 2016, avec la Région Île-de-France et l'académie de Créteil, la convention constitutive du Campus des métiers et des qualifications (CMQ) en économie touristique : ce projet, particulièrement pertinent à Marne-la-Vallée (première destination touristique de la région), vise à articuler l'offre de formation aux niveaux pré- et post-bac avec les besoins des acteurs de la filière, et à développer son interface avec la recherche⁴⁹.

Diverses actions de soutien à la formation, à la vie étudiante et à la vie institutionnelle des partenaires font l'objet d'une convention annuelle entre le département de Seine-et-Marne, la Comue et les deux universités – ces dernières actives sur ce territoire, rappelons-le. De même, une convention entre l'agglomération Paris Vallée de la Marne, la Comue et l'UPEM est périodiquement renouvelée.

D'autres projets ont été animés au plan régional avec une participation active de la Comue, comme les PEPITE⁵⁰ (organisés au plan régional avec un soutien du Conseil régional), le plan d'amélioration de la qualité de la vie étudiante et de promotion sociale (PAQVEPS, construit par les regroupements d'établissements et les CROUS de l'Île-de-France sous le pilotage de la Comue Paris-Lumières et du CROUS de Paris), l'Université numérique d'Île-de-France (UNIF, au conseil stratégique de laquelle siègent les Comue régionales). Dans ces projets, la Comue a agi au nom de ses membres et, dans certains cas, avec ceux qui souhaitaient s'y impliquer directement (par exemple, l'UPEC dans le projet UNIF). Ces sujets sont débattus entre regroupements franciliens au sein d'un groupe de contact : l'efficacité du dispositif est perfectible, et une insertion de ce groupe dans l'association Grand Paris Universités (la CPU de l'Île-de-France) est envisagée afin de lui donner une assise plus large et de mieux associer son action à celle des établissements eux-mêmes.

b) Des politiques de campus différenciées

Elles sont un enjeu de l'attractivité du site et de la Région. Sur ce sujet, les deux campus principaux sont, d'une part, celui de l'UPEC à Créteil et, d'autre part, la Cité Descartes où sont réunis plusieurs établissements membres ou associés, ainsi que des entreprises et des structures d'interface issues des collectivités territoriales. Il en résulte une dissymétrie des enjeux pour la Comue, car si sa valeur ajoutée peut être forte à la Cité Descartes, on voit nettement moins distinctement ce qu'elle

⁴⁷ Voir le tableau sur les thématiques visibles, sous-section 1.1.2, duquel l'interface ville/santé est absente

⁴⁸ Voir en ce sens *Strater Diagnostic*, édition 2018, disponible sur le site internet du MESRI.

⁴⁹ Voir ci-après, *les activités et leur trajectoire de développement*, une analyse de l'activité, malheureusement nettement en-deçà des objectifs.

⁵⁰ Voir ci-après, *les activités et leur trajectoire de développement*.

pourrait être à Créteil en comparaison de ce que réalise déjà l'UPEC. C'est pourquoi le contrat de site reconnaît que « la Comue n'est pas nécessairement le niveau le plus pertinent d'actions », et que « la présence forte de plusieurs établissements sur un même campus crée un espace d'actions communes ». De fait, la Comue n'a mené d'action significative que sur la Cité Descartes.

Cette action s'est inscrite dans un écosystème complexe, marqué par la multiplicité des acteurs et, en même temps, leur volonté de coopérer. La Cité Descartes est, en effet, d'abord une partie de la commune de Champs-sur-Marne, au sein de la Communauté d'agglomération « Paris Vallée de la Marne », elle-même intégrée à Marne-la-Vallée qui est une zone opérée par l'établissement public d'aménagement EPAMarne depuis une quarantaine d'années ; le département de Seine-et-Marne y est très présent ; enfin, les entreprises sont actives à la Cité Descartes, soit par elles-mêmes, soit par l'entremise de la CCI de Seine-et-Marne, voire de la CCI régionale, soit enfin *via* le pôle de compétitivité Cap Digital (qui vient d'agréger en son sein l'ancien pôle Advancity).

Tous ces acteurs se rencontrent régulièrement et s'efforcent d'agir de façon coordonnée. Quelques exemples :

- l'Agence Descartes Développement (chargée par la Communauté d'agglomération du développement économique de la Cité Descartes) a déposé la marque « D-Cube », proposée à tous les acteurs du lieu ;
- cette agence fusionnera bientôt avec l'Incubateur Descartes et le FabLab Descartes, deux autres initiatives portées par le même ensemble d'acteurs ;
- un groupe d'information et réflexion stratégique intitulé « Copil D-Cube », présidé par Bernard Dizambourg (ancien président d'UPE), réunit une ou deux fois par an l'ensemble de acteurs politiques, économiques et académiques de la Cité Descartes ;
- la maîtrise d'œuvre urbaine sur la ZAC de la Cité Descartes a été renouvelée récemment, par un jury réunissant ces diverses parties prenantes sous la présidence de l'EPAMarne ;
- le « Piano Bar », lieu de visibilité de la Cité Descartes, guichet d'information et d'accueil pour tous les publics (étudiants, entreprises, etc.), lieu de réunion ou d'exposition, a été inauguré le 31 mai dernier, grâce au soutien de l'EPAMarne et du CROUS ;
- un évènement annuel autour de l'I-SITE, les FUTURE Days, aura lieu cette année en novembre et inclura la nouvelle version de Greencity (autre évènement tourné vers les entreprises, ayant connu déjà plusieurs sessions à la Cité Descartes), avec un comité de pilotage présidé par UPE et réunissant le département, la Communauté d'agglomération, l'EPAMarne, la CCI de Seine-et-Marne, Cap Digital ;
- un projet conventionné de « campus démonstrateur » est en cours de définition entre EPAMarne, les collectivités territoriales, Efficacity et UPE.

Les actions de la Comue sont conduites en lien étroit avec les établissements et les partenaires locaux : plusieurs groupes de travail ont été constitués sur le sujet de la vie de campus, dans le cadre de l'I-SITE, et il en est de même pour les partenariats.

L'ensemble est certes foisonnant et complexe. Mais, depuis la labellisation de l'I-SITE, la vocation de l'établissement porteur à piloter les initiatives communes est reconnue par tous les acteurs. L'objectif est maintenant d'installer une forme stable de pilotage stratégique du campus, qui associe toutes les parties prenantes : l'organisation des FUTURE Days 2018 est un premier jalon dans cette direction.

c) La SATT IdF-Innov, un enjeu important pour le transfert

Enfin, en matière de maturation de projets de recherche et de transfert, la Comue est actionnaire de la SATT IdF-Innov, aux côtés des Comue Université Sorbonne Paris Cité et Paris Seine et des organismes CNRS et Inserm. Elle représente activement ses établissements au CA et dans la vie institutionnelle de la SATT (un exemple : le groupe de liaison entre le CA et la présidence par

intérim en fonction de mars à juillet 2018 était composé de représentants de l'État, du directeur de l'Institut Cochin et du président d'UPE).

La SATT est, en effet, importante pour plusieurs établissements de Paris-Est : l'UPEC et l'ENVA du côté de la santé, ESIEE Paris et l'UPEM en sciences de l'ingénieur. L'UPEC, en particulier, a décidé de lui confier la gestion de ses contrats de collaboration ; récemment, l'ENPC a engagé une première tentative sur un projet de maturation ; les autres établissements sont satisfaits du service apporté sur la maturation et jusqu'au dépôt de brevet.

De fait, même si l'activité est probablement encore loin de la saturation, elle a augmenté en volume depuis la création de la SATT. Cela est notamment dû à la présence sur site d'une chargée de valorisation de la SATT, qui fait un précieux travail de prospection et détection dans les laboratoires. La présence sur site paraît l'un des plus sûrs vecteurs de développement de l'activité, ce qui est en ligne avec les considérations précédentes relatives aux fonctions d'appui.

Le tableau ci-dessous présente quelques indicateurs clés (rappelons que Paris-Est réunit environ 15% du potentiel de recherche que réunissent les actionnaires de la SATT).

Indicateur d'activité de la SATT à la date du 01/01/2018	Dans Paris-Est	Par rapport à l'activité totale (ratio en volume)
Nombre cumulé de déclarations d'invention	80 35 en 2015, 65 en 2016 (65% des DI proposées ont été acceptées)	24%
Nombre cumulé de maturations	21, représentant un engagement de 4,4M€	17%
Nombre cumulé de brevets	40 18 en 2015, 30 en 2016	23%
Nombre cumulé de titres de PI (droits d'auteur, dont logiciels)	23 8 en 2015, 17 en 2016	40%
Données cumulées de commercialisation	2 cessions	50%
	5 licences	11%
	3 start-up créées	25%
	2 start-up en cours de création	

2. Une prédominance des établissements dans les partenariats nationaux et internationaux

Les partenariats nationaux ou internationaux n'ont pas fait l'objet d'une stratégie spécifique du site dans son ensemble pendant la période sous revue, même s'ils sont très présents dans le projet I-SITE. Seules quelques initiatives ponctuelles ont été menées, le plus souvent pour des collaborations au niveau doctoral. Celles-ci ont pu être difficiles à articuler avec les accords construits par les établissements sur des actions au niveau master, notamment par absence de lisibilité pour les partenaires des rôles respectifs des uns et des autres. La liaison master-doctorat est, de ce point de vue, d'une qualité perfectible.

Le tableau ci-après présente les différents accords institutionnels établis durant la période (2014-2018) associant à Université Paris-Est un partenaire international.

Partenaires internationaux	Année de signature	Objet
Université internationale de Rabat (UIR) - Maroc	2013	Protocole d'accord pour la création d'une école d'architecture et d'urbanisme à l'UIR
Université de Tongji (Shanghai) - Chine	2014	Base générale de coopération dans domaines d'intérêt commun (Labex Futurs Urbains)
Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG) - Brésil	2014	Accord de coopération pour échanges étudiants, enseignants, mobilités de doctorants et programmes communs
Tbilisi State Medical University (TSMU) - Géorgie	2014	Accord de coopération pour échanges étudiants, enseignants, mobilités de doctorants et programmes communs -UPEC cosignataire
Université polytechnique de Valence, Université polytechnique de Madrid - Espagne	2014	Accord de coopération pour la mobilité des étudiants dans le cadre du programme Erasmus et du respect de ses règles - ESTP cosignataire
Université Felix Houphouët Boigny (UFBH) - Côte d'Ivoire	2015	Accord de coopération pour échanges étudiants, enseignants, mobilités de doctorants et programmes communs -UPEC cosignataire
Université de Sogang -Corée	2016	Accord d'échanges étudiants (I et M) et enseignants- chercheurs
Cap Peninsula University of Technology (CPUT) - Afrique du Sud	2016	Accord de coopération pour échanges étudiants, enseignants, mobilités de doctorants et programmes communs
Instituto nacional de matematica pura e aplicada (IMPA)- Brésil	2017	Création du GDRI Réseau franco-brésilien de mathématiques (avec CNRS, UPMC, Ecole Polytechnique, FSMP, FCS Paris Saclay)
Universidad Internacional de Ingeniería (UNI) -Pérou	2017	Accord de coopération pour échanges étudiants, enseignants, mobilités de doctorants et programmes communs -UPEC cosignataire
Queensland University of Technology (QUT) - Australie	2017	Accord de coopération pour le développement de cotutelles en doctorat et de la recherche en modélisation musculo-squelettique et biomatériaux

LES ACTIVITES ET LEUR TRAJECTOIRE DE DEVELOPPEMENT

I. UNE COMPETENCE TRANSFEREE, LE DOCTORAT

1. Caractérisation de l'activité

a) La structuration du champ doctoral et son adossement scientifique

Le champ doctoral a été organisé selon 6 écoles doctorales (ED) de site, auxquelles s'adjoignent deux autres écoles doctorales portées principalement par Université Paris-Saclay et coaccréditées avec UPE, qui répondent à un besoin précis concernant environ 3% des doctorants.

Les 6 ED de site réunissent tous les laboratoires du site, chacun étant associé à une ED (à 3 exceptions près).

Écoles doctorales	Disciplines	Équipes d'accueil	Établissements de tutelle des EA (<u>membres, associés, autres</u>)
Cultures et sociétés (CS)	Arts, histoire, humanités, langues, littérature, philosophie, psychanalyse, psychosociologie, sciences de l'éducation, sciences de l'information et de la communication, sociologie	ACP, Ceditec, CRHEC, DICEN-IDF, IMAGER, LIRTES, LIS, LISAA	<u>UPEC, UPEM</u> CNAM, Université de Nanterre
Organisations, marchés, institutions (OMI)	Droit, gestion, philosophie, sciences économiques, sciences politiques, sociologie	DEST, ERUDITE, IRG, LATTS, LIPHA, LISIS (UMR), MIL	<u>CNRS, ENPC, Ifsttar, UPEC, UPEM</u> INRA
Villes, transports et territoires (VTT)	Aménagement, architecture, démographie, économie, géographie, histoire, sociologie, urbanisme	AUSSER, CIRED, DEST, GRETTIA, GSA, Lab'Urba, LATTS, LIAT, LVMT, SPLOTT	<u>CNRS, ENPC, Ifsttar, UPEC, UPEM</u> EAVT, EIVP, ENSAPB, ENSAPM AgroParisTech, CIRAD, EHESS, ENSAPV
Mathématiques, sciences et techniques de l'information et de la communication (MSTIC)	Electronique, géomatique, informatique, mathématiques, traitement de l'image et du signal	CERMICS, ESYCOM, GRETTIA, LACL, LAMA, LaSTIG, LEPSIS, LIGM, LISIS (Ifsttar), LISSI	<u>CNRS, ENPC, ESIEE Paris, Ifsttar, UPEC, UPEM</u> IGN
Sciences, ingénierie et environnement (SIE)	Chimie, géosciences, mécanique, physique, sciences de l'environnement, sciences du vivant	CEREA, CERTES, ESYCOM, HM&CO, ICMPE, IEES, IRC, LEESU, LGE, LGP, LHSV, LISA, LRMH, MSME, Navier, et des équipes des départements COSYS, GERS et MAST de l'Ifsttar	<u>CNRS, ENPC, ESIEE Paris, Ifsttar, UPEC, UPEM</u> ESTP, LRMH AgroParisTech, Cerema, EDF R&D, INRA, IRD, Sorbonne Université, Université Panthéon Sorbonne, Université Paris Diderot
Sciences de la vie et de la santé (SVS)	Sciences biomédicales, sciences de la santé humaine et animale	ARCHES, BIOTN, CRRET, DYNAMIC, EC2M3, ENT, IMRB, Laboratoire de santé animale	<u>CNRS, ENVA, UPEC</u> Anses, EFS, Inserm

Les deux ED complémentaires sont **ABIES**⁵¹, école doctorale nationale sur les agro sciences, et **Santé Publique**, école doctorale thématique.

Cette structuration réunit des ensembles d'équipes cohérents au regard de l'activité scientifique des établissements du site, et aucune modification substantielle n'a été envisagée pour la prochaine période quinquennale.

Au total, ce sont environ 1370 doctorants qui sont inscrits à UPE chaque année, pour une moyenne annuelle de 286 soutenances de thèse. Cette activité s'appuie sur quelques 650 chercheurs et enseignants-chercheurs titulaires d'une HDR, et une cinquantaine d'autres bénéficiant d'une dérogation pour codiriger une thèse. La formation doctorale est organisée au sein du département des études doctorales (DED), structure administrative de la Comue qui réunit les ED.

b) Les effectifs de doctorants

De manière plus détaillée sur la période couvrant les trois années académiques 2015-2016 à 2017-2018, les effectifs globaux ont légèrement décliné en moyenne de 2,5%, l'ED CS supportant 90% de la baisse enregistrée. Par école doctorale, les données en valeur moyenne sont les suivantes :

Données moyennes	CS	OMI	VTT	MSTIC	SIE	SVS	ABIES	SP
Effectifs	249	260	192	225	314	111	16	4
Soutenances	32	31	32	65	94	26	5	1
Ratio	7,8	8,4	6	3,5	3,3	4,3	ns	ns

Pour les effectifs suffisamment élevés, le ratio effectifs/soutenances donne une indication sur la durée moyenne des thèses, calculée sur l'ensemble des parcours y compris les abandons.

Enfin, si l'on associe doctorants et établissements en fonction de l'établissement qui héberge le doctorant, on obtient que 93% des doctorants relèvent d'un établissement membre, avec les taux moyens de répartition suivants :

Taux moyen de répartition	ENPC	ENVA	ESIEE Paris	Ifsttar	UPEC	UPEM
Effectifs	15%	1%	3%	7%	51%	23%
Soutenances	19%	1%	4%	11%	42%	23%

⁵¹ ABIES : Agriculture, alimentation, biologie, environnement, santé.

c) Les parcours des doctorants

Les origines des doctorants : masters d'UPE, masters en France, masters à l'étranger (moyennes établies sur les 3 années académiques 2015-2016, 2016-2017 et 2017-2018) :

Origine du diplôme obtenu avant l'admission en doctorat	CS	OMI	VTT	MSTIC	SIE	SVS	Globalement
UPE	32%	42%	45%	28%	27%	22%	33%
France hors UPE	51%	42%	42%	42%	42%	64%	46%
Étranger	17%	16%	13%	30%	31%	14%	21%

Les taux moyens d'abandon, les durées moyennes de thèse dans l'ensemble et par ED :

	CS	OMI	VTT	MSTIC	SIE	SVS	Globalement
Taux moyen d'abandon (*)	4%	7%	4%	2%	1%	1%	3%
Durée moyenne des thèses (en mois) (**)	64,8	53,8	61	41,6	45,1	43,5	49,3

(*) : les périodes correspondent aux années académiques 2015-2016, 2016-2017 et 2017-2018, en lien avec les campagnes d'inscription.

(**) : les périodes correspondent aux années civiles 2015, 2016 et 2017, en lien avec les soutenances et diplômes.

Les moyens des doctorants : taux moyen annuel de doctorants financés par ED et globalement, subdivisé en taux moyen annuel de doctorants financés pour faire leur thèse et taux moyen annuel de doctorants ayant un financement indépendant de leur travail de thèse. (Moyennes établies sur les 3 années académiques 2015-2016, 2016-2017 et 2017-2018)

Taux moyen annuel	CS	OMI	VTT	MSTIC	SIE	SVS	Globalement
Doctorants financés	35%	39%	55%	85%	84%	60%	60%
Financement pour la thèse	2%	7%	14%	12%	14%	4%	9%
Financement indépendant de la thèse	35%	21%	16%	3%	1%	35%	19%

Les contractuels doctorants : effectifs en contractuels bénéficiant d'une allocation d'un établissement d'UPE, effectifs en contractuels exerçant une mission complémentaire, globalement et par ED (moyenne annuelle établie sur les 3 années académiques 2015-2016, 2016-2017 et 2017-2018) :

Effectifs moyens annuels	CS	OMI	VTT	MSTIC	SIE	SVS	Globalement
Contractuels	11	7	11	16	20	11	77
Contractuels exerçant une mission complémentaire	7	5	6	7	7	7	36

Cette caractérisation de l'activité doctorale met en lumière le fait que la durée des thèses, le financement et l'accompagnement des doctorants des écoles CS, OMI et VTT ne sont pas au même niveau que pour les trois autres. L'argument des spécificités disciplinaires est certainement valable et trop court à la fois pour expliquer cette situation. Une réflexion de fond sera initiée pendant l'année 2018-2019 à la faveur de la préparation de la prochaine période contractuelle.

Un autre point faible de l'activité doctorale tient à la proportion globale de doctorants parmi les étudiants du site, égale à 2,9% seulement, légèrement en-dessous de la moyenne nationale. Cela a

été souligné par le jury I-SITE : par exemple, même en rapportant le nombre de doctorants aux effectifs des seules filières longues, hors apprentissage, de la future Université Gustave Eiffel, leur proportion n'est que de 5% en 2017⁵².

2. Une insertion professionnelle de bonne qualité à moyen terme

Les promotions 2012, 2013 et 2014 de docteurs ont fait l'objet d'enquêtes menées par Adoc Talent Management qui ne présentent pas de divergence dans les résultats. Dans la suite, on se fonde donc sur l'enquête la plus approfondie, intitulée *Emploi 2017* sur la poursuite de carrière des docteurs récemment diplômés en Île-de-France⁵³.

❖ Quelques données générales issues de l'enquête

Cette enquête met en lumière toute une série d'éléments du parcours des docteurs pendant les années qui suivent leur soutenance. Soulignons ici ceux qui concernent :

➤ Leur insertion dans l'emploi

Le tableau ci-dessous présente l'évolution de la situation professionnelle des docteurs 2012 à trois moments après la soutenance.

