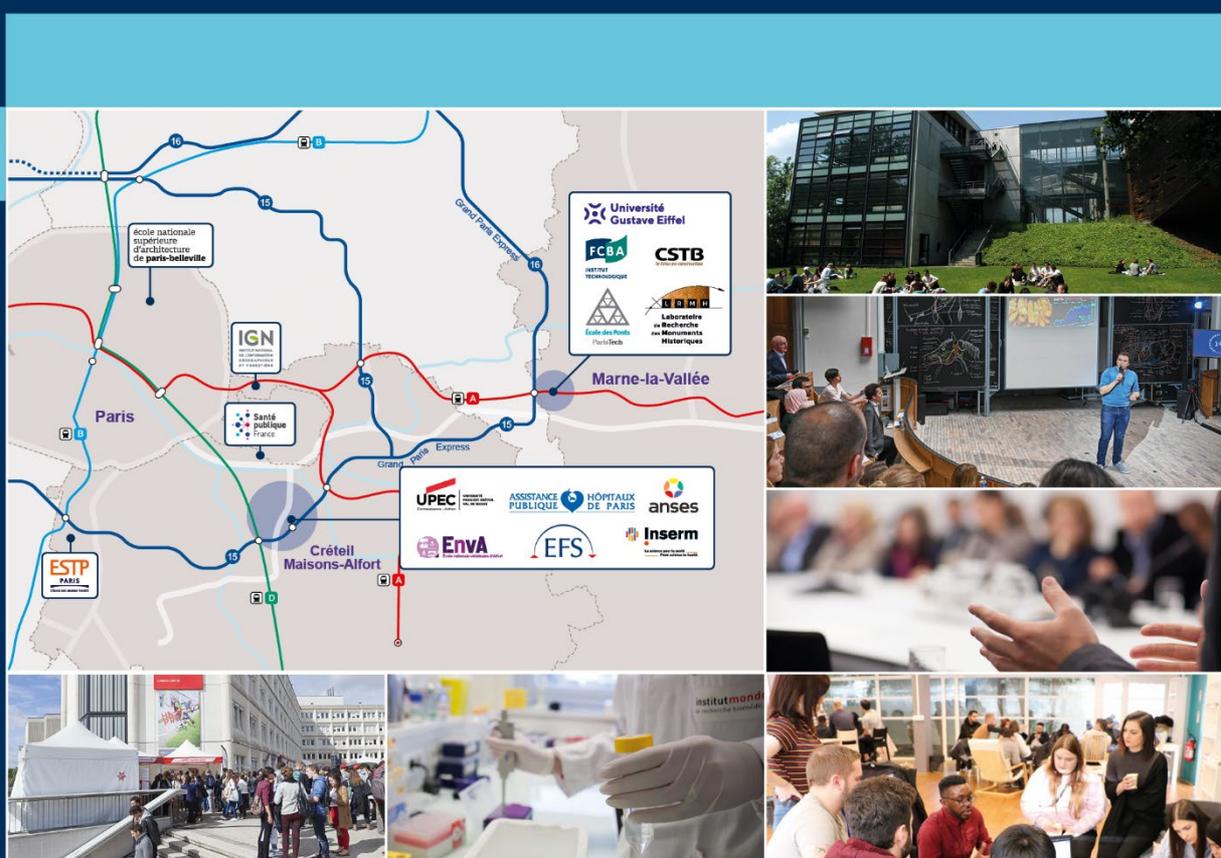


CONTRAT PLURIANNUEL DE SITE 2020-2025 COMUE UNIVERSITÉ PARIS-EST



VOLET COMMUN

Contrat de la ComUE Université Paris-Est pour les années 2020-2025

entre

- Le ministère de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation
représenté par

Madame Frédérique Vidal, ministre de l'enseignement supérieur, de la recherche et de
l'innovation

d'une part

- La Communauté d'universités et établissements Université Paris-Est
représentée par

Monsieur Alexandre Maitrot de la Motte, président

d'autre part

SOMMAIRE

I. Le site de Paris-Est.....	4
Présentation du site.....	4
Un site historiquement construit autour de deux zones ayant une grande cohérence géographique, thématique et institutionnelle	6
Une nouvelle politique pour un site confronté à des enjeux spécifiques.....	7
II. Axes stratégiques et objectifs	9
Axe 1 – Organiser le site et faire communauté	9
<i>ACTION - Mise en place de la ComUE expérimentale.....</i>	<i>9</i>
<i>ACTION - Développement d'une offre de service aux agents des établissements du site.....</i>	<i>12</i>
<i>ACTION - Égalité entre les femmes et les hommes.....</i>	<i>13</i>
Axe 2 – Positionner le site au service de la société	15
<i>ACTION - Projets d'amorçage aux interfaces, développement de l'entrepreneuriat étudiant.....</i>	<i>15</i>
<i>ACTION – Projet E-City, Observatoire des données urbaines, Chaire « Intelligence artificielle, données et territoires »</i>	<i>17</i>
Axe 3 – Ancrer la transformation pédagogique	18
<i>ACTION - La politique doctorale dans le continuum master-doctorat</i>	<i>18</i>
III. Mise en œuvre du contrat.....	21
IV. Annexe : récapitulatif des indicateurs et des jalons	22

I. Le site de Paris-Est

Présentation du site

Le regroupement fédéré par la ComUE Université Paris-Est comprend quatre établissements membres et 12 associés. Le tableau ci-dessous en présente les principales caractéristiques.