Docteurs 2012	à 1 an	à 3 ans	à 5 ans	différence
En emploi	80%	91%	93%	+ 13%
<i>dont auto-employeurs</i>	1%	3%	4%	<i>ns</i>
En recherche d'emploi	18%	7%	5%	- 13%

Ces données montrent qu'il est important de concevoir le parcours du doctorant et sa préparation à l'insertion dans l'emploi dans une perspective de moyen terme, car c'est 5 ans après leur soutenance que l'insertion des docteurs dans l'emploi atteint des niveaux de bonne qualité.

➤ Leur secteur d'activité

Tableau 5 : Évolution du secteur d'exercice des docteurs 2012 entre 1 an, 3 ans et 5 ans après la soutenance.

Docteurs 2012	à 1 an	à 3 ans	à 5 ans	différence
Secteur public	73%	65%	56%	-17%
Secteur des entreprises	23%	32%	39%	+16%
Secteur privé à but non-lucratif	4%	3%	5%	<i>ns</i>

⁵² Le projet a fixé l'objectif de la porter à 9,4% en 10 ans.

⁵³ L'enquête *Emploi sur la poursuite de carrière des docteurs récemment diplômés en Île-de-France* permet de disposer, depuis 2013, d'une vue globale sur l'emploi des docteurs, les déterminants de leur poursuite de carrière, la plus-value de leur doctorat sur le marché de l'emploi et leur satisfaction eu égard à leur situation professionnelle. Cinq éditions ont eu lieu, toutes avec divers établissements franciliens dont, à chaque fois, Université Paris-Est. La cinquième a été réalisée à l'automne 2017 par l'Université Pierre et Marie Curie, Université Paris-Est et l'École polytechnique en partenariat avec Adoc Talent Management. Cette édition s'intéresse à la cohorte des docteurs diplômés en 2012 des établissements partenaires. Elle permet d'avoir un suivi à cinq ans de leur devenir professionnel. La consultation menée par les responsables de formation doctorale des différents établissements auprès des docteurs a été réalisée à partir d'un questionnaire commun mis en place en concertation et adressé aux participants *via* un dispositif de gestion d'enquêtes en ligne. L'analyse a été dirigée par le comité de pilotage du projet représentant tous les partenaires et réalisée par Adoc Talent Management.

Tableau 6 : Évolution du secteur d'activité des docteurs 2012 entre 1 an, 3 ans et 5 ans après la soutenance.

Docteurs 2012	à 1 an	à 3 ans	à 5 ans	différence
Recherche académique	67%	60%	53%	-14%
R&D privée	16%	19%	20%	+4%
Hors recherche	17%	21%	27%	+10%

Ces deux tableaux montrent d'une part que 16% des docteurs ont basculé du secteur public au secteur privé, et que d'autre part, ce basculement les a amenés en majorité à quitter l'activité de recherche. Finalement, 5 ans après leur thèse, plus du quart des docteurs ont une activité hors recherche et presque la moitié hors de la recherche publique : ainsi, la prédominance du débouché dans les établissements d'enseignement supérieur et de recherche est-elle confirmée, mais sans être écrasante. Au contraire, ces données témoignent de l'importance de la politique en matière d'insertion professionnelle, qui ne doit pas être pensée en fonction de ce seul débouché.

On peut d'ailleurs ajouter que, sur l'ensemble des docteurs 2012, 9% d'entre eux ont été recrutés comme maître de conférences et 2% comme chargé de recherche.

➤ Leur projet professionnel

Le tableau suivant souligne une difficulté essentielle de la formation doctorale : l'évolution très forte des projets professionnels. On voit en effet qu'au moment de la soutenance, 3 docteurs sur 4 veulent faire de la recherche (publique ou privée) ; cinq ans plus tard, ils ne sont plus qu'un peu plus de la moitié.

Tableau 15 : Evolution du projet professionnel des docteurs 2012 ayant changé de projet professionnel durant les 5 premières années suivant la soutenance. La coloration des cellules correspond à la valeur de la cellule (de gris à rouge).

		Projet professionnel des docteurs à 5 ans				Total
		Recherche académique	R&D privée	Hors recherche	Indifférent	
Au moment de la soutenance	Recherche académique	29%	8%	10%	6%	53%
	R&D privée	1%	9%	10%	1%	20%
	Hors recherche	6%	2%	9%	3%	20%
	Indifférent	1%	0%	4%	2%	7%
	Total	37%	18%	33%	12%	100%

➤ La forme juridique de leur insertion

Tableau 9 : Évolution de la part des docteurs en emploi à durée longue ou indéterminée (EDI) entre 1 an, 3 ans et 5 ans après la soutenance pour l'ensemble des docteurs 2012 en emploi, en France et à l'étranger, dans le secteur public et le secteur des entreprises.

Type de contrat	à 1 an	à 3 ans	à 5 ans	différence
EDI	39%	53%	76%	+37%
En France	45%	65%	82%	+37%
<i>EDI dans le secteur public</i>	32%	45%	67%	+35%
<i>EDI dans le secteur des entreprises</i>	88%	95%	96%	+8%
À l'étranger	30%	36%	66%	+36%
<i>EDI dans le secteur public</i>	23%	26%	56%	+33%
<i>EDI dans le secteur des entreprises</i>	61%	74%	92%	+31%

Le taux d'EDI augmente très sensiblement au cours des cinq années qui suivent l'obtention du diplôme, mais reste très différent dans les secteurs privé (proche des 100%) et public (sensiblement éloigné des 100%, au contraire) : les difficultés d'insertion dans le public sont ici manifestes, et doivent être corrélées au basculement relevé plus haut, tandis que l'insertion dans le privé se révèle être de très bonne qualité.

❖ Les données spécifiques aux docteurs de Paris-Est

Des données spécifiques ont été produites pour les doctorants d'Université Paris-Est diplômés en 2012 et enquêtés en 2017 qui permettent d'en cerner quelques particularités.

Secteur d'exercice	docteurs 2012	Université Paris-Est
Secteur public	56.3%	63.8%
Secteur des entreprises	39.4%	32.8%
Secteur privé à but non-lucratif	4.3%	3.4%

Secteur d'activités	docteurs 2012	Université Paris-Est
Recherche académique	52.8%	56.9%
R&D privée	20.4%	13.8%
Hors recherche	26.8%	29.3%

	docteurs 2012	Université Paris-Est
EDI dans le secteur public	61.8%	75.7%
EDI dans le secteur privé	95.1%	100%

Zone géographique d'emploi	docteurs 2012	Université Paris-Est
Île-de-France	41.9%	40.6%
France (hors Île-de-France)	21.3%	28.1%
Union Européenne	14.7%	4.7%
Hors Union Européenne	22.1%	26.6%

Les docteurs d'Université Paris-Est :

- sont plus fréquemment en emploi dans le secteur public que l'ensemble des docteurs 2012 (63.8% contre 56.3%) ;
- sont plus fréquemment en emploi dans un secteur hors recherche que l'ensemble des docteurs 2012 (29.3% contre 26.8% pour l'ensemble des docteurs) ;
- sont plus fréquemment en emploi à durée indéterminée dans le secteur public que l'ensemble des docteurs 2012 (75.7% contre 61.8%) ;
- sont plus fréquemment en emploi à durée indéterminée dans le secteur des entreprises que l'ensemble des docteurs 2012 (100% contre 95.1%) ;
- sont moins fréquemment en emploi à l'étranger que l'ensemble des docteurs 2012 (31.3% contre 36.8% pour l'ensemble des docteurs) ;
- ont plus fréquemment créé leur activité que l'ensemble des docteurs 2012 (8.6% contre 3.8%).

La rémunération des docteurs 2012 d'UPE :

- est légèrement plus élevée dans le secteur des entreprises que pour l'ensemble des docteurs (50 k€ contre 48 k€ pour l'ensemble des docteurs) ;
- est légèrement plus élevée dans le secteur public que pour l'ensemble des docteurs (38.6 k€ contre 36 k€ pour l'ensemble des docteurs).

Les caractéristiques observées à Paris-Est sont donc dans la ligne générale de l'enquête, avec quelques nuances, plus favorables sur le sujet des EDI notamment. *A contrario*, le constat n'est pas exactement le même s'agissant de la perception qu'ont les docteurs de leur situation.

❖ Le regard des docteurs 2012 de Paris-Est sur leur parcours

Terminons en effet cette partie par un examen de la perception qu'ont les docteurs eux-mêmes de leur situation professionnelle et de ce que le doctorat leur a apporté.

Les docteurs de Paris-Est expriment une satisfaction globale sur leur situation présente, même s'ils sont moins nombreux à s'en déclarer très satisfaits que la moyenne des docteurs en Île-de-France (20,8% contre 25,9%).

Cette satisfaction est à nuancer s'agissant de la rémunération qui, pour plus de 40% des docteurs de Paris-Est (37% pour les docteurs d'Île-de-France), n'est pas au niveau de leurs attentes.

Satisfaction par rapport à la situation actuelle	docteurs 2012	Université Paris-Est
très satisfait	25.9%	20.8%
satisfait	56.7%	60.4%
peu satisfait	15.3%	13.2%
pas du tout satisfait	2.1%	5.7%

Adéquation entre la situation actuelle et le projet professionnel	docteurs 2012	Université Paris-Est
elle correspond très bien	30.3%	30.2%
elle correspond bien	53.5%	54.7%
elle ne correspond pas vraiment	14.8%	9.4%
elle ne correspond pas du tout	1.5%	5.7%

Satisfaction par rapport à la rémunération	docteurs 2012	Université Paris-Est
supérieure à vos attentes	5.8%	3.4%
conforme à vos attentes	57.2%	55.9%
inférieure à vos attentes	37%	40.7%

Les docteurs de Paris-Est jettent toutefois sur leur doctorat un regard très positif, dans le sens où ils estiment qu'il leur a apporté des compétences utiles à plus de 98%. Ces compétences ne sont cependant jugées déterminantes ou indispensables que pour 73,5% d'entre eux, au lieu de 78,9% pour l'ensemble des docteurs enquêtés, ce qui est peut-être à corréluer au fait qu'ils sont 29,3% à ne pas exercer leur activité professionnelle en recherche (voir plus haut) : il est possible que les docteurs eux-mêmes véhiculent une vision académique un peu étroite de la formation doctorale. Cela mériterait d'être confirmé ou non par une étude plus fine. En tout état de cause, le regard des docteurs sur le doctorat est l'un des enjeux du développement des portfolios qui sera abordé plus loin.

Les connaissances, compétences et capacités acquises durant votre doctorat ont-elles représenté une plus-value pour votre poursuite de carrière ?

	docteurs 2012	Université Paris-Est
une plus-value indispensable	45.3%	37.7%
une plus-value déterminante	33.6%	35.8%
une plus-value utile	18.8%	24.5%
aucune plus-value	1%	0%
N/A	1.2%	1.9%

3. La politique de formation des doctorants : une activité maîtrisée et appréciée, mais avec une information perfectible des doctorants

Le doctorant à UPE se voit offrir plusieurs environnements de formation, chacun en prenant en charge des aspects complémentaires : son encadrement de thèse pour ce qui relève du sujet lui-

même, son laboratoire à travers les séminaires et les activités collectives, son école doctorale pour des compléments disciplinaires, le département des études doctorales pour les formations transverses. Ces dernières recouvrent divers aspects relatifs à :

- l’insertion du doctorant dans le monde de la recherche (par exemple, sur l’usage des outils documentaires, la rédaction de la thèse, etc.),
- la sensibilisation aux questions d’éthique et de déontologie (s’appuyant depuis peu sur la charte de la déontologie d’UPE),
- l’apprentissage des langues,
- la préparation à l’insertion professionnelle, notamment dans le secteur privé.

Le département des études doctorales, grâce à la plate-forme ADUM, produit des bilans annuels sur le nombre de formations organisées et l’appréciation générale des doctorants ayant suivi une formation. En moyenne, entre 2013-2018, 88.6% des doctorants ayant suivi les formations organisées par le DED en sont satisfaits, dont 43% très satisfaits.

Bilan DED	2013-14	2014-15	2015-16	2016-17	2017-18	Total 2013-2018
Nombre de modules de formation	72	66	57	63	65	323
Nombre total de doctorants inscrits (acceptés)	1185 (595 hommes et 590 femmes)	990 (492 hommes et 498 femmes)	831 (420 hommes et 411 femmes)	1009 (514 hommes et 495 femmes)	881 (446 hommes et 435 femmes)	4896 doctorants inscrits.
Nombre total de doctorants validés	923	702	434	495	Extraction non finalisée.	--
Nombre total d’heures de formation	1059	901	740	810	815	4325 heures.
Nombre d’heures totales validées	9708	7312	5089	5917	Extraction non finalisée.	--

Les modalités de suivi des doctorants sont également réparties : outre le suivi effectué par les directrices et directeurs de thèse, les laboratoires sont les principaux maîtres d’œuvre des comités de suivi, en lien avec les écoles doctorales, le département ayant un rôle de coordination.

Enfin, les politiques d’accueil et d’accompagnement juridique et administratif des doctorants s’appuient sur les établissements de rattachement des laboratoires, les ED et le DED, ainsi que sur la collaboration étroite menée depuis plus de 10 ans avec la Cité Internationale Universitaire de Paris. Celle-ci et UPE font vivre une antenne du dispositif acc&ss, dénommé acc&ss Paris-Est, dont les bureaux se trouvent à Créteil et à la Cité Descartes.

L’intrication de différents environnements de formation pour fournir aux doctorants une formation de qualité induit une certaine complexité dans le pilotage. Celle-ci est traitée par l’organisation de l’activité qui sera décrite ultérieurement ; elle l’est aussi par une démarche réflexive, initiée pour préparer la présente autoévaluation, qui repose sur des questionnaires de satisfaction envoyés aux doctorants, aux directeurs d’unité de recherche et aux directeurs de thèse. Ces questionnaires, élaborés avec des représentants des doctorants pour celui qui les concerne, sont une aide dans l’identification des points de satisfaction et des points de progrès relativement à la

formation proposée. De manière classique, la démarche sera itérée chaque année, de façon à avoir accès également à l'évolution des résultats et à mesurer l'effet des démarches correctrices.

L'enquête de satisfaction des doctorants 2017-2018

Le questionnaire de satisfaction des doctorants d'Université Paris-Est, diffusé auprès de tous les doctorants inscrits en 2017-2018, a été rempli par 689 personnes (336 doctorantes et 322 doctorants), soit un taux de réponse supérieur à 51%. Le niveau de satisfaction général est élevé sur :

- le Département des études doctorales d'UPE (88% de satisfaits, dont 19% très satisfaits) ;
- l'encadrement doctoral, avec 91.5% des doctorants ayant répondu exprimant être satisfaits (dont 51.5% très satisfaits) de l'encadrement reçu ;
- l'accueil au sein des unités de recherche, avec 90.5% des doctorants satisfaits, dont 40.5% très satisfaits.

Cependant, quatre aspects moins positifs ressortent des résultats :

- l'information sur les procédures pour obtenir un contrat doctoral financé par un établissement : 32.2% insatisfaits (dont 9.9% très insatisfaits) ;
- l'information sur les perspectives professionnelles après la thèse : 36.1% insatisfaits (dont 8.5% très insatisfaits) ;
- l'information sur le devenir des docteurs issus de votre école doctorale : 40.0% insatisfaits (dont 10.6% très insatisfaits) ;
- la connaissance des activités transversales proposées par le DED : 39.6% disent ne pas connaître l'offre en formations transverses proposée par le DED.

Des dispositifs d'amélioration de ces points apparaissent ainsi nécessaires.

4. La démarche compétences et le doctorat par VAE : deux initiatives pour une meilleure valorisation du doctorat

Outre les activités pérennes que constituent le suivi de l'insertion professionnelle des docteurs, décrit plus haut, ou bien les Prix de thèse de Paris-Est, la participation à MT180, les Doctoriales®, traitées dans le rapport d'autoévaluation du DED, deux développements stratégiques ont été mis en œuvre pour améliorer la reconnaissance du doctorat et favoriser sa valorisation : la démarche compétences et le doctorat par VAE. Ils constituent deux lignes de force de la politique suivie comme du projet à venir.

a) Compétences, supplément au diplôme et portfolio

La démarche compétences, entendue ici comme un mode de définition et de mise en œuvre d'une formation, constitue un axe majeur de la politique de formation poursuivie à Paris-Est s'appuyant sur l'Idéfi IDEA (voir plus loin). Elle a été expérimentée dans diverses formations, notamment au niveau M ; dans le cadre de l'I-SITE FUTURE, elle a fait l'objet d'un plan d'actions visant à l'implémenter dans toutes les licences en trois étapes successives ; enfin, elle est en cours de développement au niveau doctoral.

Le Département des études doctorales, en partenariat avec IDEA et le consultant international Jacques Tardif⁵⁴, s'est d'abord livré à un travail de *benchmarking* : les compétences acquises au cours d'une formation doctorale ont été analysées et formalisées dans plusieurs cadres français ou étrangers⁵⁵. Néanmoins, les référentiels issus de ces travaux ont paru trop complexes pour fonder une mise en œuvre du portfolio et du supplément au diplôme que Paris-Est voulait aisément appropriables par les doctorants au cours de leur formation, par les directeurs de thèse dans l'accompagnement des doctorants qu'ils encadrent et par les employeurs potentiels des docteurs dans l'analyse de leur parcours.

C'est pourquoi la première étape a été de concevoir un référentiel de compétences des docteurs de Paris-Est. Dûment validé par de nombreux échanges entre toutes les parties prenantes, le fruit de ce travail de deux années se présente comme un ensemble de 23 compétences réparties en 6 domaines⁵⁶. Il a été présenté à la conférence de l'EUA à Ljubljana en juin 2018⁵⁷.

Les objectifs des étapes suivantes sont de mettre en place le portfolio du doctorant et la démarche réflexive d'autoévaluation qui lui est consubstantielle, ainsi que le supplément au diplôme. Afin de créer les conditions nécessaires à la mise en œuvre de cette politique, les actions suivantes sont prévues :

- l'adoption d'un « portfolio du docteur d'UPE » dynamique ;
- un processus d'expérimentation ;
- une politique de communication spécifique ;
- une formation des nouveaux enseignants-chercheurs et des doctorants intéressés par ces sujets⁵⁸.

b) Doctorat par VAE

Université Paris-Est s'est saisie de l'accès au doctorat par VAE dès 2013 ; deux expérimentations ont été mises en place, la première en architecture à partir de 2014, la seconde en sciences de gestion, en partenariat avec la Fnege, depuis 2016. La procédure, les modalités d'accompagnement, le déroulement des soutenances et les critères d'évaluation des dossiers des candidats ont été discutés en détail à différents niveaux, jusqu'au Conseil d'administration de la Comue. Les critères, en particulier, ont été définis en s'appuyant sur les travaux en matière de compétences. Ce travail a également été présenté à la conférence de l'EUA déjà citée.

À ce jour, 5 docteurs ont obtenu leur diplôme par cette voie, et 9 autres pourraient l'obtenir prochainement. Même si les effectifs concernés sont faibles, UPE attache de l'importance à cette orientation de son travail, parce qu'elle modifie la relation qu'ont les milieux professionnels avec le doctorat et, plus généralement, avec l'université, dans le sens d'une reconnaissance des compétences et des acquis, ainsi que de la valeur du diplôme. Au-delà de la satisfaction des candidats devenus docteurs, l'expérience des jurys telle qu'elle a été rapportée semble avoir été positive, permettant de surmonter les craintes spontanées des académiques quant à la qualité des

⁵⁴ Professeur émérite à l'université de Sherbrooke (Canada).

⁵⁵ Travaux de la Cdefi, de l'Association Bernard Grégory, de l'université de Strasbourg, de l'association des docteurs de l'université Pierre et Marie Curie, de l'université de Lausanne, de l'université de Sherbrooke notamment.

⁵⁶ Le référentiel est accessible à l'adresse : <http://www.univ-paris-est.fr/fichiers/REFERENTIEL%20DE%20COMPETENCES%20DOCTORALES%20050318.pdf>

⁵⁷ « Opening of the doctoral education and level to the socio-economic world », L. Gautron, EUA-CDC 11th annual meeting, Ljubljana, June 2018.

⁵⁸ Cette année, une formation a été organisée conjointement entre le DED et la cellule IDEA en février 2018 intitulée « Identifier et valoriser ses compétences de docteur » ; 20 doctorants y ont participé.

diplômes obtenus par cette voie – surtout s’agissant du doctorat – et, *a contrario*, donnant lieu à des échanges substantiels qui, en eux-mêmes, valident la démarche.