LES ÉTABLISSEMENTS MEMBRES						
Établissement	Statut et tutelles	Missions principales	Localisations principales	Effectif en titulaires académiques	Effectif en titulaires sur les fonctions support et soutien	Effectif en étudiants
École des Ponts ParisTech (ENPC)	EPSCP MTES et MESRI	Formation d'ingénieur Recherche	Champs-sur-Marne	190	300	1 800
École Nationale Vétérinaire d'Alfort (ENVA)	EPA Ministère de l'Agriculture et de l'Alimentation et MESRI	Formation des vétérinaires. Enseignement et recherche dans le domaine vétérinaire	Maisons-Alfort, Dozulé	110	260	800
Université Gustave Eiffel	EPSCP expérimental MESRI MTES MCC Ville de Paris CCIR IGN	Formation, dont formation d'ingénieur, formation d'architecte, Recherche, Appui aux politiques publiques	Champs-sur-Marne (siège), Noisy-le-Grand, Meaux, Serris, Paris 19 ^{ème}	1 100	1 400	17 000
			Nantes, Lyon, Lille, Versailles, Marseille, Salon-de-Provence			
Université Paris-Est Créteil Val de Marne (UPEC)	EPSCP MESRI	Formation et Recherche dans les 4 domaines DEG, LLSH, STS et Santé. 7 UFR, 2 IUT, 1 INSPE, 1 école d'ingénieurs, 1 IAE, 1 école internationale d'études politiques, un observatoire des sciences de l'univers.	Créteil	1 600	1 000	40 000

LES ÉTABLISSEMENTS ASSOCIÉS

Établissement	Statut et tutelles	Missions principales	Localisations principales
Agence nationale de sécurité sanitaire de l'alimentation, de l'environnement et du travail (Anses)	EPA Min. Santé et Travail, MTES, MAA, Consommation	Évaluation des risques, Recherche, Référence, Surveillance, Vigilance sanitaire	Maisons-Alfort
Assistance Publique –Hôpitaux de Paris (AP-HP)	EPS Min. Santé	Soin, Formation, Recherche, Prévention	Créteil
Centre Hospitalier Intercommunal de Créteil (CHIC)	EPIH Min. Santé	Soin, Prévention	Créteil
Centre Scientifique et Technique du Bâtiment (CSTB)	EPIC MTES	La recherche et expertise L'évaluation La certification La diffusion	Marne-la-Vallée, Paris, Grenoble, Nantes, Sophia- Antipolis
Établissement français du sang (EFS)	EPA Min. Santé	Transfusion sanguine, Recherche	Créteil
École nationale supérieure d'architecture de Paris-Belleville (ENSAPB)	EPA MCC	Formation d'architecte	Paris 19 ^{ème}
École spéciale des travaux publics, du bâtiment et de l'industrie (ESTP Paris)	EESPIG	Formation d'ingénieur	Cachan, Paris, Troyes, Dijon
Institut technologique forêt cellulose bois-construction ameublement (FCBA)	Centre technique industriel , sous la tutelle des Ministères en charge de l'agriculture et de l'industrie	L'innovation, recherche & expertise, la certification, la diffusion et le transfert, la normalisation	Champs-sur-Marne (siège), Bordeaux-Boutaut, Pierroton, Grenoble, Charrey-sur-Soane, Nancy, Limoges
Institut national de l'information géographique et forestière (IGN)	EPA MTES MAA	Information géographique et forestière, bases de données, représentation, recherche, formation initiale et continue	Saint-Mandé, Champs-sur-Marne, Paris, Nancy
Institut national de la santé et de la recherche médicale (Inserm)	EPST Santé MESRI	Recherche fondamentale, translationnelle et clinique	Créteil (au titre du site de Paris-Est)
Laboratoire de recherche sur les monuments historiques (LRMH)	SCN -USR3224-MC	Service et recherche dans le domaine de la Conservation-restauration	Champs-sur-Marne, National
Santé publique France (SPF)	EPA Santé	Veille sanitaire Urgence sanitaire Promotion de la santé	Saint-Maurice

L'ensemble réunit 59 000 étudiants et 5 900 personnels, dont 3 200 chercheurs, enseignants-chercheurs et enseignants, 2 700 administratifs, techniciens et ingénieurs, et 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 sites 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 2015¹.

La recherche est menée à Paris-Est dans 61 laboratoires, dont 29 sont mixtes, qui réunissent près des deux-tiers 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

¹ « Le profil scientifique de la ComUE Université Paris-Est », OST, avril 2018

FUTURE, cinq Labex² (4 portés par UPE et 1 par UPEC), deux NCU³ (1 UPEC et 1 Université Gustave Eiffel), un Equipex⁴ (Université Gustave Eiffel), un ITE⁵ (UPE seul actionnaire académique), et en commun avec d'autres sites régionaux une SATT⁶ (UPE seul actionnaire du site de Paris-Est) ; de même, la Région a reconnu deux DIM⁷ (*One health*, une seule santé, et Qualité de l'air, Impacts sanitaires et Innovations technologiques et politiques), tous deux portés par des établissements d'UPE.

Un site historiquement construit autour de deux zones ayant une grande cohérence géographique, thématique et institutionnelle

Paris-Est a 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 (notamment l'Université Gustave Eiffel, qui est un établissement national) peuvent se mener ailleurs, et même si certains associés ont une implantation principale en-dehors de ces deux zones (ENSAPB, ESTP Paris).

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, en 2022, 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, sur la santé pour Créteil. Il s'agit bien de thématiques : 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 Web of science (WoS) sur laquelle reposent les travaux de l'OST. C'est la raison pour laquelle une deuxième 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.

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 sur la santé.

² Laboratoires d'Excellence : Bézout, Futurs Urbains, MMCD, Sites, VRI

³ Nouveaux cursus universitaires : Pulse, D-Clic

⁴ Équipement d'excellence Sense City

⁵ Institut pour la transition énergétique : EFFICACITY

⁶ Société d'accélération du transfert de technologies Erganeo

⁷ DIM : Domaine d'intérêt majeur

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 2010-2015. 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 », 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 méthodologiquement différente a été conduite en 2016 par l'équipe du LISIS ayant développé la plateforme CorTexT, infrastructure européenne d'analyse de grands corpus de textes. 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 l'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 socioéconomique et optimisation des transports,
- macroéconomie du changement climatique,
- économie territoriale et santé publique.

Enfin, en ce qui concerne la formation : au plan national, environ un étudiant sur 3 en urbanisme, un étudiant sur 11 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 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. Deux établissements, pour ce qui regarde l'enseignement supérieur et la recherche, réunissent la plus grande partie des forces, l'UPEC et l'Université Gustave Eiffel. Incontournables dans la zone cristolienne et sur la santé pour la première, à Marne-la-Vallée et sur la ville pour la deuxième, aucune ne s'y réduit, tandis que le site ne se reconnaît aucun chef de file. La politique de site continue donc de reposer sur la ComUE, mais selon une logique de projets qui se substitue à une construction en pôles trop figée et qui ne répond plus aux enjeux du moment.

Une nouvelle politique pour un site confronté à des enjeux spécifiques

Trois enjeux majeurs méritent en effet d'être soulignés à propos du site de Paris-Est pour la période contractuelle 2020-2025.

Premièrement, le site s'étend sur un vaste territoire qui couvre plus de la moitié de la région et connaît une croissance démographique notable, en raison notamment de ses réserves foncières et du coût moindre du logement. Mais il reste encore relativement sous-équipé en institutions d'enseignement supérieur, alors que les études prospectives indiquent que l'augmentation de la population étudiante va être marquée sur ce territoire dans les dix années à venir. Et si l'ensemble des établissements de la ComUE constitue déjà un maillage territorial (couvrant le Val-de-Marne, la Seine-et-Marne et la Seine-Saint-Denis) organisé en campus ou en implantations plus ponctuelles, cette organisation devra évoluer. Ceci tient à ce que la

croissance démographique devrait particulièrement concerner la zone centrale (le long de l'autoroute A4), et à ce qu'il conviendrait par ailleurs d'accueillir davantage d'étudiants du département de Seine-et-Marne qui connaît un taux de poursuite dans le supérieur plus faible que le taux national. L'arrivée prochaine de la ligne 15 du Grand-Paris Express va augmenter la fluidité des transports étudiants et modifier les zones d'influence des établissements du site : il faut s'en réjouir mais aussi s'y préparer. Dans ce contexte territorial, tous les projets portent une vision de campus, sur les lieux principaux comme sur les implantations territoriales plus éloignées, qui intègrent les activités de formation et de recherche, les besoins de la vie étudiante et les objectifs de développement durable dans une approche globale. Dans le cadre du CPER, les deux universités et le Crous ont notamment veillé à articuler dans cet esprit leurs propositions. En deuxième lieu, la région Île-de-France a clairement franchi une étape déterminante dans la structuration de son potentiel d'enseignement supérieur et de recherche, avec la constitution d'établissements nouveaux porteurs de ses quatre IDEX et deux I-SITE. À Paris-Est, le consortium de l'I-SITE n'inclut toutefois ni l'UPEC, ni l'ENVA, ni les autres établissements de la zone cristolienne. Et en dehors de l'I-SITE, il existe des coopérations substantielles dans tous les domaines de la formation et de la recherche. La politique de site de Paris-Est doit donc être repositionnée en vue d'améliorer les conditions de la coordination territoriale et de permettre au site d'affirmer son attractivité et sa visibilité. Il convient de densifier les coopérations entre les établissements, notamment en passant d'une logique de pôles figés et peu interactifs à une logique de projets.