5. Une politique globale en matière d’encadrement

Des règles en matière d’encadrement ont été définies dès 2007, la principale consistant à limiter à 8 le nombre de doctorants et doctorantes pouvant être encadrés par une même personne. Des renforcements de la règle par certaines ED (MSTIC, notamment) sont admis. Cette règle est suivie avec rigueur.

La politique de site en matière d’encadrement a été substantiellement renforcée par l’attribution à la Comue de la compétence en matière de délivrance de l’HDR. Ce sont 122 HDR qui ont été décernées ces trois dernières années, dont 33 à des collègues d’établissements ne relevant pas de la Comue, comme en témoigne le tableau ci-dessous.

Origine des candidats	2015	2016	2017	Total
UPE	27	25	37	89
Hors UPE	7	12	14	33
Total	34	37	51	122

(source : Comue Université Paris-Est)

C’est le Conseil de la formation doctorale, en formation restreinte aux membres titulaires d’une HDR, qui décide de l’acceptation des candidatures à l’inscription et émet un avis sur les propositions de rapporteurs et de jury. Cette acceptation, étape cruciale du processus, est prononcée sur la base de deux rapports externes au Conseil, dont au moins un externe à Paris-Est ; en cas de divergence de point de vue entre rapporteurs, un troisième avis est sollicité, toujours externe. La collégialité et la transversalité du Conseil sont deux puissants facteurs de qualité et d’homogénéisation des HDR de Paris-Est.

De plus, afin d’inciter les candidats à l’HDR à se confronter aux problématiques scientifiques internationales, un soutien financier plafonné à 2 500 euros est accordé depuis 2018 pour l’organisation de toute soutenance d’HDR pour laquelle au moins l’un des rapporteurs exerce à l’étranger.

La consolidation de cette politique passera par la désignation d’un responsable au sein de la direction du DED (création d’une fonction de direction adjointe déléguée à l’HDR), un travail de formalisation des processus et une action de communication auprès des laboratoires.

6. Le renforcement de l’organisation, du pilotage et des moyens du doctorat

L’instance opérationnelle en matière de doctorat est le Conseil de la formation doctorale (CFD), dont la composition et les missions sont décrites dans l’article 6.1.1. du règlement intérieur de la Comue, sur la base de l’article 22 de ses statuts. Le CFD s’appuie sur le Département des études doctorales (DED), structure administrative de la Comue identifiée dans son organigramme⁵⁹, qui comprend l’administration transversale, celles de chaque ED et les services dédiés au doctorat par la VAE (le BREVA) et à l’HDR (le Bureau des HDR). Le DED est placé sous une direction composée

⁵⁹ Voir les organigrammes institutionnel et fonctionnel à l’adresse <http://www.univ-paris-est.fr/fr/organigramme/document-7.html>. Sur l’évolution de ces organigrammes, voir ci-après la gouvernance et le pilotage, II – Le système de management d’Université Paris-Est.

d'un directeur et d'un directeur adjoint⁶⁰, ainsi qu'une responsable administrative ; le directeur du DED, délégataire du président de la Comue, anime les travaux du CFD.

Le CFD se réunit une fois par mois. Depuis 2017, il élabore son programme annuel de travail à la rentrée et le calendrier afférent, transmis aux autres instances d'UPE⁶¹. Selon les sujets, le CFD est décisionnaire ou force de proposition ; dans ce dernier cas, les décisions sont prises par le Conseil d'administration de la Comue après avis favorable du Conseil des membres. Quel que soit le niveau de décision, celles-ci sont toujours prises après un dialogue avec les ED.

Les moyens alloués à l'activité doctorale ont augmenté au cours de la période sous revue, en même temps que le DED était mieux structuré et les indicateurs de suivi d'activité mis en place : voir en ce sens ci-après, l'encart consacré à la formation doctorale (voir en ce sens le chapitre relatif à *la gouvernance et le pilotage*, section III. 3. a *une mobilisation au service du doctorat*). Le total des ressources apportées par la Comue directement ou *via* les apports en nature valorisés est retracé dans le tableau ci-dessous.

Année	Dépenses réalisées en fonctionnement	Dépenses réalisées en ressources humaines	Apports en nature des établissements	TOTAL
2015	402	172	542	1 116
2016	376	209	499	1 084
2017	543	217	613	1 373

Il est important, pour la compréhension de l'effort réalisé, de souligner que le total des contributions des établissements à l'ensemble des activités de la Comue n'a pas varié depuis 2015 : toute augmentation de leur apport en nature a été compensée par une diminution de leur part versée aux recettes d'UPE (voir en ce sens le chapitre relatif à *la gouvernance et le pilotage*, section III. 2. c sur la rénovation du pilotage budgétaire). C'est dans le strict respect de cette contrainte que les ressources affectées à la formation doctorale ont été augmentées d'environ 23% en deux ans.

II. LES ACTIVITES DE PROJET ARTICULEES AUX DEUX THEMATIQUES PHARES DU SITE

Les thématiques autour de la ville et de la santé ont été portées par le PRES dès le début, puisque la stratégie scientifique qui sous-tendait le projet présenté pour le Plan Campus s'appuyait sur elles. Le site a choisi de s'organiser en pôles inscrits dans les statuts de la Comue : « Ville, Environnement et leurs Ingénieries », « Santé & Société », à l'intérieur desquels l'activité devait se développer selon une logique de projet. Le virage stratégique de 2016 et la labellisation de l'I-SITE ont évidemment profondément modifié ce dispositif.

1. Le pôle « Ville, Environnement et leurs Ingénieries »

a) Caractérisation

Le pôle VEI a rassemblé six membres d'UPE (CNRS, ENPC, ESIEE Paris, IFSTTAR, UPEC, UPEM) et neuf associés (CSTB, EAVT, EIVP, ENSAPB, ENSAPM, ESTP Paris, FCBA, IGN, LRMH) avec près de 800 chercheurs et enseignants-chercheurs permanents localisés principalement à la Cité Descartes mais aussi à Créteil et dans Paris intra-muros. Il associe les sciences de l'environnement,

⁶⁰ Le directeur est, depuis janvier 2018, M. Laurent Gautron, professeur à l'UPEM. Un directeur adjoint devrait être désigné prochainement.

⁶¹ Voir le compte-rendu de la séance du CA du 24 octobre 2017 joint en annexe au cours de laquelle le programme et le calendrier ont été présentés (réf. : Chapitre_2_pj_1).

les sciences humaines et sociales et les sciences de l'ingénieur. Avec un potentiel unique en France dans ce domaine, le pôle bénéficie :

- de l'implication de quatre ministères techniques (agriculture, culture, environnement, logement) qui traduit l'ancrage du pôle dans les politiques publiques ;
- de l'interaction avec les établissements du réseau scientifique et technique du ministère chargé de l'environnement (MTES), dont certains sont membres de la COMUE (ENPC, IFSTTAR, IGN, CSTB) ;
- de liens historiques entre certains établissements d'UPE et plusieurs grands groupes industriels et de services (énergie, transport, eau, déchets) ;
- d'un ancrage sur l'Est parisien présentant toutes les questions actuelles et futures sur la ville et son territoire.

Les deux communautés scientifiques des Labex thématiques directement concernés ont constitué le cœur du pôle (« Futurs Urbains », « Modélisation et Expérimentation Multi-Echelles des Matériaux pour la Construction Durable » - MMCD) ; en outre, les Labex Bézout (interface entre mathématiques et informatique) et « Sciences, Innovations et Techniques en Société » - SITES (SHS) se sont impliqués, ainsi que les acteurs de l'Equipex « Sense-City », de l'Institut pour la Transition Énergétique « Efficacity », et de l'Observatoire des Sciences de l'Univers « EFLUVE ». Le pôle s'appuie principalement sur les écoles doctorales CS, MSTIC, SIE et VTT.

b) Les quatre Labex de l'I-SITE

En application d'une disposition générale relative aux Idex et I-SITE labellisés, les quatre Labex portés par UPE ont été intégrés à l'I-SITE, tout en continuant à percevoir des recettes fléchées pendant toute la durée prévue de leur projet⁶². Deux d'entre eux, Futurs Urbains et MMCD comme on vient de le souligner, sont au cœur de la thématique « ville », les deux autres, Bézout et SITES, y contribuant sans qu'elle soit centrale pour eux.

Futurs Urbains regroupe environ 300 chercheurs et enseignants-chercheurs permanents issus de 14 unités de recherche en sciences humaines, sciences sociales, sciences de l'environnement. Ses thématiques sont les interactions entre les activités humaines et l'environnement, la constitution de grandes métropoles mondialisées, la qualité de vie en ville pour tous, la production matérielle de la ville. Jouant un rôle d'animateur de cette large communauté, il a mis en place des groupes transversaux – 14 en tout depuis sa création. Ce sont des groupes interdisciplinaires et inter laboratoires créés pour étudier des sujets aussi divers que les mobilités urbaines pédestres, le métabolisme urbain, les images de l'urbain, les usages de l'histoire pour penser les projets urbains etc. D'un format souple et d'une durée de vie variable, ils ont pour la plupart permis la production de résultats scientifiques originaux et ont fourni le cadre de thèses ou de séjours postdoctoraux financés par le Labex. De plus, à partir de 2016, Futurs Urbains s'est davantage investi en formation, à travers une école d'été ou le soutien au montage d'un parcours européen de master⁶³.

Le Labex MMCD (Modélisation et expérimentation multi-échelle des matériaux pour la construction durable) réunit plus de 200 chercheurs et enseignants-chercheurs de 5 laboratoires du site en mécanique, physique, chimie, mathématiques. S'attachant à mieux comprendre les propriétés des matériaux géologiques et pour le génie civil sur une large gamme d'échelles, il s'est organisé en 4 axes définis par gamme d'échelles et types de matériaux, auxquels s'ajoutent 3 projets transverses qui requièrent des approches plus larges (matériaux poreux, bio-sourcés et durables ;

⁶² Soulignons qu'une disposition dérogatoire en faveur de l'UPEC, inscrite dans la convention attributive d'aide, permet à celle-ci de continuer à bénéficier de versements au titre des Labex et Idefi dont elle est partenaire.

⁶³ Voir le rapport ANR 2018 du Labex Futurs Urbains en annexe (réf. : Chapitre_2_pj_2).

analyse multi-échelle de la microfissuration ; microrhéologie passive pour l'étude de suspensions colloïdales). L'activité principale du Labex a été de sélectionner et financer plus de 56 thèses et séjours postdoctoraux inter-laboratoires et bi-disciplinaires⁶⁴.

L'interface entre mathématiques et informatique définit le positionnement du Labex Bézout, qui réunit trois unités de recherche du site sur les thématiques Modèles discrets et algorithmes, Phénomènes en grandes dimensions, Images et géométrie, Modèles déterministes et stochastiques. Ses modes d'action privilégiés sont le financement de bourses de Master 2, autour d'un « parcours Bézout » très exigeant, et d'allocations doctorales en continuité, pour des étudiants locaux ou étrangers, ces derniers dans le cadre de partenariats avec certains centres de recherche dans le monde ; il a également soutenu divers projets scientifiques. Le Labex a été à l'origine de l'obtention de quatre projets ANR. Il joue depuis sa mise en place un rôle important d'attraction de candidatures de haut niveau sur les postes permanents ouverts dans les établissements qui le soutiennent.

Seul des quatre Labex portés par UPE à être un réseau de laboratoires franciliens, SITES est positionné en sociologie de l'innovation et développe une activité en quatre volets :

- le renouvellement de l'agenda de recherche et sa mise en œuvre au moyen de financements partagés, en s'appuyant sur les thèmes Innovation responsable, Régimes et institutions de savoirs, Gouvernement du système Terre, Construction des futurs ;
- la formation aux niveaux doctoral et postdoctoral (82 thèses en cours et 10 positions postdoctorales) ;
- la conception et la mise en œuvre de la plateforme européenne CorTexT, dédiée au traitement de grands corpus de textes ;
- l'interface avec la société et la contribution aux débats impliquant la science et la technologie (création de l'Alliance Sciences Sociétés, notamment).

La Comue a indiqué que ces quatre Labex sont candidats à une prolongation après évaluation du dossier qu'ils déposeront en septembre 2018. Un peu plus tard, probablement début 2019, UPE déposera une candidature à l'appel à projets d'écoles universitaires de recherche (EUR) dans le cadre de l'I-SITE, les projets déposés en première vague d'EUR par Futurs Urbains, Bézout et SITES n'ayant pas été retenus. Ces deux échéances devront être autant d'occasions de :

- continuer et amplifier le travail d'animation scientifique mené par les Labex,
- préciser leur articulation à l'I-SITE,
- définir une politique globale sur des parcours de formation et recherche pensés dans un continuum aux niveaux M et D,
- inscrire ces parcours en cohérence à la fois dans l'I-SITE et dans la formation doctorale de site.

c) Les programmes scientifiques de l'I-SITE

La section II-1 ci-dessus a montré comment le pôle VEI a été mobilisé, sous l'animation de sa directrice, pour construire le projet scientifique de l'I-SITE. Celui-ci a été bâti autour de trois défis principaux : concevoir, gérer et développer des espaces et objets urbains sobres en ressources naturelles et en énergie et garantissant une qualité de vie pour leurs usagers ; comprendre et gérer le « risque urbain » ; étudier et développer la ville numérique et en faire un levier de performance sociale, environnementale et économique. L'interdisciplinarité, l'étude de gammes d'échelles allant jusqu'au territoire, la constitution d'un réseau de plateformes expérimentales et de données, la co-

⁶⁴ Voir le rapport ANR 2018 du Labex MMCD en annexe (réf. : Chapitre_2_pj_3).

innovation avec des partenaires académiques et socioéconomiques caractérisent la démarche scientifique du projet.

Il n'est pas possible de présenter ici de façon complète les actions mises en œuvre dans les cinq volets recherche, formation, relations internationales, partenariats, vie étudiante et vie de campus⁶⁵. Deux exemples illustreront les voies dans lesquelles s'engage le projet.

Commençons par les projets de recherche Tremplin : il s'agit de projets ambitieux, définis à 4 ou 5 ans, avec une exigence d'interdisciplinarité large, c'est-à-dire mêlant sciences dures et de l'ingénieur, sciences de l'environnement, sciences humaines et sociales. Trois projets ont été retenus en 2018, après une évaluation internationale externe, portant sur les crises urbaines, la construction numérique, la mobilité péri-urbaine ; chacun fera l'objet d'une revue détaillée au bout de la première année. Il est prévu d'en sélectionner jusqu'à quatre autres pendant la période probatoire de l'I-SITE.

Le nouvel écoquartier de Chatenay-Malabry sera notre deuxième exemple : il s'agit ici d'un projet co-construit avec le groupe Eiffage. Celui-ci a été chargé de construire et gérer toute la zone de l'ancien campus de l'Ecole Centrale de Paris et veut lui donner un caractère exemplaire en matière d'innovation technologique et sociale. Une dizaine de thèmes ont été identifiés, avec autant de groupes de travail associant personnels d'Eiffage et académiques de Paris-Est. Fondé sur un principe de partage égal des coûts, animé par un tandem de chefs de projet, la démarche semble autant innovante et attractive chez un partenaire que chez l'autre.

d) L'organisation et le pilotage du pôle

Au début de la période sous revue, le pilotage du pôle a commencé d'être constitué avec la nomination d'une directrice, extérieure au site de Paris-Est et ayant une expérience significative d'animation et de direction de structures partenariales de recherche. De plus, avec le soutien de la DRRT, le recrutement de deux développeurs a été effectué, positionnés à l'interface avec les PME pour l'un, sur les démonstrateurs et la démarche de développement durable pour l'autre.

La préparation de l'I-SITE (vague 2) a mobilisé les énergies ; avec sa labellisation, il a été décidé d'éviter tout doublon entre le pôle VEI et le projet FUTURE. Les activités du pôle se confondent maintenant avec celles de l'I-SITE. La directrice du pôle a été élue vice-présidente de la Comue chargée de l'I-SITE, le pilotage revient au comité qui réunit les chefs d'établissement membres du consortium, animé par le président de la Comue et, sur un plan plus opérationnel, au comité de coordination, animé par la vice-présidente, qui réunit les chargés de volet. Un nombre important de groupes de travail a été progressivement mis en place au fur et à mesure que les sujets se sont développés.

Les fonctions d'appui sont assurées par une équipe d'une dizaine de personnes (en juin 2018) dirigée par une cheffe de projet ; cette équipe assure la gestion des différents projets mis en place. Les tâches de gestion administrative sont, quant à elles, très majoritairement assurées par les services d'UPE. Cela permet un suivi précis et rapide des actions, et donc une interface fluide avec l'ANR ; cela simplifie les processus de gestion eux-mêmes et en garantit l'homogénéité.

2. Le pôle « Santé & Société »

a) Caractérisation

⁶⁵ Voir le site <http://www.future-isite.fr>.

Le pôle S&S a rassemblé quatre membres d'UPE (ENVA, ESIEE Paris, UPEC, UPEM) et sept associés (Anses, AP-HP, CHIC, CSTB, EFS, Inserm, SPF) avec près de 300 chercheurs et enseignants-chercheurs permanents localisés principalement à Créteil, Maisons-Alfort et alentour mais aussi à Marne-la-Vallée. Il associe les sciences de la santé, de la vie et de l'environnement, domaine historiquement fort à Créteil, ainsi que les sciences humaines et sociales et les sciences de l'ingénieur. Le pôle bénéficie de son ancrage dans l'Est parisien, singulièrement en Val-de-Marne, identifié en tant que pôle économique régional dans le domaine de la santé.

Les thématiques scientifiques du pôle figurent parmi les plus visibles de Paris-Est⁶⁶ : voir l'encart de la section I. 2. du premier chapitre. Le pôle s'appuie principalement sur les écoles doctorales OMI, MSTIC, SIE et SVS, ainsi que sur les deux écoles doctorales co-accréditées avec Université Paris-Saclay, ABIES et Santé Publique.

b) L'activité scientifique du pôle

Le pôle a organisé une série de journées d'étude, 6 en tout de 2013 à 2016, sur les thématiques suivantes : « santé, travail, vieillissement », « santé, qualité de vie et environnement », « construire la santé : éducation, innovation, inégalités », « handicap et vulnérabilité », « santé et travail en France : enjeux médicaux et sociaux », « agents infectieux et vaccins chez l'homme et l'animal ». Ces journées ont réuni sur un ou deux jours une centaine de personnes, voire davantage, autour de conférenciers invités (en majorité extérieurs à Paris-Est) et de communications orales ou écrites. Pour chaque journée, celles-ci ont été sélectionnées par un comité scientifique *ad hoc*, en réponse à un appel ciblant des thématiques définies par le comité d'organisation. Elles ont contribué aux dynamiques scientifiques qui ont émergé sur certaines thématiques et aux projets qui en ont résulté. Les plus significatifs d'entre eux à l'échelle du site, c'est-à-dire au contenu interdisciplinaire et interinstitutionnel le plus riche, sont rapidement présentés ci-après.

Se fondant sur des réflexions qui ont débuté en 2013, les acteurs du pôle ont créé en 2015 l'Institut Santé Travail – Paris-Est : regroupant différents établissements de la Comue (Anses, CHIC, CSTB, Inserm, Santé Publique France, UPEC), l'institut les fédère autour des quatre axes stratégiques Santé respiratoire et travail, Cancer et travail, Evaluation des expositions, Evaluation des politiques publiques et programmes de santé au travail. Il dispose de locaux mis à sa disposition par le CHIC, et de personnels. Il conduit diverses actions de recherche, de formation, d'expertise à la demande d'institutions, et de valorisation (publications, communications régionales, nationales, internationales et journées annuelles de l'ISTPE)⁶⁷.

Le réseau francilien « *One Health* », porté conjointement par l'ENVA et l'Inserm avec un coordonnateur scientifique Anses, a été labellisé au titre des Domaines d'Intérêt Majeurs (DIM) de la Région pour la période 2017-2020. Il réunit l'UPEC et ses partenaires du pôle, d'autres EPST et partenaires académiques (en tout, plus de 1 000 chercheurs et techniciens sont impliqués), ainsi que des entreprises importantes dans le domaine.

Le projet « QI2 – Qualité de l'air, Impacts sanitaires et Innovations technologiques et politiques » bénéficie de la labellisation au titre des DIM émergents. Ce projet interdisciplinaire, porté par l'UPEC, repose sur un réseau qui fédère des laboratoires universitaires de recherche de l'UPEC et d'autres établissements d'Île-de-France dans les domaines des sciences de l'environnement, des sciences humaines et sociales et de la santé, ainsi que des partenaires institutionnels majeurs et des

⁶⁶ Le profil scientifique de la Comue Université Paris-Est, OST, *op. cit.* joint en annexe (réf. : Chapitre_1_pj_1).

⁶⁷ Les rapports d'activité 2015-2016 et 2016-2017 sont joints en annexe (réf. : Chapitre_2_pj_4 et Chapitre_2_pj_4bis).

acteurs socioéconomiques. Il faut souligner qu'il se situe à l'interface des thèmes de la ville et de la santé, ainsi qu'en témoigne la présence essentielle du CSTB parmi les partenaires, au titre de son Observatoire de la qualité de l'air intérieur. Cet axe est également à l'origine d'un projet de formation continue intitulé « Santé et pollution de l'air : comprendre, s'inspirer de bonnes pratiques et agir pour réduire l'impact sanitaire de la pollution de l'air » qui a obtenu un financement du FEDER au titre de l'appel à projets « E-éducation et E-santé ». Il repose sur un consortium de 10 partenaires publics et privés parmi lesquels le Ministère chargé de la santé, l'Académie de Créteil, le Département du Val-de-Marne, la Ville de Paris, l'Université Paris-Diderot, l'Institut Pierre Simon Laplace, Airparif, la Fondation du Souffle, le groupe Suez, Les Respirations.

L'UPEC et ses partenaires ont également déposé un projet d'EUR intitulé « *Environmental Pollution and Health Impact* ». Ce projet, bien que n'ayant pas été retenu lors de la première vague de sélection, a permis de renforcer les dynamiques déjà à l'œuvre au sein de cet axe et de structurer une communauté scientifique et universitaire dans le domaine de la santé environnementale, notamment à l'interface des sciences de l'environnement, des sciences du vivant et de la santé et des SHS.

c) L'organisation et le pilotage du pôle

Le pôle a été animé par la Comue et, notamment, son premier vice-président, en s'appuyant sur un Comité du pôle qui réunissait des représentants de tous les établissements constitutifs et avec le soutien d'un agent mis à disposition à mi-temps par l'UPEC. Jusqu'au virage stratégique de 2016, ce dispositif a activement fonctionné ; il a ensuite été suspendu et reste en attente d'une redéfinition.

Un important travail de recensement de l'existant en matière de recherche et de formation a été engagé pour permettre, en particulier *via* un séminaire organisé par l'UPEC en décembre 2017, la définition de thématiques porteuses d'interdisciplinarité et renforcer la capacité collective à répondre à des appels d'offre régionaux, nationaux ou internationaux. Les travaux de 18 équipes de recherche ont été présentés et discutés. Ont plus particulièrement émergé dans ce cadre les thématiques Vieillesse, dépendance, handicap ; Interactions santé et environnement ; Santé et travail ; Innovation et Santé globale ; Activités de santé et relations entre acteurs et Territoires et vulnérabilité.

III. LES AUTRES ACTIVITES DE PROJET, AVEC DES FORMES ET DES DEGRES VARIABLES DE COORDINATION PAR LA COMUE

Cette partie est complémentaire des sections III - 1 et IV du chapitre précédent (*le positionnement et la stratégie institutionnels*) dans lesquelles certaines activités partenariales de la Comue, ou relevant de son rôle de coordination stratégique et de représentation, ont été abordées et ne sont donc pas reconsidérées ici.

1. Interdisciplinarité : les PEPS

Université Paris-Est et le CNRS ont lancé ensemble deux appels d'offres (AO) PEPS (Projets Exploratifs Premier Soutien) en 2015 et 2016 sur le site. L'AO avait pour but de favoriser une meilleure intégration des SHS et des maths-STIC dans la politique de site. Ses objectifs étaient :

- d'initier des projets interdisciplinaires innovants et à risques favorisant la coopération entre équipes des communautés scientifiques Maths-STIC et SHS entre elles et avec les autres communautés scientifiques ;

- de renforcer l'apport de ces deux communautés aux deux pôles thématiques d'UPE *Santé & Société* et *Ville, Environnement et leurs Ingénieries*, et à leur croisement ;
- de faire émerger des projets structurants dans des domaines de compétence de ces communautés : « *sciences des textes et des discours, visualisation des données* » ; « *formation, transformations des savoirs et des sociétés* » ; « *sciences des données et grandes bases de données* ».

En tout, 16 projets d'une durée de deux ans ont été retenus et financés à hauteur de 200k€ environ, les derniers étant terminés fin 2017. Parmi eux, 14 ont produit des rapports finaux exploitables par un groupe de travail du Conseil académique, chargé de dresser le bilan d'ensemble d'où les analyses suivantes sont extraites.

Une première analyse porte sur les périmètres disciplinaires des projets et leurs interconnexions⁶⁸. Pour chaque projet, la figure 1 montre les interconnexions entre domaines scientifiques dont le décompte permet d'établir des statistiques simples sur le périmètre et l'interdisciplinarité des projets.

On relève ainsi 20 entrées sur les SHS (*Sciences humaines et sociales*), 20 entrées sur les ST (*Science et Technique*) et 6 entrées sur les SVE (*Sciences de la Vie et de l'Environnement*). Pour les SHS, les sous-domaines SHS3 (*Espace, environnement et sociétés*) et SHS5 (*Langues, textes, arts et cultures*) ressortent le plus. Ces résultats reflètent les priorités données par l'AO. Parmi les ST, les *Sciences et technologies de l'information et de la communication (STIC)* ressortent clairement, ce qui correspond au ciblage des *Maths-STIC* dans l'AO. À cet égard, si le sous-domaine *Mathématiques* apparaît moins dans ce décompte, les algorithmes utilisés dans les *STIC* reposent souvent sur des avancées dans les mathématiques appliquées, sans que cela apparaisse formellement dans notre analyse.

Sur les interconnexions, on peut noter une prévalence de celles entre SHS et ST (12), et un plus faible nombre entre ST et SVE (4) et entre ST et SHS (4)⁶⁹. Ainsi, les AO PEPS ont surtout réussi à mobiliser des travaux à l'interface entre différents domaines de SHS et de STIC. L'AO a également pu dans une certaine mesure renforcer l'apport des communautés *Maths-STIC* et SHS aux deux pôles thématiques d'UPE *Santé & Société* et *Ville, Environnement et leurs Ingénieries*, au travers de plusieurs projets. En revanche, l'AO n'a pas engendré de collaboration entre les deux pôles thématiques d'UPE, ce qui n'était pas son objectif.

⁶⁸ Cette analyse est fondée sur la nomenclature du HCéres.

⁶⁹ En fonction des sous-domaines impliqués, on peut avoir plusieurs interconnexions pour un projet. Notre comptage donne alors plus de poids aux projets multidisciplinaires, pour lesquels plusieurs interconnexions existent.

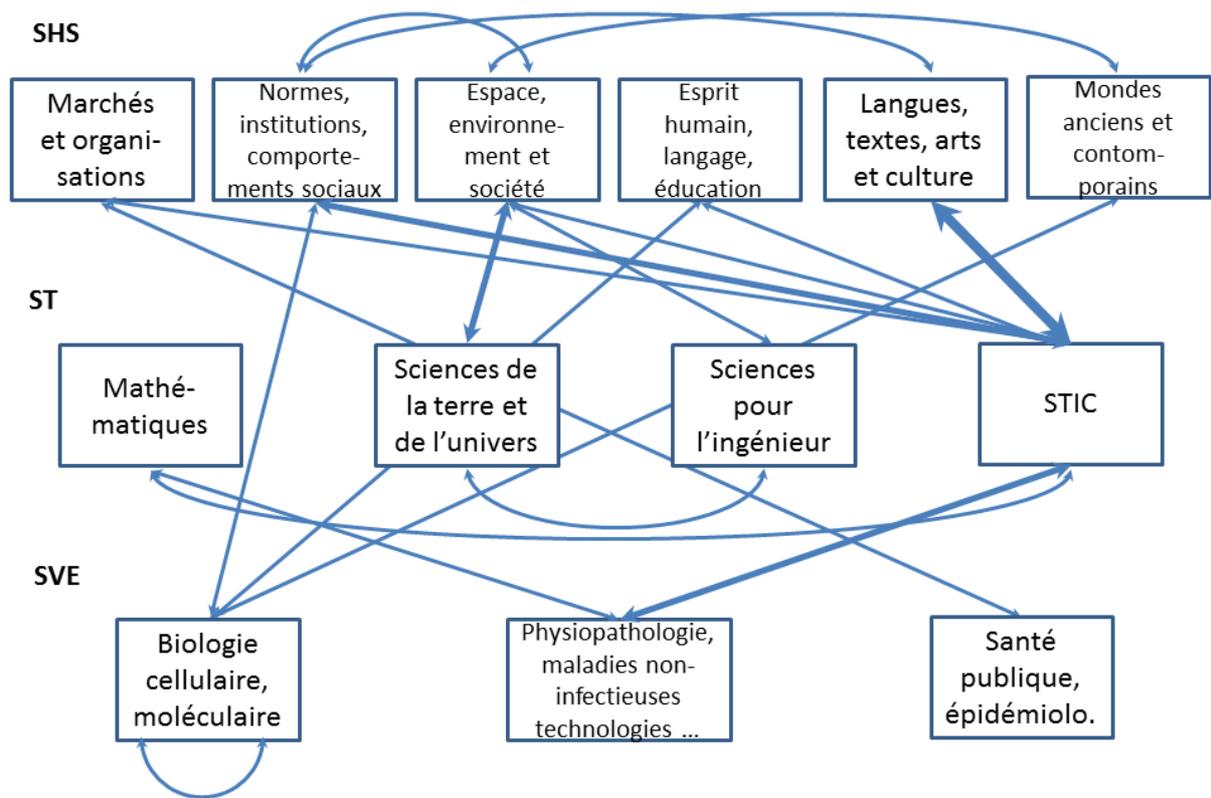


Figure : interconnexions entre sous-domaines scientifiques pour les projets UPE-PEPS. L'épaisseur des traits est proportionnelle au nombre de connexions (1,2 ou 3).

Les projets PEPS ont souvent donné lieu à un travail méthodologique intéressant qui a permis de mettre en place certains outils pour une communauté. Plusieurs projets ont permis une amélioration et l'opérationnalisation des outils d'analyse automatique de texte, allant jusqu'au logiciel téléchargeable et partageable. Pour la bio-informatique également, plusieurs projets ont abouti à une amélioration des analyses ou traitement d'images. D'autres projets ont mis en place des outils de cartographie de la ville (pour son aménagement, pour l'inventaire de déchets en cas de crue), utiles pour les citoyens ou le gestionnaire. D'autres encore ont évalué l'impact du climat sur le patrimoine culturel, ou se sont penchés sur des problématiques de gestion de la santé.

Les résultats issus des projets ont été valorisés sous des formes multiples et classiques pour la plupart : stages de master, thèses, diffusion de résultats dans des revues, ouvrages, ou par des conférences. Plusieurs projets (3/14) ont créé des sites WEB bien fournis pour présenter leurs recherches et résultats. Certains projets ont donné suite à d'autres projets (super BQR) ou demandes de projets (ANR, DIM-IDF), mais le bilan à cet égard est trop peu fourni. Au niveau des formations, un projet a contribué à l'ouverture d'un parcours de M2 « Droit et informatique».

Plusieurs remarques ont été faites par les porteurs de projet et le groupe de travail du CAC, pour améliorer l'AO : les stages co-encadrés à plusieurs équipes ont été jugés efficaces, un financement plus long (2 ans renouvelable une fois, par exemple), incluant le financement de ressources humaines, eut été bénéfique. Au-delà, ce bilan montre que ce type d'initiative reste un outil pour mener une politique scientifique de site, et peut contribuer à créer des liens entre ses thématiques et ses disciplines.

2. Innovations pédagogiques et activité numérique

a) Le projet IDEA, un vecteur de la transformation pédagogique

Université Paris-Est a répondu à l'appel à projets lancé en 2011 dans le cadre du PIA 1 relatif aux initiatives d'excellence en formations innovantes (Idefi)⁷⁰. Labellisé en 2012, le projet « Individualisation, Diversification, Évaluation et Accompagnement - L'université autrement » (IDEA) est porté et animé par la Comue.

Le projet IDEA s'appuie sur le constat et les enjeux suivants. La massification des publics dans l'enseignement supérieur incite les enseignants à transformer profondément leurs méthodes. Afin de s'adapter à la diversité des profils estudiantins, il est désormais nécessaire de substituer au modèle conventionnel de transmission des savoirs un modèle centré sur l'apprentissage des étudiants. Ce changement de paradigme implique un accompagnement des enseignants dans l'innovation pédagogique, l'évaluation de l'apprentissage de leurs étudiants et celle de l'efficacité des dispositifs pédagogiques mis en place. IDEA a ainsi vocation à soutenir des projets innovants en formation, de l'accueil à l'insertion professionnelle, au sein de ses établissements partenaires⁷¹.

❖ Les actions soutenues par IDEA : formation, innovation, démarche compétences

IDEA soutient l'innovation pédagogique à travers trois volets d'action. Un volet formation axé autour de quatre thématiques majeures (évaluation des apprentissages, pédagogie active et conception de dispositifs de formation, métier de conseiller pédagogique et outils pédagogiques) a été proposé à l'ensemble des acteurs (enseignants, enseignants-chercheurs, conseillers et ingénieurs pédagogiques, doctorants, personnels administratifs et étudiants). Ainsi, depuis l'origine du dispositif, 71 formations sur les nouvelles pratiques pédagogiques (méthodes, outils, dispositifs numériques) ont été organisées durant la période sous revue, qui ont réuni plus de 1 600 participations.

IDEA a progressivement instauré des appels à projets thématiques, finançant et accompagnant des projets d'innovation pédagogique de diverses natures. Ce sont 46 projets qui ont été soutenus depuis fin 2015, impactant chaque année environ 4 000 étudiants.

Ainsi en 2017, 20 nouvelles expérimentations ont été réalisées suite au lancement de 3 appels à candidatures axés autour de l'évaluation des apprentissages, des espaces de *coworking* et des initiatives pédagogiques. Les retours de candidatures reçus dans le cadre des deux dernières éditions ont permis de mettre en évidence des thématiques pédagogiques partagées par l'ensemble des établissements membres de la Comue : la pédagogie active, le développement des dispositifs numériques et l'internationalisation des formations. Par ailleurs, le mode d'expérimentation rapide des projets retenus a favorisé l'implication de nouveaux enseignants, et les réponses apportées aux appels à projets ont fait émerger de nouveaux besoins de formation, donnant ainsi matière à enrichir l'offre de formation d'IDEA.

Le troisième volet d'action de l'Idefi porte sur la démarche compétences. Pour articuler les objectifs pédagogiques (apprentissage par l'étudiant) et les objectifs d'insertion professionnelle, le choix a été fait par les établissements de développer l'approche par compétences en s'appuyant sur IDEA, qui propose un accompagnement par un expert international auprès des équipes des établissements et une formation des relais locaux (conseillers pédagogiques). Outre le doctorat (voir ci-dessus), ce sont 17 équipes de formation aux niveaux M (principalement) ou L qui ont

⁷⁰ Une présentation de l'AAP Idefi est disponible sur le site internet de l'ANR : <http://www.agence-nationale-recherche.fr/investissements-d-avenir/appels-a-projets/2011/initiatives-dexcellence-en-formations-innovantes-idefi/>

⁷¹ Les établissements partenaires de l'Idefi IDEA sont : EAVT, EIVP, ENPC, ENVA, ESIEE Paris, ESTP, UPEC, UPEM.

développé un projet, la plupart ayant mené jusqu'au bout l'élaboration d'un référentiel de compétences, les plus avancées s'étant maintenant engagées dans la mise en place d'un portfolio des étudiants et/ou dans une refonte de leurs programmes. Au vu de l'implication des équipes, une réflexion est aujourd'hui menée à la fois par la Comue et ses établissements membres pour déployer plus largement la démarche compétences ; en particulier, dans le projet NCU D-Clic sélectionné en juillet 2018 et consacré à la réussite des étudiants de licence, il est indiqué que la démarche sera étendue à toutes les licences de l'Université Gustave Eiffel en trois phases de trois années chacune.

❖ **L'appui et la diffusion, activités de la cellule IDEA**

À travers l'ensemble de ces actions, le projet IDEA est devenu un appui dans la transformation des méthodes d'apprentissage pour les établissements d'Université Paris-Est. En cinq ans, IDEA a su se structurer en réseau d'appui à la pédagogie permettant à l'ensemble des acteurs de la Comue d'obtenir les ressources nécessaires.

Cette activité est portée par une équipe projet d'une dizaine de personnes environ, dite « cellule IDEA », organisée au sein d'Université Paris-Est en articulation avec les différents membres de la Comue. Au-delà de la gestion de projets, depuis la conception des appels jusqu'au suivi de leurs réalisations, cette équipe dispose de compétences spécifiques en matière de conseil pédagogique directement en lien avec les thèmes et projets développés dans le cadre de l'Idefi (ex. démarche compétences, apprentissage par le jeu, etc.).

De plus, elle a développé une activité propre de diffusion des connaissances, conduite en collaboration avec les équipes pédagogiques au travers de publications (52 depuis 2012), d'organisation de séminaires ou conférences (71 depuis 2012), d'actions de communication diverses (149 depuis 2012).

❖ **Le pilotage d'IDEA**

Toutes ces activités sont pilotées de manière classique par un comité stratégique qui réunit, sous la présidence d'UPE, les établissements membres du consortium de l'Idefi. Un comité opérationnel est chargé d'organiser le travail de réflexion, de programmation, de coordination et mise en œuvre. Un comité d'orientation et d'expertise, composé de membres tous extérieurs au site de Paris-Est, apporte son éclairage.

Les évaluations des projets soumis sont systématiquement externalisées depuis 2014, et plusieurs experts internationaux sont régulièrement sollicités pour accompagner telle ou telle action, notamment pour le volet compétences et portfolio.

❖ **Vers une évaluation de l'impact de l'innovation pédagogique**

Le dispositif IDEA est aujourd'hui une référence de la transformation des méthodes d'apprentissage pour les établissements membres d'Université Paris-Est. Mais, pour asseoir cette action pionnière, il sera utile d'évaluer les impacts de la mise en œuvre de ces transformations et innovations pédagogiques sur le territoire de l'Est francilien. Cette nouvelle phase de l'activité d'IDEA a démarré avec quelque difficulté en 2017 et, dans un premier temps, a été expérimentée sur un projet de pédagogie inversée, choisi en raison de son caractère représentatif et du volontarisme de l'équipe qui le porte. Les conclusions de ce travail viennent de lui être présentées. L'objectif est de faire progressivement entrer le dispositif dans une phase de modélisation qui fonde l'évaluation objective de son impact.

Par ailleurs, le bilan de l'activité d'IDEA témoigne d'autres difficultés sur lesquelles une réflexion est engagée. En premier lieu, il n'y a pas de suivi de l'insertion professionnelle des étudiants ayant bénéficié des actions IDEA. Ensuite, les étudiants de 1^{er} et 2nd cycles s'impliquent de façon peu

active dans les projets et ateliers. Sur ces deux sujets, il convient d'envisager des actions correctives avec les établissements, notamment dans une perspective de déploiement à grande échelle de ces expérimentations.

b) L'activité numérique

L'activité numérique, compétence légale dévolue à l'échelle du site à la Comue⁷², a été *ab initio* envisagé à Paris-Est par le prisme de l'innovation pédagogique. C'est donc au travers des usages que le numérique a été conçu et organisé. Ainsi, la VP formation disposait dans son portefeuille de la mission numérique. Concrètement un chargé de mission, agent mis à disposition de la Comue par un établissement membre, assure le suivi de l'activité numérique.

En juillet 2017, une nouvelle orientation a été prise conduisant à distinguer la mission numérique du suivi du projet IDEA. Cette nouvelle orientation vise deux objectifs. Il s'agit d'une part de permettre à l'établissement d'exercer désormais cette mission sur la base d'un périmètre plus large que celui déterminé initialement. Il s'agit également, dans la perspective de l'échéance annoncée des financements du projet IDEA par l'ANR⁷³, de préparer la phase d'accompagnement de la poursuite de l'activité développée par la cellule IDEA qui a vocation, à terme, à s'articuler avec les activités développées au sein de l'Université Gustave Eiffel (projet I-SITE FUTURE).

En réponse à cette réorientation stratégique, le chargé de mission identifie actuellement des sujets qui ont vocation, sur un périmètre d'application potentiel couvrant le site Paris-Est, à être portés ou coordonnés par la Comue. À ce stade, certains sujets ont été identifiés, notamment en lien avec le Grand Paris Express (ex. continuité de l'accessibilité et des usages liés à internet entre les campus de Créteil et de la Cité Descartes).