La seule densification ne suffira pas, cependant, pour une simple raison de taille. Une stratégie de différenciation du site doit être développée, en se positionnant sur la qualité du service apporté à la société, grâce aux atouts que constituent : une valence thématique bien définie, une capacité démontrée à créer de l'interdisciplinarité (voir les Labex, par exemple), et un continuum d'activités dans ses établissements qui, au-delà de la formation et de la recherche, couvre notamment l'expertise, l'appui aux politiques publiques, le soin, l'information scientifique.

C'est pour répondre à cet ensemble d'enjeux que le site maintient en 2020-2025 une politique partagée, et notamment une ComUE, tout en la réformant en profondeur. Comme le montre le choix des axes du projet stratégique présenté dans les pages qui suivent, la nouvelle ComUE se veut dédiée à l'animation d'une communauté tournée vers le service à la société et l'ancrage de la transformation pédagogique à tous les niveaux. En termes opérationnels, elle se positionne sur l'impulsion et le soutien aux projets communs qui se situeront à trois interfaces : géographique, institutionnelle (*i.e.* en fonction de la nature des établissements : ESR membres de la ComUE / non ESR associés à la ComUE) et thématique (notamment autour des thèmes suivants : santé, ville, politiques publiques, environnement et risques, numérique et données – sans que cette énumération soit exclusive d'autres sujets), selon une démarche s'inscrivant dans le cadre des politiques scientifiques des établissements.

On voit cependant, dans le contexte actuel de réforme des politiques de site, que cette orientation laisse ouverte la question de la pérennisation à plus long terme du site de Paris-Est. Celle-ci ne peut recevoir maintenant de réponse définitive, car plusieurs facteurs déterminants à cet égard ne sont pas encore connus : la décision relative à la confirmation de l'I-SITE (attendue pour la fin de l'année 2021), qui sera prise sur la base du bilan de la période probatoire et d'un projet redessiné à horizon 2027, la stratégie de sortie de l'expérimentation de l'Université Gustave Eiffel, la manière dont les deux universités du site feront vivre leurs relations, et plus largement enfin, le développement et le succès des projets inter-établissements – ce à quoi s'emploiera la nouvelle ComUE.

II. Axes stratégiques et objectifs

Synopsis du plan d'action pour le volet commun

AXES	ACTIONS
1. Organiser le site et faire communauté	Mise en place de la ComUE expérimentale
	Développement d'une offre de services aux agents des établissements du site
	Égalité Femmes-Hommes
2. Positionner le site au service de la société	Projets d'amorçage aux interfaces, développement de l'entrepreneuriat étudiant
	Projet E-City* Observatoire des données urbaines** Chaire « Intelligence artificielle, données et territoires »
3. Ancrer la transformation pédagogique	La politique doctorale dans le continuum master-doctorat

* Ces actions figurent également dans le volet spécifique de l'UPEC.

** Cette action figure également dans le volet spécifique de l'Université Gustave Eiffel.

Axe 1 – Organiser le site et faire communauté

ACTION - Mise en place de la ComUE expérimentale

1) Périmètre, missions, organisation

La volonté de garder une ComUE porteuse d'une politique de site sur Paris-Est dans son ensemble (Créteil et Marne, pour simplifier) et, simultanément, d'en faire évoluer l'organisation, le fonctionnement et le modèle économique, découle de la redéfinition de son périmètre et de ses missions.

La liste des membres de la ComUE, remaniée en profondeur, est constituée de quatre établissements : l'Université Gustave Eiffel et l'Université de Paris-Est Créteil Val-de-Marne, l'École des Ponts Paris Tech, l'École Vétérinaire d'Alfort. Tous les établissements aujourd'hui associés à la ComUE et qui n'intègrent pas l'Université Gustave Eiffel ont indiqué leur souhait de reconduire leur association. Enfin, le CNRS se retire en tant que membre et n'envisage pas de nouer une convention d'association avec UPE. Au total, c'est donc une ComUE de quatre membres, associée avec 14 autres établissements, qui exercera ses nouvelles missions, sans ambition d'intégration institutionnelle de ses membres mais avec la volonté d'apporter une valeur ajoutée dans ses différents projets au regard de ce que pourraient faire les établissements isolément.

C'est ainsi que ses missions relèvent des trois catégories suivantes :

- L'animation politique entre ses établissements membres, ciblée sur des sujets d'intérêt commun comme, pour prendre un exemple récent, le CPER. Cette mission peut aussi inclure la représentation des membres dans certaines instances, telles que le conseil d'administration de la SATT Erganeo.
- La formation doctorale reste une mission importante confiée par ses membres à la ComUE. La récupération par ces derniers de leur compétence en matière de diplôme est mise en œuvre dans une continuité par rapport à l'existant aussi forte que possible. Cela passe par la co-accréditation des établissements délivrant le diplôme et de la ComUE, celle-ci définissant et mettant en œuvre la formation des doctorants. L'objectif est ici de développer la formation doctorale en s'appuyant sur les acquis d'une décennie de politique commune. S'agissant des questions institutionnelles, les 6 écoles doctorales du site sont maintenues sans changement ; elles sont réunies dans un collège doctoral qu'UPE est chargé d'animer, en s'appuyant notamment sur un Conseil de la formation doctorale, statutaire et doté d'un pouvoir de décision.
- Enfin, le développement de projets aux interfaces thématique, géographique ou institutionnelle entre les établissements (membres et associés) constitue la troisième mission de la ComUE. Elle comprend un volet de lancement et financement de projets et une activité de soutien, complémentaire de celle des établissements. L'instance délibérative importante sur cette mission est un Conseil de projet, statutaire également, au sein duquel siègent tous les membres et tous les associés. C'est là que se construit le lien entre ces 18 établissements vus dans leur ensemble, au-delà de ce que chacun développe dans le cadre de ses partenariats propres.

Les instances de la nouvelle ComUE sont donc organisées à plusieurs niveaux.

- Les instances stratégiques sont le Conseil d'administration et le Conseil des membres.
- Les instances où s'élaborent et se prennent des décisions plus opérationnelles sont le Conseil de la formation doctorale et le Conseil de projet. Celles-ci réunissent tous les établissements concernés et, en outre, comprennent des représentants de la communauté académique (unités de recherche, équipes de formation, services de soutien) et des doctorants.
- Enfin, le Comité technique reste partagé avec l'UPEC.

Par rapport à l'existant, le Conseil académique est supprimé, le Conseil de la formation doctorale est renforcé, le Conseil de projet est créé ; de plus, la composition du Conseil d'administration évolue et le mode de scrutin devient indirect pour presque tous les collèges concernés. C'est en s'appuyant sur les possibilités d'expérimentation de l'ordonnance du 12 décembre 2018 que cette nouvelle configuration a été rendue possible.

À ce changement institutionnel s'adosse également une refonte de l'organigramme d'UPE. La bascule du portage de l'I-SITE, qui sera normalement achevée le 1^{er} janvier 2021, entraîne le transfert de presque la moitié des personnels permanents de la ComUE, et la redéfinition des activités amène à modifier progressivement, au fil des départs, la composition de la direction de l'établissement et l'organigramme administratif. Les changements les plus importants auront lieu en 2020 et 2021. En particulier, l'installation d'un nouveau Conseil d'administration et l'élection d'un nouveau président sont prévues début 2021.

2) Nouveau modèle économique et trajectoire financière

Les changements décrits précédemment ont des conséquences importantes en termes de moyens, à commencer par la perte de la recette de perception des droits d'inscription des doctorants. C'est pourquoi le modèle économique de la ComUE a été substantiellement modifié. Approuvé par le conseil d'administration en juillet 2019, il a été utilisé pour la première fois en construisant le budget initial 2020. Les activités prévues représentent, hors I-SITE, un volume de dépenses de l'ordre de 3,6 M€, que les recettes propres de la ComUE (emplois, SCSP, divers) ne couvrent qu'à 40% environ ; le reste provient des contributions des établissements, de l'ordre de 2 M€. Cela n'est pas nouveau. La ComUE et, avant elle, le PRES, a fonctionné ainsi depuis plus de 10 ans. Mais la manière dont la contribution est répartie a beaucoup changé, l'essentiel reposant dorénavant sur la prise en charge du coût de la formation doctorale par les établissements d'inscription.

La transition du modèle précédent au nouveau modèle engendre un déséquilibre provisoire pour les raisons suivantes.

- Le développement de l'activité sur les missions redéfinies de la ComUE est certes phasé, mais engagé dès 2020. Ce développement recouvre :
 - o Pour le doctorat, la mise en œuvre de la démarche compétences et le recrutement d'un personnel de niveau IGR en appui, ainsi que la revalorisation des fonctions de direction et direction-adjointe des écoles doctorales (décidée en Conseil des membres) ;
 - o Pour la mission de projets en recherche, le lancement d'un appel à projets (AAP) doté de 200 k€ par an, financé par la ComUE la première fois (200 k€ en 2021⁸), et la constitution d'une cellule d'appui (un niveau IGR recruté en septembre 2020 et, sous réserve que le développement de l'activité le justifie, un niveau IGE recruté une année plus tard).
- La perte des recettes liées aux droits d'inscription apparaît aussi dès 2020 (- 450 k€ par an).

Ces évolutions créent un besoin nouveau de 866 k€ en 2020, de 728 k€ en 2021, de 756 k€ par an à partir de 2022 ; sur les années 2020 à 2022, le montant total du besoin nouveau s'élève à 2 350 k€.

Pour parvenir à un fonctionnement équilibré en 2023, il faut donc mettre en œuvre une diminution des dépenses par la reconfiguration des services et de la direction. Celle-ci est également phasée, étalée sur trois années, l'essentiel étant opéré en 2020 et 2021 ainsi qu'on l'a indiqué plus haut.