Par ailleurs, la Comue est membre de l'Université numérique Paris Île-de-France (UNIF). Le chargé de mission a, dans ce cadre, travaillé dans la perspective d'associer l'UNIF aux discussions organisées entre les regroupements franciliens (Comue et universités fusionnées).

3. PEPITE 3EF

Le nouveau statut national d'étudiant entrepreneur (SNEE), entré en vigueur en septembre 2014, vise à faciliter la création d'entreprise ou de reprise d'entreprise par les étudiants pendant leurs parcours grâce à un accompagnement spécifique et un emploi du temps aménagé.

Depuis 2014, Université Paris-Est assure la coordination du dispositif PEPITE (Pôle Étudiant Pour l'Innovation, le Transfert et l'Entrepreneuriat) 3EF (Entrepreneuriat Étudiant dans l'Est Francilien), projet lauréat suite à l'AAP lancé conjointement par le MESRI et la Caisse des dépôts et consignations. Ce dispositif s'inscrit dans un réseau à deux dimensions : régionale (coordination des PEPITE d'Ile-de-France) et nationale (coordination nationale des PEPITE sous l'égide du MESRI).

Pépité 3EF est directement rattaché à la Comue qui se positionne en tant que porte d'entrée du dispositif ; elle assure l'appui et la coordination administrative de l'ensemble des opérations en lien avec l'instruction et la délivrance du SNEE complétée, le cas échéant, par l'inscription au diplôme d'université D2E (formation portée par la Comue). En tant que porteur du Pépité, Université Paris-Est a organisé une offre de service à destination de ce public particulier pour lequel une offre de formation spécifique est proposée. L'accompagnement des étudiants s'effectue au quotidien par les établissements membres du dispositif PEPITE 3EF qui désigne des tuteurs ayant pour mission l'accompagnement de proximité dans la réalisation du projet. Le lien entre les

⁷² Voir en ce sens art. L. 718-10, c. éduc.

⁷³ L'éligibilité des crédits alloués par l'ANR dans le cadre du projet Idefi IDEA échoit au 16 décembre 2019.

établissements et la Comue s'organise au travers de l'animation d'un réseau de référents institutionnels, dont la charge revient à l'équipe PEPITE de la Comue.

Le tableau ou graphique ci-dessous présente les évolutions des candidatures retenues au statut d'étudiant entrepreneur par le PEPITE 3EF sur la période (2014-2018).

	2014-2015	2015-2016	2016-2017	2017-2018	Total
Candidatures déposées	26	41	71	130	268
Candidatures retenues (SNEE)	15	25	48	69	157

La coordination du PEPITE 3EF a été, dans sa première phase, conduite au niveau d'Université Paris-Est par une chargée de mission rattachée fonctionnellement à la VP formation de la Comue. Ce lien a permis d'organiser une proximité, et un enrichissement mutuel des activités PEPITE et IDEA (la cellule dédiée à l'Idéfi IDEA étant également rattachée fonctionnellement à la VP formation). En témoignent les ateliers de formation de PEPITE qui ont été conçus et organisés en interaction entre les deux équipes.

La seconde phase du projet, intervenue à l'échéance du financement du PEPITE par la Caisse des dépôts en 2017, a conduit à structurer et organiser progressivement l'activité d'appui au dispositif PEPITE en vue de pérenniser cette activité, en plein développement, au sein de la coordination territoriale. D'une part, la Comue a mobilisé ses ressources à compter de 2018 en vue de poursuivre l'animation et la coordination ; elle a, de plus, décidé le recrutement d'un deuxième chargé de projet afin de conforter l'équipe dédiée à l'animation du dispositif au niveau d'Université Paris-Est. D'autre part, l'évolution vers une activité de service a conduit à rattacher directement le dispositif au secrétaire général d'Université Paris-Est. Cette réorganisation a permis, en partie, de répondre à l'absence de rattachement fonctionnel après le départ de la VP formation.

L'activité demeure aujourd'hui en plein essor. D'abord envisagée au titre de l'Idéfi IDEA, la question de l'articulation du dispositif PEPITE avec le projet FUTURE est un des sujets en cours de réflexion, en lien avec le développement des volets formation et partenariat de l'I-SITE d'une part, et avec la structuration de l'Université Gustave Eiffel d'autre part.

4. Projet Bibliothèques Ouvertes +

Initié en février 2016 par le MESRI, le Plan Bibliothèque Ouvertes+ a pour but d'améliorer l'accueil des étudiants en bibliothèque universitaire en élargissant leurs horaires d'ouverture et en améliorant la qualité de leurs services.

Université Paris-Est porte ce projet pour la période 2016-2019 : les bibliothèques de l'EAVT, d'ESIEE Paris, de l'ENPC (learning center *La Source*) et de l'UPEM (la *Bibliothèque Georges Perec*) bénéficient d'une aide financière pour l'extension de leurs horaires d'ouverture.

Les directions de ces bibliothèques se réunissent régulièrement afin d'établir les orientations à suivre, notamment en ce qui concerne le volet « aménagements ». La coordinatrice inter-établissements du plan, recrutée en octobre 2017 par la Comue, est l'interface privilégiée avec les autres porteurs de projet – au niveau du MESRI, de la Communauté d'Agglomération Paris – Vallée de la Marne comme de l'I-SITE Future. Il est à noter que la labellisation du projet a permis à Université Paris-Est de bénéficier d'un « droit de tirage » aux emplois dit « Fioraso » attribués aux établissements en complément des emplois du contrat de site. C'est dans ce cadre que la Comue a bénéficié d'un emploi supplémentaire lui permettant de recruter la coordinatrice du projet.

Le Plan Bibliothèques Ouvertes+ a été mis en place au printemps de l'année civile 2017 dans les établissements, en commençant par l'embauche de moniteurs étudiants et de personnels de sécurité afin d'assurer les plages d'extensions d'horaires en soirée (jusqu'à 22h), le samedi (de 11h à 17h) et pendant les congés universitaires.

Le volet « aménagements » pour l'année 2017 prévoyait la réalisation d'une campagne de communication. L'agence parisienne Newords a fourni une identité visuelle distincte au dispositif : 6 000 marques-pages et 6 000 plans informatifs ont été imprimés et en partie mis en circulation sur la Cité Descartes et dans les bibliothèques publiques de la Communauté d'Agglomération Paris-Vallée de la Marne. Des affiches aux formats A0 et A3 ont également été imprimées puis disposées sur la Cité Descartes et dans les commerces.

Le volet « aménagements » de l'année 2018, doté de 1500€, a permis la création d'une journée festive des bibliothèques, en mars 2018. Grâce à une présentation ludique des points d'intérêts des bibliothèques, les participants étaient encouragés à découvrir la complémentarité des fonds documentaires et l'intérêt des amplitudes horaires. Le jeu a mobilisé les personnels des bibliothèques et le Bureau des élèves de l'École d'architecture : ainsi, 140 étudiants et personnels, venant de 5 établissements différents, ont pu en profiter.

Le Plan Bibliothèques Ouvertes+ est l'occasion pour les bibliothèques de la Cité Descartes de participer à un projet commun : en s'associant, elles bénéficient d'une plus grande visibilité auprès des étudiants mais aussi des porteurs de projets. Ainsi, elles souhaitent se positionner comme un acteur incontournable de la vie culturelle et scientifique de la Comue et de la Cité Descartes. De plus, le portage du projet par l'ensemble des directrices des bibliothèques, autant que par les directions des établissements, garantit la continuité de son suivi et l'égalité de traitement des établissements. Tout cela constitue donc un socle solide pour entreprendre de nouveaux projets.

Néanmoins, il semble (pour l'instant) un peu difficile d'associer d'autres établissements de la Comue dans un projet documentaire de l'ordre de PBO+ : en effet, si les projets documentaires doivent aller au-delà du partage de pro-logiciels (qui demandent déjà un investissement personnel de formation), l'implication personnelle sera d'autant plus forte. Pour PBO+, les acteurs opérationnels se réunissent 1 à 2 fois par mois, de manière formelle ou informelle. Le travail de coordination est facilité par la proximité géographique. Or, si l'on souhaite étendre cette dynamique commune à l'ensemble d'Université Paris-Est, il conviendrait que les projets ne soient plus seulement envisagés sur cette base.

5. REMUS

Participant de la synergie se mettant en œuvre entre les établissements de la Cité Descartes, le projet REseau hauts débits Multi-USages REMUS initié en 2000 par ces établissements réunis au sein du GIP Polytechnicum de Marne-la-Vallée et mis en fonctionnement en 2003 avait pour but de mutualiser l'accès à un réseau de transmissions de données à hauts débits par fibres optiques.

Depuis l'origine il repose sur une infrastructure locale permettant une connectivité entre les différents sites (sites principaux et sites distants) des établissements de la Cité Descartes avec interconnexion à 1 Gb/s et acheminant à un point de présence RENATER⁷⁴ situé à UPEM.

Les investissements ont été financés par les subventions des collectivités territoriales, principalement la Région Ile-de-France, ainsi que par les apports des établissements. Le portage administratif et financier du réseau assuré par le Polytechnicum de Marne-la-Vallée a été transféré à Université Paris-Est en 2009.

⁷⁴ RENATER : Réseau National de télécommunication pour la Technologie, l'Enseignement et la Recherche.

Le réseau a été créé en 2006 ouvert à des établissements de l'enseignement supérieur et de la recherche extérieurs à la Cité Descartes ayant des sites distants sur le territoire. Le centre de ressources informatiques de l'UPEM en est l'opérateur technique. Les décisions sont prises par un comité de pilotage présidé par le Président d'Université Paris-Est ou son représentant, et comprenant des représentants dûment mandatés des établissements utilisateurs.

La participation au réseau se fonde sur les conventions quadriennales signées entre les établissements utilisateurs et l'établissement porteur qui appelle et perçoit leurs contributions pour faire face aux charges de maintenance et aux investissements. La refacturation par l'UPEM des frais de maintenance, de personnel et des coûts de travaux fait l'objet d'une convention spécifique. Les 16 conventions signées en 2014 ont donné lieu à un renouvellement pour la période de 2018-2021. Université Paris-Est est également signataire de conventions d'utilisation de fourreaux et de location de tronçons de fibres par un opérateur d'infrastructures de fibre optique.

De nombreux investissements ont été effectués durant la période 2014-2018 pour un montant de 370 K€ : finalisation de la sécurisation de l'infrastructure avec double-adduction de tous les bâtiments et du cœur REMUS/nœud RENATER, renouvellement du matériel actif, extension des points de connexion, augmentation des débits et nouveaux standards réseaux. Le réseau REMUS a bénéficié du soutien de la Région Île-de-France accordé en 2012 à la Comue pour les travaux d'extension du réseau et arrivant à échéance. Les dépenses de fonctionnement s'élèvent annuellement à 125 k€. La période sous revue a été particulièrement marquée par la préparation et le suivi des travaux autour de l'extension de la gare de Noisy-Champs du Grand Paris Express.

Le réseau REMUS permet aux établissements de la Cité Descartes et de son territoire d'être dotés d'une « plaque numérique » propre dédiée au développement des services et à l'extension du site avec l'arrivée de nouveaux partenaires et la construction inhérente de bâtiments. Ce fonctionnement repose aujourd'hui sur la capacité des établissements utilisateurs à assurer son financement avec leurs ressources propres et d'éventuels nouveaux soutiens extérieurs.

Le portage de cette action par UPE, limité au suivi administratif et financier, pose la question de son maintien en l'état alors que, dans le même temps, la Comue développe une stratégie basée sur l'adéquation de son action avec ses missions et activités. En l'espèce, au-delà de l'aspect historique expliquant le transfert de la coordination du GIP au PRES puis à la Comue, la plus-value d'Université Paris-Est ne semble pas totalement confirmée ; le maintien du *statu quo* se fondant probablement sur l'absence de volonté de l'opérateur technique (UPEM) à prendre en charge la coordination du projet à l'échelle de la Cité Descartes. La structuration de l'Université Gustave Eiffel conduira certainement à reposer la question.

6. Campus des métiers et des qualifications de l'économie touristique Paris-Val d'Europe

Le campus des métiers et des qualifications (CMQ) de l'économie touristique Paris-Val d'Europe a été labélisé en avril 2016 pour une durée de 4 ans⁷⁵. Université Paris-Est est identifié en tant qu'établissement support du CMQ qu'elle héberge. L'objectif du projet consiste à fédérer autour de la filière tourisme, entendue au sens large (incluant hôtellerie, restauration, transport, loisirs, etc.), secteur majeur pour la région Île-de-France, des entreprises, des opérateurs de formation initiale et continue, et des laboratoires de recherche. Le CMQ, qui n'a pas vocation à devenir une structure administrative supplémentaire, contribue à repenser et optimiser l'articulation entre les parties prenantes du domaine. *In fine*, le projet doit participer à renforcer le *continuum* emploi, formation, recherche.

⁷⁵ Une présentation générale du dispositif des CMQ est disponible sur le site internet du ministère de l'éducation nationale : <http://www.education.gouv.fr/cid79563/les-campus-des-metiers-et-des-qualifications.html>

La Comue se positionne à ce titre en tant que porte d'entrée de l'enseignement supérieur, notamment en ce qui concerne l'UPEM, première université en nombre d'étudiants en apprentissage⁷⁶. Par ailleurs, la présence, sur le territoire de l'Est-francilien d'un acteur comme Disneyland n'est pas à négliger. Enfin, la perspective des jeux olympiques de 2024 fait d'ores et déjà de la question touristique en Île-de-France un enjeu fort.

La convention cadre, conclue entre les 3 membres fondateurs du CMQ, l'État représenté par le rectorat d'académie, le Conseil régional d'Île-de-France et la Comue Université Paris-Est, organise la gouvernance du CMQ et en fixe les modalités de gestion administrative et financière.

Le projet, qui a officiellement démarré en septembre 2016, demeure balbutiant. Plusieurs éléments sont de nature à expliquer cette absence visible de résultat.

D'abord, l'articulation avec le cluster tourisme Paris Val d'Europe⁷⁷, organisation au sein de laquelle le projet de CMQ a été élaboré, demeure encore aujourd'hui à éclaircir. Le projet réunit dans ses instances de réflexion (groupes de travail) et de gouvernance (comité de pilotage) les mêmes acteurs. Cela entraîne une confusion des rôles et des missions qui peut expliquer le désengagement progressif des acteurs institutionnels. Ensuite, l'absence de résultat, ou tout du moins de production visible, a été un facteur important de désengagement des professionnels. Enfin, les difficultés rencontrées récemment dans le recrutement d'une direction du CMQ ont fait ressurgir les divergences de vision entre l'académie et la région sur le projet.

Pour autant, l'enjeu demeure autour du CMQ et incite les fondateurs à le redynamiser rapidement. À ce titre, l'État et la Région, en accord avec la Comue, sont convenus de mieux focaliser l'action du CMQ sur certains établissements du territoire de Marne-la-Vallée et de lui assigner des objectifs stratégiques redéfinis dans cette nouvelle perspective plus fortement ancrée sur un territoire. Dans ce cadre, le recrutement d'un directeur ou d'une directrice opérationnelle, seule RH affectée à temps plein sur le projet, demeure la première priorité.

⁷⁶ 23% des étudiants inscrits à l'UPEM sont en apprentissage.

⁷⁷ Une présentation du Cluster Tourisme Paris Val d'Europe est disponible sur le site internet du Cluster : <http://www.clustertourisme.com/home-page/>.

I. REMARQUES INTRODUCTIVES

Au cours de la période d'évaluation 2014-2018, le site de Paris-Est a connu deux évènements indépendants mais concomitants qui ont eu des répercussions, d'une part, sur la gouvernance de la coordination territoriale et, d'autre part, sur le pilotage de l'établissement Université Paris-Est.

En premier lieu, le changement de statut d'Université Paris-Est devenu en 2015⁷⁸ établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel (EPSCP) de type communauté d'université et établissements (Comue) a profondément modifié le système de gouvernance et de pilotage ainsi que le fonctionnement de la coordination territoriale de Paris-Est.

En second lieu, le virage stratégique du site de Paris-Est mentionné au chapitre premier du présent rapport a eu des répercussions sur la gouvernance du site. La mise en arrêt du projet de fusion entre les universités a, en effet, rendu la mise en œuvre du contrat pluriannuel de site⁷⁹ conclu avec l'État non pertinente pour une grande partie.

Même si le fonctionnement des instances de la Comue Université Paris-Est n'a pas été directement touché, celles-ci ont accueilli en leur sein un dialogue ouvert mais en tension, ce qui s'est notamment manifesté à la faveur de la préparation du projet I-SITE FUTURE⁸⁰ entre 2016 et 2017. On peut noter que l'installation rapide des différentes instances de la Comue au cours de l'année 2016 (conseil des membres, conseil des membres et associés, conseil d'administration, conseil académique, etc.) a permis de mettre à la disposition des établissements et des membres de la communauté académique de Paris-Est des lieux d'échange et de dialogue.

Par ailleurs, le président d'Université Paris-Est a pris la décision de recruter un secrétaire général à temps plein courant 2016. Cette décision est la première d'une série qui vise la professionnalisation, la qualité et la performance de l'organisation de l'établissement. Le poste est occupé depuis le mois de juillet 2016.

Ces éléments factuels nous amènent à distinguer, au cours de la période d'évaluation, deux sous-périodes d'analyse de la gouvernance et du pilotage de la coordination territoriale. La première sous-période (2014-2016) se caractérise par la volonté de ne s'appuyer que sur une structure administrative minimale, l'organisation se fondant sur le principe de la subsidiarité, tandis que la deuxième (2016-2018) met en place l'organisation actuelle de la Comue, plus structurée et mieux reliée aux établissements tout en restant de taille modeste. De plus, cette évolution s'est faite sans qu'augmente la contribution budgétaire des établissements⁸¹.

La combinaison des évènements touchant à l'évolution de la stratégie du site Paris-Est et à l'organisation administrative de l'établissement nous conduit à recentrer l'autoévaluation de la capacité organisationnelle et opérationnelle de la coordination territoriale Comue Université Paris-Est sur une période réduite (2016-2018). Durant cette période, l'organisation, le fonctionnement et

⁷⁸ Voir en ce sens le décret n°2015-156 du 11 février 2015 portant approbation des statuts de la communauté d'universités et établissements « Université Paris-Est », document complémentaire au RAE (réf. : Organisation de la CT_1_Décret 2015-156 du 11 février 2015 UPE).

⁷⁹ Voir en ce sens le contrat pluriannuel 2015-2019, *op. cit.* joint en annexe (réf. Chapitre_1_pj_2).

⁸⁰ Voir en ce sens le dossier I-SITE FUTURE, document complémentaire au RAE (réf. : Investissements d'avenir_1 à Investissements d'avenir_8).

⁸¹ Les organigrammes d'Université Paris-Est de janvier et juillet 2014, juillet 2016, juin 2017 et mai 2018, proposés en annexe, témoignent de l'évolution organisationnelle et fonctionnelle de l'établissement, notamment en ce qui concerne la dynamique de structuration engagée depuis 2016 (réf. : Chapitre_3_pj_1-1, Chapitre_3_pj_1-2, Chapitre_3_pj_1-3, Chapitre_3_pj_1-4 et Chapitre_3_pj_1-5).

le pilotage de la coordination territoriale s'opèrent en prenant en compte d'une part la préparation, l'élaboration puis la mise en œuvre du projet I-SITE FUTURE et d'autre part en assurant la continuité dans l'exercice des missions confiées à la Comue (doctorat, HDR et VAE, Labex, Idefi, PEPITE, projets en lien avec l'activité documentaire des établissements, etc.), sauf lorsque les désaccords liés à la construction de l'I-SITE y ont fait obstacle (ex. animation du pôle Santé & Société).

Ainsi, le milieu de l'année 2016 peut rétrospectivement être identifié comme le moment charnière de la période d'évaluation. Le secrétaire général (à temps plein) a pris ses fonctions en juillet 2016. Le mois de juillet est également le moment où le site a vécu un point d'arrêt dans la réalisation des orientations stratégiques initialement fixées. L'administration de la Comue s'est alors reconcentrée sur l'activité doctorale et les projets qui étaient déjà en situation de gestion. Seule exception à ce recentrage : le projet I-SITE dont la conduite a été intégrée au fonctionnement général de l'établissement en tant que nouvelle activité à part entière.

Un dernier point doit enfin être pris en considération s'agissant des départs successifs de vice-présidents (premier vice-président, vice-présidente formation), non remplacés, qui ont rendu difficile le développement d'une dynamique de pilotage stratégique. En effet, le choix a été fait d'attendre qu'une vision plus claire des perspectives se fasse jour avant de lancer le recrutement de nouveaux vice-présidents. Cette décision a eu des conséquences sur le fonctionnement de l'établissement.

La période (2016-2018) est celle qui est donc privilégiée pour faire le bilan, dégager des perspectives et faire état des enjeux de la Comue Université Paris-Est sur la question de la gouvernance et du pilotage de la coordination territoriale de Paris-Est. C'est, en effet, durant cette période, que la démarche de renforcement des capacités opérationnelles de l'établissement a vu le jour. Cette démarche, fondée sur les principes de l'amélioration continue et qui s'est voulue cohérente, a défini trois axes de travail :

1. le système de management d'Université Paris-Est,
2. le système opérationnel d'Université Paris-Est,
3. l'état d'esprit, le comportement des membres et des agents d'Université Paris-Est et le sentiment d'appartenance des membres, agents et usagers à la communauté de Paris-Est.

Ces trois axes de travail constituent l'architecture de l'autoévaluation de la gouvernance et du pilotage de Paris-Est. Pour chacun d'eux, le sujet doit être appréhendé sous deux angles : interne, c'est-à-dire au sein de l'établissement Comue (EPSCP), et fédéral, dans les relations entre la Comue et ses membres ou associés, à l'échelle du site de Paris-Est.

Il est à noter que cette démarche, sans être en tant que telle un projet d'administration, a vocation à jeter les bases de ce qui pourrait être le futur projet d'administration de l'établissement support à la coordination territoriale de Paris-Est pour la période 2020-2024.

II. LE SYSTEME DE MANAGEMENT D'UNIVERSITE PARIS-EST

Il s'agit ici d'observer si les processus internes de l'établissement Université Paris-Est conduisant à la prise de décision, nécessaires au bon fonctionnement du système opérationnel, sont efficaces et en accord avec les grandes orientations de la coordination territoriale.

Nonobstant la question de l'évolution stratégique du site, le changement de statut d'Université Paris-Est a fait évoluer le système de management, qui s'est rapproché du modèle universitaire classique (EPSCP).

1. 2016 : la mise en place des nouvelles instances de la Comue

Les élections aux différents conseils d'Université Paris-Est se sont tenues courant 2016. Les instances ont été constituées sur la base d'élections directes. Le calendrier électoral était contraint, ce qui a obligé la Comue à élaborer rapidement son règlement intérieur⁸². En conformité avec le cadre légal et réglementaire applicable aux EPSCP de type Comue, le choix a été fait de penser et d'organiser les instances d'Université Paris-Est au regard des activités de l'établissement. C'est la raison pour laquelle, à titre d'exemple, un conseil de la formation doctorale (CFD) a été institué en plus d'un Conseil académique (Cac). Ce choix d'organisation a permis d'assurer une transition rapide des instances du PRES à celles de la Comue.

Par ailleurs, le travail sur le règlement intérieur de la Comue a défini les bases du fonctionnement de l'établissement et de ses instances. Les principaux choix d'organisation interne qui avaient été faits au moment de la structuration du PRES en 2007 n'ont pas été fondamentalement remis en cause. Le changement de statut (Comue) a simplement conduit à leur adaptation. Ce choix devra sans doute être questionné dans le projet 2020-2024 et le règlement intérieur révisé.

Si le fonctionnement des instances n'a pas directement été impacté par le changement du statut d'Université Paris-Est, il est rapidement apparu que leurs organisations selon un modèle d'EPSCP, telle que l'envisage le code de l'éducation, ne prenait tout son sens pour une Comue que dans une dynamique d'intégration. Cela est particulièrement visible s'agissant des instances Conseil d'administration et Conseil académique, qui ont été constituées comme si la réunion des établissements membres préfigurait un établissement unique. D'un point de vue opérationnel, l'effet produit a été d'alourdir leur fonctionnement et d'accentuer la distance entre membres et associés.

Les tableaux ci-dessous présentent le nombre de réunions annuelles des instances de gouvernance, générales et sectorielles, d'Université Paris-Est. Le choix a été fait d'établir ce bilan sur la période 2014-2018 afin de mesurer l'opérationnalisation du changement de statut intervenu entre 2015 et 2016.

Réunions des instances de gouvernance générale d'Université Paris-Est sur la période (2014-2018), en nombre (le décompte des réunions prend fin en juillet 2018)

	2014	2015	2016	2017	2018
Conseil d'administration (CA)	3	5	7	5	3
Conseil des membres (COMEX)	30	24	27	20	12
Conseil des membres et associés (CMA)	2	2	3	4	3
Conseil académique (Cac)	0	0	4	4	4

Réunions des instances de gouvernance sectorielle d'Université Paris-Est sur la période (2014-2018), en nombre (le décompte des réunions prend fin en juillet 2018).

	2014	2015	2016	2017	2018
CSSI	11	13	0	0	0
Conseil de la formation doctorale (CFD)	0	0	12	11	7
Conseil du pôle Santé & Société	4	2	0	0	0
Conseil du pôle VEI	0	0	0	0	0

⁸² Voir en ce sens, le document complémentaire au RAE relatif au règlement intérieur d'Université Paris-Est, approuvé par le CA du 4 janvier 2016, est joint en annexe (réf. : Organisation de la CT_3_RI approuvé CA-4 janvier 2016).

Durant la période 2016-2018 on observe néanmoins l'installation et la réunion régulière des instances de gouvernance générales et sectorielles, à l'exception des conseils de pôle. Deux facteurs ont participé à la réalisation de cet objectif.

En premier lieu, le suivi et la coordination des instances ont rapidement été identifiés parmi les sujets devant faire l'objet d'un support dédié. Dès 2016, à la faveur du Conseil d'administration du 26 septembre, les orientations budgétaires 2017⁸³ présentées aux administrateurs de la Comue intégraient la première version de la politique des ressources humaines de l'établissement (volet recrutement) alors en pleine construction. La nouvelle orientation en matière de ressources humaines consistait à l'augmentation mesurée des fonctions support de l'établissement en vue de conforter la Comue dans sa capacité opérationnelle. La fonction de chargé des affaires institutionnelles et juridiques était identifiée parmi les sept fonctions prioritaires.

En second lieu, la formalisation d'un calendrier des instances courant 2017, présenté au Conseil d'administration du 4 juillet⁸⁴, a été de nature à inscrire le rythme des conseils dans le processus de décision de l'établissement et, plus précisément, à conforter le positionnement des instances dans la gouvernance d'Université Paris-Est au regard des activités de la Comue. La formalisation en 2017 d'un organigramme institutionnel⁸⁵, complémentaire à l'organigramme fonctionnel, témoigne également de cette dynamique.

2. Le fonctionnement en 2016-2017, un bilan mitigé selon les instances

S'agissant plus précisément du Conseil d'administration (CA), celui-ci a bien fonctionné. Le bilan de l'exercice montre que les décisions ont été approuvées sur une base suffisante (notamment en ce qui concerne les budgets). L'ensemble des points, dossiers et sujets, présentés à l'ordre du jour des CA ont suivi le circuit interne de décision mobilisant le cas échéant d'autres instances de gouvernance (Conseil des membres, Conseil des membres et associés, Conseil académique notamment). Les réunions se sont tenues sur la base d'ordres du jour et de dossiers transmis dans les temps impartis aux administrateurs. Université Paris-Est présente des conditions de garantie des délais et d'organisation qui concourent à la sécurisation juridique du système de gouvernance de la coordination territoriale, notamment pour ce qui concerne le CA.

Le Conseil des membres (Comex) se réunit tous les quinze jours. Les directions des établissements (président ou directeur) participent à ces réunions sans faire appel à des représentants, sauf exception. Portée jusqu'alors par le Premier vice-président, l'arrivée du secrétaire général en 2016 a permis de réintégrer cette instance dans le système global d'appui à la gouvernance d'Université Paris-Est. La plupart des sujets discutés sont, en effet, en lien avec ceux qui ont vocation à être débattus dans le cadre d'autres instances. Le transfert de charge de l'appui de l'instance peut, ainsi, être analysé comme un gain d'efficacité.

La continuité de cette instance de gouvernance, tant en ce qui concerne la fréquence de réunion que la nature des échanges, tient sans doute au fait que c'est celle qui a été le moins touchée par le changement de statut d'Université Paris-Est. En témoigne le recours à l'acronyme « Comex » pour la désigner, acronyme correspondant au comité exécutif du PRES, qui a toujours cours à la Comue.

En miroir du Comex, la mise en place d'une réunion de coordination opérationnelle associant les secrétaires généraux et directeurs généraux des services des établissements membres a permis de créer un lien direct entre la dimension stratégique de la coordination de site que constitue le Conseil

⁸³ La note d'appui au point n°4 du Conseil d'administration réuni le lundi 26 septembre 2016 relative aux orientations budgétaires 2017 est jointe en annexe (réf. : Chapitre_3_pj_2).

⁸⁴ La note d'appui au point n°4 du Conseil d'administration réuni le 4 juillet 2017 relative à la présentation du calendrier des instances 2017-2018 est jointe en annexe (réf. : Chapitre_3_pj_3).

⁸⁵ L'organigramme institutionnel d'Université Paris-Est est joint en annexe (réf. : Chapitre_3_pj_4).

des membres et la dimension plus opérationnelle des établissements. L'organisation de ces réunions institue un lieu d'échange au niveau opérationnel et permet d'éviter de tomber dans l'écueil de la relation prestataire/fournisseur que le rapport conventionnel formate. Envisagées dès 2016, ces réunions se tiennent régulièrement depuis 2017. Les échanges menés dans ce cadre ont favorisé l'accompagnement opérationnel des dossiers intéressant plusieurs établissements⁸⁶. C'est également dans ce cadre qu'un dispositif complémentaire, porté par la Comue, appuyant la sécurisation de la cité Descartes a été pensé⁸⁷.

Le Conseil des membres et associés (CMA) a été imaginé en complément des instances relevant du cadre légal et ce, afin de maintenir les établissements associés, moins représentés au CA que durant la période couverte par le PRES, dans le cercle de gouvernance de la coordination territoriale. La formalisation du calendrier des instances susmentionnée a permis d'inscrire cette instance dans le circuit de décision, les réunions du CMA étant désormais calées en amont de celles du CA. Pour autant, la perception de l'éloignement des établissements associés, qui ne participent pas au Comex et ne sont plus en tant que tels intégrés au CA, témoigne d'une dichotomie trop marquée entre membres et associés dans le fonctionnement de la Comue.

Sur le fond, le CAC peut faire état d'un bilan plus mitigé. Cette instance n'a pas réellement trouvé sa place, d'abord pour des raisons tenant au virage stratégique. La réorientation intervenue en 2016 a, en effet, écarté la question de la fusion entre universités du site et, dès lors, définitivement positionnée la Comue sur une mission de coordination entre établissements. Ainsi, le CAC, constitué sur la base d'un suffrage direct, a maintenu un décalage entre la communauté académique réunie dans son cadre et une stratégie de site (re)fondée sur une dimension de coordination respectant les pluralités institutionnelles. S'ajoute à cela la présence d'un Conseil de la formation doctorale (CFD) qui dessaisit le CAC des sujets relevant de la formation doctorale, principale activité de formation de l'établissement. Même si une interaction existe formellement aujourd'hui entre les deux instances, force est de constater que les membres du CAC ont laissé le sujet à la charge du CFD.

En résumé, pour ce qui concerne le site de Paris-Est, l'observation des instances de la coordination territoriale (Comue) nous amène à la conclusion de l'inadéquation de la composition du CA et du CAC à la nouvelle situation, celle d'une logique de coordination « montante » (qui sera celle de la Comue à partir de 2020) : la logique de coordination serait mieux prise en compte avec des membres élus dans ces instances représentant leurs établissements, par exemple *via* des élections indirectes. De même, la distinction entre établissements membres et associés est à repenser.

⁸⁶ La note d'information du 28 mars 2018 relative au traitement des dossiers à dimension internationale entre la Comue Université Paris-Est et ses établissements membres est jointe en annexe (réf. : Chapitre_3_pj_5).

⁸⁷ Le relevé de décisions de la réunion du groupe des SG/DGS, séance exceptionnelle – sûreté, du 27 septembre 2017 est joint en annexe (réf. : Chapitre_3_pj_6).

3. Les instances de concertation et de décision propres au service du pilotage et du dialogue social

a) Les instances de pilotage

Au-delà des instances de gouvernance, la Comue a organisé et articulé un ensemble d'instances internes propres à accompagner les réflexions et les prises de décision de la direction⁸⁸ (Codir, réunion des services, revues de projet). Ces instances internes sont un maillon essentiel dans la chaîne de déclinaison opérationnelle : elles se situent entre les instances de gouvernance et le niveau plus opérationnel (ex. cotech du projet FUTURE). Le dispositif d'articulation interne, expérimenté en 2017, a d'ores et déjà fait l'objet d'une adaptation afin de mieux « coller » à l'activité et au rythme de la gouvernance de notre établissement.

Il est à noter que l'absence de vice-présidents (postes vacants, non pourvus) ainsi que la labellisation de l'I-SITE FUTURE, projet qui dispose de sa propre organisation et gouvernance, a impacté le comité de direction (Codir) d'Université Paris-Est. Ce constat est à prendre en compte en vue de redéfinir le cas échéant le périmètre d'intervention de cette instance jugée nécessaire par les participants eux-mêmes.

b) Les lieux du dialogue social

L'établissement a par ailleurs régulièrement tenu des réunions d'information de tous les personnels, occasions d'un dialogue direct sur les sujets du moment comme sur les questions stratégiques de long terme. Ces échanges participent directement au dialogue social interne que la direction de l'établissement souhaite établir à deux niveaux.

D'abord avec les agents eux-mêmes, qu'ils soient directement employés par la Comue ou mis à disposition par les établissements ; Université Paris-Est constituant une communauté de travail atypique où se mêle, pour la réalisation d'une ambition territoriale partagée, une diversité de statuts. Avec les instances représentatives des personnels ensuite, la période ayant été marquée par l'installation des nouvelles instances, en lien avec le changement du statut de l'établissement.

Sur ce point, la Comue a hérité de la décision prise durant la période du PRES qui a fait du comité technique (CT) de l'UPEC, établissement membre d'Université Paris-Est, un CT commun avec la Comue. Ainsi constitué⁸⁹, il mobilise les représentants des personnels de l'UPEC pour examiner les questions et les situations attachées à l'organisation générale d'Université Paris-Est.

Le poids relatif ressenti dans un premier temps par l'établissement dans l'appui à cette instance a pu être compensé grâce au recrutement intervenu au titre des affaires institutionnelles et juridiques de la Comue. Il y a, en effet, du sens à envisager plus globalement le système des instances de l'établissement en intégrant son suivi dans la dynamique générale de création du secrétariat général d'Université Paris-Est. Ainsi, à l'instar des autres instances de la Comue, le CT est désormais inscrit dans les processus de décision ou de concertation de l'établissement.

Le tableau ci-dessous présente le nombre de réunions annuelles des instances représentatives des personnels d'Université Paris-Est. Là encore, le choix a été fait d'établir ce bilan sur la période 2014-

⁸⁸ La note d'information du 1^{er} mars 2017 sur le pilotage et à la coordination des projets et services de la Comue Université Paris-est, ainsi que la note du 29 mars 2018 précisant les modifications apportées au pilotage et à la coordination des projets de la Comue Université Paris-Est sont jointes en annexe (réf. : Chapitre_3_pj_7-1 et Chapitre_3_pj_7-2).

⁸⁹ La délibération du Conseil d'administration réunion le 26 septembre 2014 en formation plénière portant création d'un comité technique d'établissement unique pour l'Université Paris-Est Créteil Val de Marne (UPEC) et l'Université Paris-Est (UPE) est jointe en annexe (réf. : Chapitre_3_pj_8).

2018 afin de mesurer visuellement l'opérationnalisation du changement de statut intervenu entre 2015 et 2016.

Réunions des instances représentatives et de dialogue d'Université Paris-Est sur la période (2014-2018), en nombre

	2014	2015	2016	2017	2018
CT (CT commun UPEC/UPE)	0	1	2	2	3
CHSCT	0	0	0	0	0
CCANT	0	0	1	0	0
CCDC	0	0	1	0	0
Réunion des personnels	2	2	3	2	3

Au-delà de la fréquence des réunions, il y a un intérêt non négligeable à maintenir l'organisation d'un CT commun. Cette instance, composée de représentants élus aguerris, permet d'entretenir un dialogue social constructif qui met la direction de l'établissement face au regard attentif d'agents extérieurs à l'établissement sur des questions touchant à l'organisation et au fonctionnement d'Université Paris-Est. Cette situation apporte une garantie de traitement que la Comue ne pourrait, à ce stade, envisager par l'instauration d'un CT propre. L'éloignement des membres élus est, par ailleurs, compensé par l'organisation des réunions des personnels de la Comue susmentionnées.

En lien avec le CT, la question de la mise en place d'un comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT) commun UPEC/UPE a fait l'objet d'échanges entre les établissements et les membres du CT courant 2018 en vue de déterminer si, conformément au règlement intérieur de la Comue, le choix du CHSCT commun serait confirmé. Les doctorants contractuels étant couverts par les établissements hébergeurs des laboratoires de recherche en la matière, la question concerne le périmètre des agents d'appui et de support d'Université Paris-Est. Par mesure de précaution, et dans l'attente de la mise en place de cette nouvelle instance, la direction a d'ores et déjà sollicité les personnels de l'établissement en vue de procéder à la désignation, sur la base du volontariat, d'un assistant de prévention. Il est, en effet, jugé essentiel de lancer le plus rapidement possible un travail de fond en la matière.

La Comue a également constitué la commission consultative des agents non titulaires (CCANT) ainsi que la commission consultative des doctorants contractuels (CCDC).

4. Une organisation qui s'est adaptée aux missions et au nouveau statut de Comue

Enfin, dernier élément qui nous semble conforter l'organisation de la coordination territoriale, la formalisation des organigrammes sus évoquée s'est accompagnée d'un travail interne, associant les agents concernés, de redéfinition des missions de certaines fonctions support entre 2016 et 2017. Le travail réalisé au niveau du département des études doctorales (DED) a conduit à conforter l'harmonisation et à rehausser le niveau de mission et de responsabilités des agents œuvrant au niveau des écoles doctorales. Ce travail de fond a été complété, par l'intégration du bureau des HDR et de la VAE au sein du DED.

L'analyse du bilan de la période écoulée permet ainsi de souligner la capacité d'Université Paris-Est à acquérir et développer une double compétence. La Comue a d'abord organisé la discussion au niveau stratégique de la coordination territoriale par la préparation et le suivi des instances de gouvernance générale et sectorielle, l'organisation des interactions entre les instances, l'identification et le respect des processus de décision adaptés. Cette compétence essentielle dans le monde universitaire, plus particulièrement mise en œuvre au sein d'un EPSCP, et pleinement exercée par la Comue aujourd'hui, traduit sa capacité à s'adapter au cadre légal qui, sur le plan

stratégique, a dans le même temps montré ses limites. La Comue a par ailleurs conforté, dans ce cadre légal universitaire, l'organisation du dialogue social par le suivi des instances représentatives de la Comue (CT notamment).

III. LE SYSTEME OPERATIONNEL D'UNIVERSITE PARIS-EST

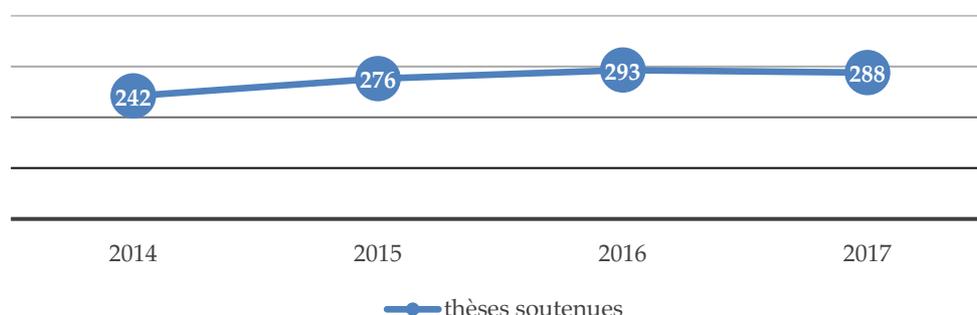
Le présent rapport s'appuie sur l'observation, l'analyse et l'identification des enjeux attachés à la mise en œuvre opérationnelle des orientations et décisions de la gouvernance de la coordination territoriale et, plus précisément, à la capacité de mobiliser les ressources et compétences de l'établissement, l'organisation de cette mobilisation, sa déclinaison opérationnelle et enfin l'adéquation de cette déclinaison avec les décisions et orientations stratégiques – l'ensemble des processus devant être orienté aux bénéfices des usagers d'Université Paris-Est.