Le décalage temporel entre les nouvelles dépenses et la reconfiguration des services donne une trajectoire budgétaire projetée pour la ComUE qui faisait initialement apparaître deux exercices avec solde budgétaire négatif en 2021 et 2022, dont le montant cumulé est estimé à – 256 k€. Pour dresser une analyse financière fidèle de la réalité des soldes budgétaires dans le nouveau périmètre de la ComUE, il faut aussi revenir sur l'exercice 2020 et l'analyser en sortant les recettes et les dépenses de l'I-SITE : cela faisait alors initialement apparaître un solde budgétaire négatif de – 604 k€.

Cette trajectoire doit être modifiée en raison des conséquences de la crise sanitaire de la Covid 19. D'une part, le financement du premier AAP recherche, initialement prévu sur l'exercice 2020, est décalé en 2021. Ceci a pour conséquence de ramener le solde prévisionnel 2020 à – 404 k€, tandis que celui de l'exercice 2021 passe de – 215 k€ à – 415 k€. D'autre part, d'autres transferts d'activité auront lieu et des dépenses supplémentaires devront être effectuées, par exemple la part des prolongations de contrats doctoraux restant à la charge de la ComUE. Les informations dont on dispose au moment de la finalisation du présent document ne permettent pas d'évaluer les montants afférents avec précision.

Aussi, le total des soldes budgétaires négatifs prévisionnels supportés par la ComUE dans son nouveau périmètre d'activité s'élève-t-il à – 860 k€, hors dépenses supplémentaires induites par la crise sanitaire. Ce total est réparti principalement sur les exercices 2020 et 2021, avec un déficit prévisionnel résiduel en 2022. Cela signifie que, pour couvrir les besoins nouveaux (2 350 k€), les efforts effectués sur ces trois exercices permettent de dégager 1 490 k€, tandis que 860 k€ ne sont pas financés par une réduction des dépenses existantes aujourd'hui.

À partir de 2023, le fonctionnement revient à l'équilibre.

3) Jalons et indicateurs

La mise en place des nouvelles instances de la ComUE est trop proche de la signature du contrat pour justifier d'un jalon. En revanche, la révision et l'actualisation des relations conventionnelles avec les associés étant à la fois nécessaire et très importante, elle fait l'objet de l'unique jalon de cette section.

Jalon 1. Mise en place des nouvelles conventions cadres avec les associés (achevée juin 2022)

Jalon 2. Mise en place du nouvel organigramme d'UPE (achevée fin 2021)

L'écart entre la trajectoire financière réalisée de la ComUE et sa prévision est un enjeu évidemment fondamental pour la période contractuelle à venir. L'indicateur suivant propose de le mesurer avec le solde budgétaire, déduction faite des dépenses supplémentaires qui seront des conséquences directes de la crise

⁸ Initialement inscrite au budget 2020, cette dépense est décalée d'un exercice en raison de la crise sanitaire

sanitaire.

Indicateur 1. Mesure de l'écart entre la trajectoire financière réalisée et sa prévision, hors dépenses supplémentaires induites par la crise sanitaire		
Exercice budgétaire	Solde budgétaire prévu	Ecart maximal entre le réalisé et la prévision
2020	- 404 k€	+ 10% (de la prévision)
2021	- 415 k€	+ 10%
2022	- 42 k€	+ 5%
2023	Equilibre	+ 5%
2024	+ 57 k€	+ 5%

ACTION - Développement d'une offre de service aux agents des établissements du site

Pour cette action et la suivante, il a été convenu avec la DGRH qu'une feuille de route détaillée serait produite avant avril 2021. Les jalons et indicateurs fournis pourront, le cas échéant, être affinés à ce moment-là.

1) Développer l'information mutuelle sur les possibilités de mobilité professionnelle

Il s'agit ici de contribuer à améliorer l'attractivité du site, notamment pour les emplois des catégories B et C, et de développer la mobilité inter-établissements. Les actions s'adresseront donc à tout agent intéressé dans les établissements membres, dans les établissements associés ou même, le cas échéant, au-delà des établissements du site.

Les dispositifs développés à cet effet seront les suivants :

- une information suivant des canaux classiques (courriers internes, sites institutionnels, lettres d'information), et une commission inter-établissement, dont la composition reste à préciser, créée pour être un lieu d'échange d'information sur les perspectives et les besoins en ressources humaines ;
- un forum « emplois Paris-Est » offrant aux visiteurs des contacts avec les services RH de l'ensemble des établissements participants. Ce forum viserait davantage les agents des catégories C et B, sans exclure la catégorie A cependant.

Ces actions permettront aux services d'identifier des candidats répondant à un besoin non satisfait en interne, ou plus largement, d'identifier des compétences sans afficher de vacance particulière. Elles contribueront à faire connaître les possibilités de mobilité (sous toutes les formes, c'est-à-dire recrutement, mutation, mise à disposition, détachement) à tout agent recherchant une évolution de carrière dans l'est francilien, en s'appuyant sur le périmètre large de l'ensemble du site. Elles pourront par ailleurs fluidifier les mouvements de personnel et participer à l'échange des meilleures pratiques entre les établissements.