1. Le constat d'une activité en croissance et complexe dans sa dimension de projet

L'élaboration et l'organisation d'une réponse à la problématique de la capacité opérationnelle de la Comue ont été lancées en 2016, consécutivement à l'arrivée du secrétaire général. Une démarche anticipatrice a été menée en vue d'accompagner l'évolution de l'activité, en augmentation sur la période écoulée (2014-2018).

Cette augmentation est sensible en matière de formation doctorale. Car, si l'effectif des doctorants a légèrement décliné, le nombre de thèses soutenues a au contraire nettement augmenté pendant la période sous revue, ainsi que le montre le graphique ci-dessous (source : *Université Paris-Est, ADUM*).

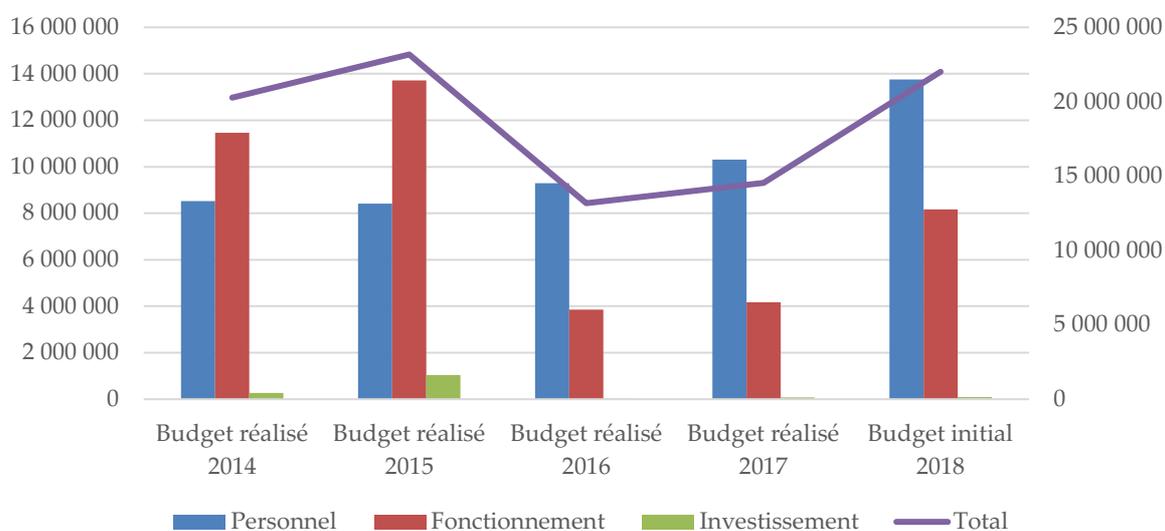
Thèses soutenues à Université Paris-Est, en nombre (2014-2017)



Dans le même temps, la Comue a accompagné et poursuivi la structuration de l'activité de projet par la mobilisation d'agents réunis en équipes-projets (cellule IDEA, équipe projet I-SITE).

L'évolution des budgets successifs confirme la tendance à l'augmentation de l'activité de l'établissement. Le graphique ci-après présente l'évolution des budgets en dépense d'Université Paris-Est sur la période (2014-2018) (source : *Université Paris-Est, SIFAC*).

Budget en dépense Université Paris-Est (2014-2018)



Nota. Les budgets 2014 et 2015 ont été votés uniquement en CP par anticipation de la GBCP. A partir de 2016, les budgets sont votés en AE et CP par application des règles relatives à la GBCP. Le graphique ne présente que les projections de dépenses en CP.

Les budgets 2014 et 2015 intègrent des dépenses d'investissement liées à l'exécution des travaux du bâtiment Bienvenue (274 k€ en 2014, 1M€ en 2015). De même, le budget 2015 intègre une dépense de fonctionnement (1 M€), reversée à l'UPEM, en lien avec une opération du plan Campus.

Enfin, le dernier point de caractérisation de l'activité d'Université Paris-Est découle directement de la complexité de la gestion administrative et financière inhérente à la coordination de projets relevant du PIA (Labex, Idefi et I-SITE) ou de l'Europe (ex. projet ABWET) qui oblige à poursuivre l'effort de professionnalisation des fonctions support de la Comue.

En particulier, la structuration du projet I-SITE puis sa mise en œuvre au niveau de la Comue ont conforté le modèle d'organisation hybride qui permet de porter à la fois, au bénéfice de la communauté, une activité pérenne (ex. formation doctorale) et une activité de projet (ex. I-SITE). Pour cela, l'organisation des fonctions support a été adaptée notamment en ce qui concerne l'appui à l'activité de projet (par exemple, adaptation des organisations et des procédures de gestion financière et comptable⁹⁰).

Le graphique ci-après présente la cartographie de l'activité des fonctions support de la Comue, établie au regard des 5 activités déclinant les missions confiées à l'établissement :

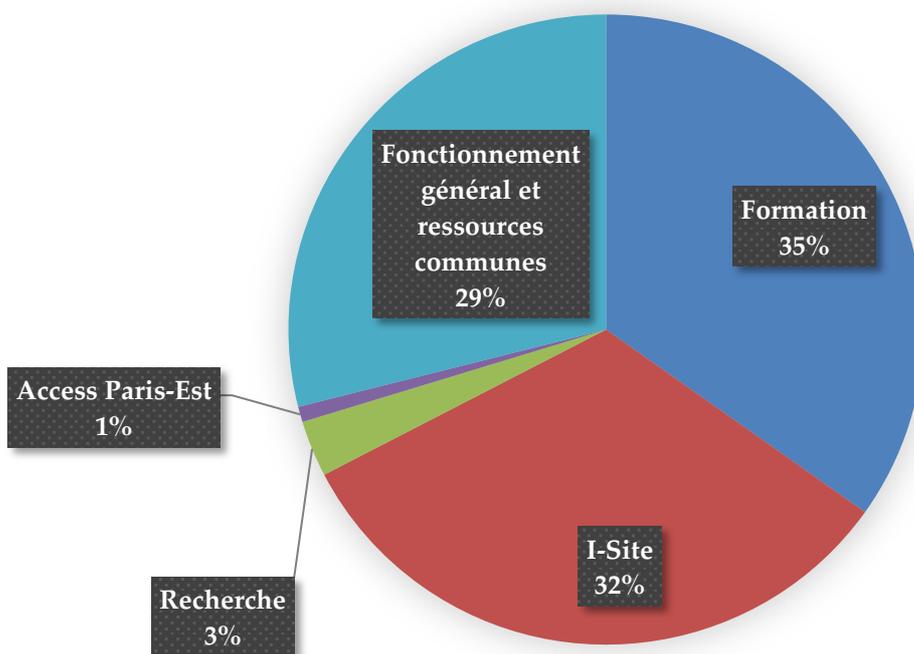
- la formation, c'est-à-dire principalement la formation doctorale, mais aussi le PEPITE 3EF par exemple,
- l'I-SITE, c'est-à-dire tout ce qui concerne son pilotage et sa mise en œuvre, y inclut les Labex et les Idefi,
- la recherche, qu'il faut entendre hors I-SITE et ne recouvre actuellement plus qu'un projet européen,
- acc&ss Paris-Est, opération d'accueil des invités chercheurs, post-doctorants ou doctorants de Paris-Est menée en étroite collaboration avec la Cité Internationale Universitaire de Paris,

⁹⁰ Voir en ce sens à titre d'exemple la fiche intitulée *I-SITE FUTURE, procédure bons de commande* du 20 octobre 2017, jointe en annexe (réf. : Chapitre_3_pj_9).

- le fonctionnement général enfin, ainsi que la gestion des ressources communes lorsque celle-ci a été confiée à la Comue.

Cet état est le fruit d'une estimation établie sur la base d'une sélection de certains indicateurs pertinents contenus dans le tableau de suivi d'activité des services et projets en cours de déploiement. On constate que l'activité de formation, et plus précisément la formation doctorale, mobilise à titre premier les services de l'établissement, donc sa capacité opérationnelle.

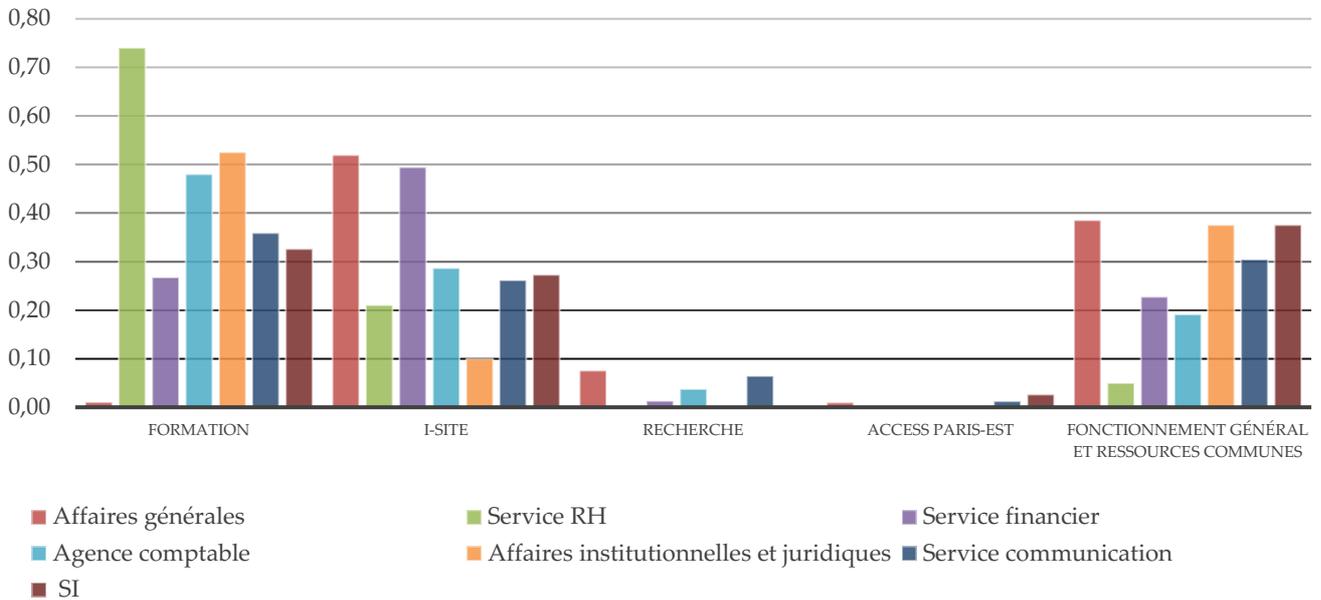
Cartographie l'activité des fonctions support de la Comue Université Paris-Est



Cette cartographie a vocation à s'inscrire dans le dispositif de pilotage de la Comue.

Le graphique ci-après la précise en mettant en regard l'activité de chaque service support et les cinq activités de la Comue.

Cartographie de l'activité des services support de la Comue Université Paris-Est



S'agissant de la force de travail disponible au niveau d'Université Paris-Est, le bilan de la période 2014-2018 témoigne, sur le plan des ressources humaines, d'une évolution notable. Le graphique ci-dessous présente les flux entrants et sortants sur la période au titre des fonctions support et d'appui. Sont bien évidemment prises en compte les réorganisations internes et les structurations d'appui aux projets prenant notamment la forme de nouveaux services ou d'équipes-projet nouvelles (cellule IDEA ou équipe-projet I-SITE).

Flux entrant et sortant période (2014-2018)



Il est important de garder en tête quelques caractéristiques propres à la population constitutive de la force de travail de l'établissement⁹¹. Université Paris-Est se caractérise en effet par une diversité de statuts (agents en CDD et CDI) et de positions administratives (agents employés par UPE, agents mis à disposition par les établissements, agents accueillis en détachement). Or, mis à part les

⁹¹ Les bilans sociaux (2015-2016) et (2016-2017) sont joints en annexe (réf. : Chapitre_3_pj_10-1 et Chapitre_3_pj_10-2).

doctorants contractuels et les jeunes chercheurs recrutés par la Comue, l'ensemble des agents concernés, BIATSS pour l'essentiel, a vocation à opérationnaliser des missions qui, par nature, sont permanentes ou, au moins, de long terme. Ces caractéristiques doivent être prises en considération dans l'analyse du bilan de l'exercice d'un EPSCP tel qu'Université Paris-Est.

2. Depuis 2016, une structuration des fonctions support

a) Dans une démarche globale

Un plan d'action relatif à la structuration des fonctions support a été élaboré en août 2016, revu en septembre 2017⁹². Il s'est accompagné de l'élaboration d'une politique des emplois en lien étroit avec le domaine budgétaire qui a rapidement fait l'objet d'une présentation générale aux différentes instances dont le CA de la Comue (orientations budgétaire 2017).

L'objectif de la démarche est de réaffirmer et inscrire les missions et activités d'Université Paris-Est en tant que vecteurs de son organisation et de son fonctionnement. Il s'agit également, par cet éclairage, de repositionner la Comue à sa juste place et conforter ainsi les relations et interactions avec les établissements. Cette démarche, d'un point de vue opérationnel, répond également à la volonté de développer la fonction pilotage au sein de l'établissement. Nous avons récemment formalisé et diffusé une note d'information⁹³ destinée à présenter les modalités organisationnelles du pilotage appliquée à la sphère budgétaire au niveau de la Comue.

La démarche de structuration poursuit actuellement son déploiement. L'environnement particulier de la Comue ainsi que sa taille ont été pris en compte. Les priorités affichées en matière budgétaire et dans le domaine des ressources humaines ont été traduites en actions.

Quelques éléments visibles nous permettent d'identifier les premiers effets de cette démarche de structuration.

Une action de formalisation des procédures, d'écriture de notes d'information et, plus globalement de redynamisation de la diffusion d'information au sein de l'établissement a été conduite.

b) Par la mise en place d'outils de gestion

La période récente a également été marquée par la construction et la fiabilisation des outils de gestion, de pilotage et d'aide à la décision. Cela conforte, bien évidemment, la dynamisation de la fonction pilotage de l'établissement. On peut distinguer deux types d'action en la matière. En ce qui concerne les applications de gestion, la mise en œuvre de la GBCP entre 2015 et 2016 s'est accompagnée du déploiement de l'outil SIFAC. La fiabilisation de l'outil a pris la forme de l'accompagnement des agents en termes de formation (service financier et agence comptable en lien avec SIFAC). Dans un autre domaine, cette démarche a pris la forme d'un chantier interne devant conduire au déploiement d'une nouvelle solution logicielle (service RH en lien avec le projet de nouveau SIRH). En ce qui concerne la construction d'outils de pilotage, plusieurs tableaux de bord⁹⁴ ont été constitués au niveau des services d'Université Paris-Est. Certains sont encore, à l'heure actuelle, au stade de l'expérimentation. Pour autant, ils sont d'ores et déjà utilisés par la direction (président et secrétaire général notamment) de la Comue. L'étape suivante doit conduire

⁹² Le document intitulé : *plan d'actions 2016-2017 relatif à la structuration des fonctions support : développer les capacités opérationnelles de la Comue UPE* (août 2016) ainsi que le document intitulé : *structuration des fonctions support : développer les capacités opérationnelles de la Comue Université Paris-Est, bilan d'étape* (septembre 2017) sont joints en annexe (réf. : Chapitre_3_pj_11).

⁹³ La note d'information du 22 mai 2018 relative à l'organisation d'un pilotage budgétaire au sein de la Comue Université Paris-Est est jointe en annexe (réf. : Chapitre_3_pj_12).

⁹⁴ Le tableau de suivi de l'activité d'Université Paris-Est (juin 2018) ainsi que le tableau de bord budgétaire (juin 2018) et le tableau de bord RH (juin 2018) sont joints pour information en annexe (Chapitre_3_pj_13-1, Chapitre_3_pj_13-2, Chapitre_3_pj_13-3).

à l'automatisation de l'alimentation et de la mise en forme (et le cas échéant, mis à disposition) de ces tableaux de bord.

c) Par un pilotage budgétaire rénové

Au-delà des outils, la démarche de structuration s'appuie également sur une forte dimension organisationnelle qui prend en compte et valorise les activités d'Université Paris-Est. Ainsi, sur le plan budgétaire, un premier travail de fond a été réalisé. Il a conduit à établir une organisation du pilotage budgétaire de l'établissement sur la base de l'identification et de la gestion des missions et activités portées par la Comue. Cette nouvelle architecture budgétaire, présentée au CA de la Comue dès septembre 2016⁹⁵, est désormais la base des échanges avec l'ensemble des acteurs du domaine (responsables de centres financiers, chefs d'établissement, agents). Le calendrier d'adoption a été révisé, pour être placé en amont de celui des établissements. C'est donc bien l'organisation budgétaire dans son ensemble (architecture et processus) qui a été revue au regard des missions de l'établissement d'une part et en adéquation avec les rythmes institutionnels des établissements d'autre part⁹⁶.

Avant cela, dès 2015, a été redéfini le modèle économique de la Comue⁹⁷ qui a permis d'encadrer la participation des établissements associés et les contributions des établissements membres (dont le mode de calcul agrège apport en numéraire et apport en nature).

d) Par la révision du cadre conventionnel avec les établissements

La refonte du modèle budgétaire s'est accompagnée d'une révision du dispositif conventionnel organisant les relations (et les flux financiers) entre Université Paris-Est et les établissements. La dimension conventionnelle est, elle aussi, désormais appréhendée au regard des activités mises en œuvre par la Comue. Pour cela, il est apparu opportun de recueillir le consentement unanime des établissements membres sur les principes généraux d'organisation des relations entre la Comue et les établissements⁹⁸. Un texte a été présenté au Comex et approuvé à l'unanimité le 4 décembre 2017. Le maintien des relations conventionnelles bilatérales entre la Comue et les établissements est depuis lors complété par l'accord unanime sur un texte organisant les relations – sur la base des missions et activités qui lui sont confiées – entre Université Paris-Est et ses membres. Formellement, et dans l'attente d'une révision plus en profondeur des documents conventionnels, le texte est désormais annexé aux avenants annuels traitant notamment des contributions des établissements⁹⁹. Le raisonnement par activité a, là encore, permis de redonner du sens au dispositif conventionnel existant.

⁹⁵ Voir le document en appui aux orientations budgétaires 2017 déjà mentionné et joint en annexe (réf. : Chapitre_3_pj_2).

⁹⁶ Voir en ce sens les documents complémentaires au RAE établis en appui du point n°5 du CA du 4 juillet 2017 relatif aux orientations budgétaires 2018 et le document en appui du point n°3 du CA du 24 octobre 2017 relatif à la présentation du budget initial 2018 de la Comue Université Paris-Est (réf. : Moyens et fonctionnement_2 à Moyens et fonctionnement_4).

⁹⁷ Voir en ce sens le document en appui du point n°2.5 du CA du 21 septembre 2015 intitulé *modèle budgétaire d'Université Paris-Est*, joint en annexe (réf. : Chapitre_3_pj_14).

⁹⁸ Le document intitulé *principes généraux d'organisation des relations entre la Comue Université Paris-Est et ses établissements membres* ainsi que le compte rendu du Comex du 4 décembre 2017 sont joints en annexe (réf. : Chapitre_3_pj_15-1 et Chapitre_3_pj_15-2).

⁹⁹ A titre d'exemple, l'avenant n°13 à la convention cadre de collaboration du 2 juillet 2012 entre Université Paris-Est et l'Université Paris-Est Créteil Val-de-Marne est reproduit en annexe (réf. : Chapitre_3_pj_16).

3. Une activité support en appui aux missions de la Comue

a) Une mobilisation au service de la formation doctorale

La mobilisation des services au titre de l'activité doctorale est une des explications de la visibilité d'Université Paris-Est sur le plan national, comme en témoigne l'étude comparative relative à l'opérationnalisation par les Comue de la politique doctorale à l'échelle du territoire national, élaborée à l'initiative du collectif des directions de Comue en 2017¹⁰⁰. Cette analyse démontre notamment que la visibilité nationale d'Université Paris-Est, sur la base des critères préalablement identifiés et prenant note des biais inhérents à l'étude, tient davantage à l'organisation d'un dispositif d'appui à l'activité, intégré dans l'administration comme au budget de l'établissement, qu'au transfert (juridique) de la compétence.

La structuration du département des études doctorales (DED)

Le département des études doctorales (DED) a fait l'objet durant la période sous revue d'un travail de fond en ce qui concerne l'organisation et l'analyse des processus de travail. Université Paris-Est présente un dispositif intégré d'appui à la formation doctorale qui trouve sur le plan administratif un miroir en ce qui concerne le DED. Celui-ci intègre, en effet, dans son organisation l'ensemble des écoles doctorales dont l'action administrative est placée sous l'autorité de la responsable administrative du DED. Ce positionnement a été définitivement arrêté suite à l'arrivée du secrétaire général en 2016. De même, le bureau traitant des HDR et de la VAE a également été intégré à l'organigramme du DED.