2) Compléter les plans de formation des établissements par une offre de site

Les établissements ne sont pas toujours en mesure de proposer à leurs agents des formations coûteuses ou auxquelles très peu d'agents participeraient (par exemple : hygiène et sécurité, ou formation aux risques). La mutualisation au niveau du site pourra permettre de répondre à ces besoins. Sur un autre plan, la mixité institutionnelle des publics présente un intérêt en elle-même pour certaines formations, en management ou en conduite de projet par exemple. Enfin, la mutualisation des ressources numériques pour la conception et la construction de certaines formations est un troisième aspect du sujet : qu'il s'agisse d'outils de réalité virtuelle (formations au risque, notamment), de MOOC ou de SPOC, le site pourra travailler à la conception de nouveaux outils ou à l'appropriation par les équipes d'outils existants.

Le rôle de la ComUE, ici, pourra être d'animer la concertation inter-établissements, de proposer un plan de formation complémentaire de ceux des établissements, de coordonner l'organisation des actions communes.

La création d'une « école des cadres » au niveau du site est également envisagée. Cette action s'adresse aux cadres à fort potentiel des établissements du site, qu'ils occupent des emplois académiques ou

administratifs.

Ces actions mutuelles seront menées en mode projet sous l'animation de la ComUE.

ACTION - Égalité entre les femmes et les hommes

Pour cette action et la précédente, il a été convenu avec la DGRH qu'une feuille de route détaillée serait produite avant avril 2021. Les jalons et indicateurs fournis pourront, le cas échéant, être affinés à ce moment-là.

« Faire communauté », c'est aussi promouvoir, sur le site Paris-Est, une culture d'égalité entre les femmes et les hommes.

1) Déployer une politique renforcée d'égalité femmes-hommes

Université Paris-Est et ses membres entendent mener une politique ambitieuse et innovante.

Consolider les procédures d'UPE en faveur de l'égalité

Perfectionnement. UPE veut renforcer les procédures déjà mises en place dans ses instances de gouvernance et à l'égard de ses personnels (bilans de compétences réguliers ; utilisation d'outils permettant de déceler les biais dans les fiches de poste proposées ; lisibilité des procédures de lutte contre les discriminations et le harcèlement ; sensibilisation accrue des personnels, etc.).

Appuyer les établissements membres d'UPE dans la mise en œuvre d'une meilleure coordination de leurs politiques en faveur de l'égalité

Échange de bonnes pratiques. UPE souhaite mettre en réseau ses initiatives et celles des établissements membres afin de permettre l'échange des bonnes pratiques.

Indicateurs communs. À moyen terme, UPE veut favoriser l'élaboration d'indicateurs communs. Les résultats seraient publiés et donneraient lieu à un rapport annuel établi par le référent « Égalité » d'UPE.

Labellisation. UPE entend, à terme, solliciter la double labellisation « Égalité professionnelle » et « Diversité ».

Animer une politique d'égalité femmes-hommes en matière de projets de recherche communs

UPE a pour mission de favoriser l'émergence de projets scientifiques et académiques communs.

Information sur le pourcentage de chercheuses participantes. Dans un premier temps, UPE souhaiterait, à des fins d'information et d'incitation, voir figurer dans les projets de recherche qui lui sont présentés le pourcentage de femmes et d'hommes y participant.

Démarche « d'éga-conditionnalité ». Dans un second temps, UPE entend mener une réflexion sur l'intérêt de la subordination de la recevabilité du dossier de candidature à projet à un pourcentage minimal de chercheuses y participant.

Responsables de projet. Sous une forme à déterminer au sein du conseil de projets, UPE s'attachera à équilibrer la présence de femmes et d'hommes parmi les responsables de projet.

Animer une politique d'égalité femmes-hommes en matière de doctorat

→ Inciter et accompagner les établissements à promouvoir le doctorat auprès des étudiantes de master, des écoles d'ingénieurs et des écoles d'architecture

UPE entend s'engager au côté des établissements membres afin de promouvoir le doctorat auprès des étudiantes de master, des écoles d'ingénieurs et des écoles d'architecture.

Identification des freins et des résistances. Il s'agit tout d'abord de déterminer pourquoi les femmes, majoritaires dans certaines filières, sont peu nombreuses à s'inscrire en doctorat. Un diagnostic précis devra être posé.

Communication ciblée. Il importe en outre de déconstruire les stéréotypes artificiels et les préjugés sociaux en renforçant l'information des étudiantes de master sur le doctorat.

Objectifs chiffrés incitatifs. Il convient enfin de promouvoir la mixité des filières en fixant - de façon non

contraignante - des objectifs chiffrés, par école doctorale et laboratoire.

→ **Porter une politique d'accompagnement ciblant les doctorantes**

État des lieux. UPE souhaite continuer de recueillir des données, par le biais notamment de questionnaires, afin d'établir un état des lieux (durée de la thèse, accompagnement de la maternité, abandon, etc.), puis de dessiner des pistes de solutions aux difficultés rencontrées.