Par ailleurs, l'analyse du processus de scolarité organisée entre 2016 et 2017, a été l'opportunité de mesurer plus en détail les activités et le niveau de responsabilité attendue des agents support aux écoles doctorales. Les agents concernés ont été les principaux acteurs de ce travail collectif qui a conduit, après examen par le CT d'UPE, d'une part à formaliser les modifications introduites dans l'organigramme ci-dessus présentées et d'autre part à arrêter le rehaussement de poste des agents support aux ED qui sont désormais recrutés en tant qu'assistant-e en gestion administrative sur la base d'une fiche de poste de niveau ASI.

b) Le transfert de la gestion de l'I-SITE, une échéance préparée

D'ores et déjà, nous anticipons les changements consécutifs à la réalisation du projet I-SITE FUTURE et le retour de la diplomation dans les établissements concernés. Les changements potentiels sont intégrés dans la vision et la gestion de l'établissement. Ils ont fait l'objet de discussions constructives à la faveur de l'élaboration des axes stratégiques du site Paris-Est pour la période 2020-2024 et ont conduit à envisager les grandes lignes du dispositif qui a vocation à appuyer la formation doctorale.

Le transfert de gestion de l'I-SITE FUTURE, c'est-à-dire de l'ensemble des projets bénéficiaires de crédits alloués au titre du PIA (I-SITE, Idefi et Labex) est prévu à l'horizon 2020 corrélativement à la création de l'Université Gustave Eiffel. Sur le plan budgétaire et financier, l'identification d'une « activité I-SITE » facilite par anticipation les opérations de transfert. Des objectifs financiers ont été arrêtés à la faveur du vote du budget initial 2017¹⁰¹ en vue notamment de s'assurer que l'établissement demeurerait financièrement viable une fois les opérations de transfert de gestion

¹⁰⁰ Le document intitulé *politiques doctorales au sein des Comue : analyse comparative et mise en perspective*, collectif des directions des Comue, séminaire du 14 décembre 2017, rapporteur V. Benavent (Comue Université Paris-Est) est joint pour information en annexe (réf. : Chapitre_3_pj_17).

¹⁰¹ Voir en ce sens les documents complémentaires au RAE établis en appui du point n°3 du CA du 24 octobre 2017 relatif à la présentation du budget initial 2018 de la Comue Université Paris-Est (réf. : Moyens et fonctionnement_2 à Moyens et fonctionnement_4).

(et de trésorerie) réalisées. L'analyse des comptes financiers 2017 semble confirmer le bien-fondé de la démarche de pilotage budgétaire engagée depuis 2016¹⁰² et paraît optimiste sur les conséquences du transfert.

Par ailleurs, les évolutions possibles (transferts de gestion et, le cas échéant, d'activité) ont été intégrées dans la mission d'audit de la fonction RH (audit externe) réalisé à la Comue en 2018¹⁰³. Cet audit a permis de mettre en avant les forces et faiblesses de notre établissement et, sur la base des recommandations qui ont été faites, d'anticiper l'hypothèse de ces changements tant au niveau individuel (accompagnement du changement, formation managériale) que collectif (appui aux recrutements, modalités de gestion particulières). L'audit a par ailleurs été conduit dans une perspective d'amélioration continue des fonctions support d'Université Paris-Est, les processus RH débordant largement dans leur mise en œuvre du seul service des ressources humaines. L'identification de facteurs de risque et de protection est de nature à accompagner la direction de la Comue dans la démarche de structuration et de professionnalisation des organisations et processus d'appui aux activités de l'établissement.

L'analyse du bilan de la période écoulée nous conduit à mettre en avant la dynamique de structuration des fonctions support qui a permis d'appuyer la capacité de pilotage et d'aide à la décision de la gouvernance de la Comue Université Paris-Est. La méthode mise en œuvre induit une action sur un long terme. Elle sera adaptée aux évolutions des missions (activités) de l'établissement.

c) Des missions de coordination à préciser et à conforter

En dehors de l'action opérationnelle interne de la Comue en tant qu'établissement, le développement de la capacité opérationnelle de coordination demeure un champ à investiguer. La période n'a pas été propice, en effet, à l'organisation d'un support (commun) à la remontée et au traitement des informations et données émanant des établissements membres. Université Paris-Est, pour ce qui relève de sa mission de coordination territoriale, ne dispose ni de support réel ni même d'outil d'aide à la décision concernant des sujets liés à des données et informations provenant des établissements. La période a, sur ce point, permis de mettre en avant les difficultés à coordonner les sujets relevant de ce champ d'action. L'arrêt du projet de portail documentaire¹⁰⁴ illustre bien cela.

De ce point de vue, l'efficacité du support d'Université Paris-Est se mesure à sa capacité à coordonner, en dehors de l'action interne de la Comue, une ou plusieurs activités réalisées *in concreto* au sein des établissements. Quelques sujets de coordination sont déjà présents au niveau de la Comue (par exemple, projet « Bibliothèques Ouvertes + »). Cependant, il semble primordial de définir à l'avenir plus clairement ce que la mission de « coordination » de projet engendre en termes d'activité pour la Comue.

¹⁰² Voir en ce sens le document complémentaire au RAE établi en appui du point n°2 du CA du 27 février 2018 relatif à l'approbation des comptes financiers 2017 de la Comue Université Paris-Est (réf. : Moyens et fonctionnement_7_Compte financier 2017).

¹⁰³ Le rapport de l'audit de la fonction RH au sein de la Comue du 3 mai 2018 est joint en annexe (réf. : Chapitre_3_pj_18).

¹⁰⁴ Le document intitulé *portail documentaire Université Paris-Est, état des lieux* du 5 juillet 2016 est joint en annexe (réf. : Chapitre_3_pj_19).

IV. L'ÉTAT D'ESPRIT, LE COMPORTEMENT DES MEMBRES ET DES AGENTS D'UNIVERSITÉ PARIS-EST ET LE SENTIMENT D'APPARTENANCE DES MEMBRES, AGENTS ET USAGERS A LA COMMUNAUTE DE PARIS-EST.

Dernier axe de travail de la démarche de structuration engagée depuis 2016, celui ayant trait à l'état d'esprit, au comportement et plus globalement au sentiment d'appartenance nous permet d'établir le bilan des actions et de faire ressortir les enjeux attachés à la coordination territoriale en matière d'appropriation de la politique de site par les acteurs eux-mêmes selon une analyse à trois niveaux : au sein de l'établissement lui-même (les agents), au niveau des établissements membres et associés et enfin au niveau de la communauté académique de Paris-Est dans son ensemble.

1. La construction d'une cohésion au sein du personnel de la Comue

Un élément essentiel constitutif du sentiment d'appartenance ou d'adhésion à une institution ou organisation est la bonne compréhension, l'appréhension du sens que l'on donne à sa mission. Ainsi, s'agissant des agents d'Université Paris-Est, des actions ont été conduites en vue de poser un cadre applicable à l'environnement professionnel, l'activité et le positionnement des agents exerçant une mission au sein de l'établissement. Ce travail a été l'opportunité de conforter l'existence d'un collectif de travail spécifique à l'établissement et dès lors de développer un sentiment d'appartenance à Université Paris-Est. Ainsi, à titre d'exemple, les règles d'organisation et de durée du travail à la Comue ont fait l'objet d'une formalisation¹⁰⁵. Il en est de même en ce qui concerne le cadre de l'entretien annuel d'activité¹⁰⁶.

Au-delà de ces travaux qui ont permis de fédérer les agents d'Université Paris-Est autour du sentiment d'appartenance à un collectif de travail, la Comue a par ailleurs poursuivi le développement d'une action sociale d'établissement. Enfin, en lien avec la dynamisation de la politique des ressources humaines, le premier plan de formation¹⁰⁷ de la Comue a été élaboré.

Les premiers signes de la politique sociale d'Université Paris-Est

Le développement de l'action sociale à Université Paris-Est est récent. En 2016, la Comue a conclu un accord avec l'UPEC lui donnant accès au dispositif proposé par l'université.

En 2016, la direction de l'établissement a également mobilisé pour la première fois les fonds FSDIE en vue de porter assistance à un étudiant (doctorant) en situation précaire. La question de l'organisation d'un dispositif pérenne autour des crédits FSDIE demeure entière dans la mesure où à ce jour aucune commission n'a été instituée.

S'agissant des personnels support et d'appui, la Comue a mené quelques actions qui, bien que modestes, témoignent d'une volonté de développer progressivement une action sociale d'établissement (par exemple : chèques cadeaux à destination des enfants).

Il est à noter que durant la période écoulée, les modalités de recrutement des agents exerçant leur fonction à Université Paris-Est ont fait l'objet d'une révision. Il convient à ce titre de mettre en avant le fait que les emplois susceptibles d'être pourvus à la Comue font désormais l'objet d'une fiche de

¹⁰⁵ La note relative à l'organisation et à la durée du travail à la Comue Université Paris-Est du 24 février 2017 et l'annexe 2 à la note mise à jour en 2018 sont jointes en annexe (réf. : Chapitre_3_pj_20-1 et Chapitre_3_pj_20-2).

¹⁰⁶ La note relative aux entretiens annuels d'activité des agents exerçant leurs missions à la Comue Université Paris-Est est jointe en annexe (réf. : Chapitre_3_pj_21).

¹⁰⁷ Le plan de formation de la Comue Université Paris-Est, volet 1 (mars 2018) est joint en annexe (réf. : Chapitre_3_pj_22).

poste établie sur la base des emplois-types disponibles dans le référentiel national des métiers¹⁰⁸. Cette évolution participe d'une part à l'accompagnement à l'insertion professionnelle des personnels que nous recrutons pour l'essentiel à durée déterminée et d'autre part à l'insertion des métiers de la Comue, et par là-même des agents qui les mettent en œuvre, dans une communauté nationale à laquelle ils sont à présent pleinement rattachés.

Le recours à ce référentiel a permis de conduire entre 2016 et 2017 une réflexion générale sur les missions et activités des agents en appui des écoles doctorales (ED) au sein du département des études doctorales (DED). Le travail a conduit à un rehaussement du poste en catégorie A (niveau ASI) dont la fonction est désormais intitulée « assistant-e en gestion administrative », fonction également transposée au niveau du bureau des HDR et de la VAE. Là encore, l'insertion de cette réflexion dans un chantier global visant à rendre plus harmonieuse, cohérente et efficace l'organisation administrative d'Université Paris-Est s'est en pratique organisée en mode projet. Les agents concernés ont été acteurs de la démarche et ont pu s'inscrire plus avant dans l'organisation de l'établissement. Cette évolution est par ailleurs de nature à accompagner aussi les agents titulaires mis à disposition de la Comue dans leur parcours professionnel¹⁰⁹.

Les travaux menés autour de la définition des fonctions au sein de l'établissement (emplois-type, fiches de poste, niveaux de recrutement, etc.), parce qu'ils s'inscrivent dans la réflexion générale sur les activités d'Université Paris-Est, concourent au développement d'un sentiment d'appartenance. Ils devront être complétés par une réflexion autour de l'évolution de la politique salariale de la Comue, notamment pour la mettre en cohérence avec la démarche engagée sur le plan des fonctions exercées au sein de l'établissement.

2. Le sentiment d'appartenance au site : une ambivalence qui reste à dépasser

L'appréhension du sentiment d'appartenance est tout autre en ce qui concerne les établissements membres et associés de la Comue. Déjà, comme il a été dit plus haut, les établissements associés expriment le sentiment d'un éloignement d'Université Paris-Est consécutif au changement de son statut. Paradoxalement, cette expression semble traduire un fort attachement au site de Paris-Est, à sa coordination territoriale, tout en actant un faible sentiment d'appartenance à la Comue Université Paris-Est. Ce point est également observable à l'échelle de la communauté académique du site.

De plus, la Comue n'a pas, durant la période écoulée, fait montre d'une stratégie de communication susceptible de conforter son image institutionnelle. Les explications de ce choix sont nombreuses. D'abord, la priorité a été laissée à la clarification des enjeux et des sujets liés à la préparation du dossier I-SITE lors de la période de tension intervenue entre 2016 et 2017. Par suite, il s'est agi de mettre en avant l'identité du projet FUTURE et de participer à la création des éléments de la future Université Gustave Eiffel. Enfin, les actions de communication de l'établissement, hors projet I-SITE FUTURE, ont été envisagées sur une échelle infra institutionnelle notamment pour ce qui concerne l'activité doctorale (MT180, Doctoriales®, etc.). L'identité de l'institution s'est quelque peu effacée au profit de l'I-SITE et des événements ponctuels ou récurrents associés aux projets portés par la Comue. En témoigne l'absence d'évènement organisé à la faveur des dix ans d'Université Paris-Est¹¹⁰.

¹⁰⁸ Référentiel des emplois-types de la recherche et de l'enseignement supérieur (REFERENS) disponible sur le site du MESRI : <https://data.enseignementsup-recherche.gouv.fr/pages/referens/>.

¹⁰⁹ Le document en appui du point n°2 du CT du 27 janvier 2017 relatif au nouvel organigramme d'UPE est joint en annexe (réf. : Chapitre_3_pj_23).

¹¹⁰ Moins important mais significatif, on peut noter que, jusqu'en 2017, la propriété de la marque Université Paris-Est est restée à l'établissement membre qui l'avait déposée.

Pour ce qui regarde le personnel des établissements membres de la communauté de Paris-Est, le travail d'élaboration du projet scientifique, les séminaires de construction de projet, les autres séminaires du pôle Santé & Société ou de l'Institut Santé Travail – Paris-Est ont contribué à forger un sentiment d'appartenance au sein de la communauté académique.

Pour autant, les efforts menés en termes de communication (actions et événements) n'ont pas permis de conforter (ni *a fortiori* développer), sinon le sentiment d'appartenance, du moins la compréhension du rôle de la Comue. La faible participation aux dernières élections de la Comue¹¹¹, confirme sur ce point l'éloignement des usagers, notamment les doctorants, vis-à-vis de l'établissement.

La question de la visibilité du site de Paris-Est reste non résolue ; pour progresser, elle doit d'abord être reformulée en intégrant l'arrivée de l'Université Gustave Eiffel, qui modifie la problématique des marques et des signatures sur le site. On a vu en effet plus haut (cf. II. 1. du chapitre premier) que la politique de signature arrêtée en 2007 n'a pas fonctionné. Elle a donc fait l'objet d'une révision en 2017¹¹², qui met en avant les marques de l'Université Gustave Eiffel et des autres établissements, tandis que celle d'Université Paris-Est s'efface de la signature des articles tout en pouvant éventuellement demeurer à d'autres niveaux (ex. intitulés des laboratoires).

Ainsi, cette forme de persistance de la politique initialement définie, demandée par certains, témoigne d'un attachement à l'existence d'une politique de visibilité du site de Paris-Est qui semble dépasser le périmètre de l'institution porteuse de la coordination territoriale¹¹³. Cette question reste à approfondir, en lien avec la définition des objectifs stratégiques pour la prochaine période.

¹¹¹ Taux de participation aux élections 2018 (taux équivalents pour le CA et le CAc) : collège A2 : 14,63%, collège E : 0,50%, collège F : 0,98%, taux global de participation : 0,57%.

¹¹² L'annexe à la délibération n°2017 04 – 2 du CA du 4 juillet 2017 relative à l'approbation de la nouvelle politique de signature à la Comue Université Paris-Est est jointe en annexe (réf. : Chapitre_3_pj_24).

¹¹³ La déclaration du CAc élaborée lors de la séance du 13 juillet 2016 à destination du CA d'UPE (séance du 19 juillet 2016) est jointe en annexe (réf. : Chapitre_3_pj_25).

CONCLUSION

Pendant la période sous revue, la coordination territoriale s'est appuyée sur les points forts identifiés dans le rapport de l'AERES de 2015 : l'ancienneté et l'enracinement historique des partenariats, le potentiel de recherche du site et la force de frappe de ses pôles, la diversité des filières de formation et la capacité collective d'innovation pédagogique, le soutien du CNRS, l'ancrage territorial. Ces points forts ont irrigué les activités menées au titre de la politique de site, en formation doctorale tout d'abord, dans les autres champs d'activité également.

Ce faisant, la Comue s'est confrontée aux risques que l'AERES avait perçus, notamment à tous ceux qui relèvent d'un certain défaut de formalisation, ainsi qu'en témoigne le présent rapport. Mais elle a eu à gérer une situation imprévue, née de l'échec de la fusion des deux universités, à laquelle elle a su répondre en prenant le risque du virage stratégique de 2016.

Ce virage était, en effet, doublement périlleux, puisqu'il ne garantissait pas en lui-même la réussite de la deuxième candidature à l'I-SITE, tout en remettant en cause certains fondements de la politique de site suivie jusqu'alors. Il est donc heureux que l'I-SITE ait été labellisée en février 2017 et que la politique de site sur l'ensemble de Paris-Est ait été confirmée par le CA de la Comue en juillet 2018 à travers l'adoption du document relatif aux axes stratégiques pour 2020-2024¹¹⁴.

Cela étant, le contenu de cette politique a été entièrement redéfini dans ses principes, car la plus-value qu'elle pourra apporter en 2020-2024, *via* son instrument qu'est la Comue, aura profondément évolué. Université Paris-Est sera clairement repositionnée sur une logique de coordination, chargée d'un ensemble de missions mieux équilibré entre les aspects institutionnels et scientifiques. Si des éléments de permanence ont été déjà explicitement actés, par exemple en ce qui concerne le rôle de coordination stratégique et de représentation de la Comue en matière de grands investissements, d'autres seront substantiellement revus : la mission de formation doctorale, qui reposera sur une compétence partagée avec les établissements diplômants, et la mission de projets, focalisée sur les sujets entrecroisant les compétences des pôles de Créteil et de Marne-la-Vallée, au premier chef sur l'interface ville/santé.

Les principaux points d'appui pour cette prochaine étape de la coordination territoriale ont déjà été cités :

- l'histoire du site, le tissage de ses multiples collaborations, son ancrage sur un territoire infrarégional identifiant Paris-Est dans le paysage francilien, nourrissent la capacité collective à faire vivre le site et irriguent ses partenariats ;
- les spécificités thématiques du site et la qualité de son activité scientifique créent les conditions pour avoir un impact visible aux échelles nationale et internationale, particulièrement à l'interface des thématiques de la ville et de la santé ;
- l'activité doctorale, l'innovation pédagogique dont elle a été porteuse et l'organisation de la formation doctorale, fruit d'une décennie d'expérience, positionnent très favorablement le site pour y développer significativement la qualité et la professionnalisation de la formation.

En revanche, certains risques devront être maîtrisés pendant la période 2020-2024, d'abord pour le nouveau dispositif doctoral. Le maintien d'un « collège doctoral » ayant fait ses preuves sera un atout. Mais il faudra maintenir l'efficacité de sa gestion dans un dispositif plus complexe que le précédent, et surtout, veiller à ce que la cohérence des politiques doctorales des établissements diplômants en garantisse le contenu.

¹¹⁴ Ce document a été adopté par 26 voix favorables et 4 abstentions.

Ensuite, la mission de projet a été positionnée sur une incontestable plus-value potentielle de la politique de site. Pour qu'elle passe d'un état latent à celui de réalité avérée, il faudra une volonté politique constante et partagée qui sache dégager les conditions de l'appui à l'activité scientifique : objectifs, moyens, pilotage devront être à la hauteur.

Cette question renvoie au modèle économique et au fonctionnement institutionnel nouveaux de la Comue, dont son CA a acté les principes. Ils restent à construire dans les détails, puis à faire vivre, afin qu'ils répondent aux risques pointés dès 2015 par l'AERES.

Plus généralement, même si la confirmation d'une politique de site à Paris-Est est le témoignage d'une force réelle, il ne faut pas se dissimuler les fragilités du système à long terme. Lorsque l'Université Gustave Eiffel aura été construite, lorsque les deux universités de Paris-Est auront défini leurs modes de relation, la politique de site devra sans doute être, une fois encore, repensée¹¹⁵. Quelle qu'en soit la forme, c'est l'existence d'une activité scientifique substantielle, particulièrement à l'interface ville/santé, qui pourra en assurer le maintien. À l'échelle du site, l'émergence de cette activité est l'enjeu principal de la prochaine période quinquennale.

¹¹⁵ Ceci n'est pas un plaidoyer implicite pour une prochaine fusion – est-il besoin de le préciser ?