Formations dédiées, mentorat. UPE veut adopter des mesures d'accompagnement des doctorantes par le moyen de formations portant sur des sujets pour lesquels les biais de genre sont avérés. Des conférences et rencontres avec des grands témoins seront organisés, le mentorat, favorisé.

Lutter contre le harcèlement et les discriminations. UPE et les établissements membres entendent continuer de lutter, avec la plus grande sévérité, contre le harcèlement et toutes formes de discrimination dont pourraient être victimes les doctorantes. La mise en place d'un dispositif partagé entre UPE et les établissements membres renforcera l'efficacité des procédures actuelles.

Représentation. UPE veillera à la parité dans les instances représentatives des doctorants pour lutter contre les discriminations.

Suivi de l'insertion professionnelle des docteurs. UPE se dotera d'outils de connaissance fine de l'insertion professionnelle en relation avec le genre de ses diplômés, dans les secteurs public et privé.

→ **Former à l'égalité femmes-hommes**

Culture de l'égalité. Au-delà de l'accompagnement des doctorantes, UPE est consciente de l'importance de proposer des formations visant à promouvoir une culture de l'égalité. Ces enseignements pourraient prendre place dans le cadre des formations transversales destinées aux doctorants et doctorantes.

→ **Améliorer la représentation des femmes dans les jurys de soutenance**

Appliquer la parité ou s'en expliquer. S'agissant des jurys de soutenance, UPE souhaite mettre en place une solution originale, l'objectif étant la parité femmes-hommes. Cette recommandation, non contraignante, figurerait dans le formulaire d'autorisation de la constitution du jury. Si cet équilibre n'est pas atteint, le directeur ou la directrice de thèse expliquerait, de manière circonstanciée, quelles en sont les raisons. Des statistiques par école doctorale trouveraient, ici encore, place dans le rapport annuel rédigé par le référent « Égalité ».

→ **Promouvoir l'habilitation à diriger des recherches auprès des femmes, maîtresses de conférences ou chargées de recherche**

Accompagnement. UPE entend mener une politique en faveur des HDR féminines : une étude à l'effet de déceler les freins existants serait conduite. Des solutions partagées avec les établissements seraient mises en place (tutorat, développement du co-encadrement de thèse, etc.).

Culture de l'égalité. Des enseignements obligatoires seraient dispensés aux futurs titulaires de la HDR, et comprendraient un volet sur l'égalité femmes-hommes.

Le "référent Égalité" d'UPE établira chaque année un rapport sur l'ensemble de cette politique.

2) Jalons et indicateurs

Jalon 3. Création de l'école des cadres (ouverture à la rentrée 2022)

Jalon 4. Présentation du rapport annuel du référent égalité femmes/hommes (chaque année en octobre)

Jalon 5. Obtention du double label « égalité professionnelle » et « diversité » (2024)

Indicateur 2. Promotion de l'égalité femmes/hommes au doctorat	
Mesure	Valeur cible par école doctorale concernée en 2025
Taux de doctorantes	Mathématiques et sciences et techniques de l'information et de la communication (MSTIC) : 35% Sciences, ingénierie et environnement (SIE) : 45%
Taux de maîtresses de conférences et assimilées ayant l'HDR	à préciser

Axe 2 – Positionner le site au service de la société

ACTION - Projets d'amorçage aux interfaces, développement de l'entrepreneuriat étudiant

À l'échelle du site Paris-Est, une action « Projets d'amorçage et développement des interfaces » est destinée, dans le cadre des nouvelles missions de la ComUE, à faire émerger et à développer des projets académiques et scientifiques communs (« mission de projets ») situés aux interfaces géographique, thématique ou institutionnelle. Elle s'appuiera sur le conseil de projets prévu par les articles 15 à 18 des statuts de la ComUE.

1) Projets d'amorçage

Il est nécessaire, à l'échelle du site, d'identifier et de mettre en œuvre des projets académiques ou scientifiques pour lesquels la coopération entre établissements, membres ou associés, possède une valeur ajoutée manifeste. Cette dernière peut, notamment, tenir à la liaison que les projets établissent entre disciplines distinctes ou entre activités différentes ; elle peut également résulter d'une meilleure compétitivité en réponse à des appels d'offres extérieurs.

Au moyen notamment d'appels à projets, la ComUE, ses établissements membres et les établissements associés entendent favoriser l'émergence de projets communs qui se situent à trois interfaces : géographique (Créteil & Maisons-Alfort / Champs sur Marne, sans exclusive), thématique (V. *infra*), et institutionnelle (nature des établissements : ESR / non ESR).

L'objectif de ces appels à projets (et, au-delà, de la mission de projets) est de financer le rapprochement d'activités scientifiques, sans forcément de production propre (ce qui n'interdit toutefois pas la production propre) et d'aider des communautés à se former. Ces appels s'inspireront de l'AAP PEPS (V. bilan). La démarche sera de type *Bottom Up* ; mais les projets sélectionnés devront être conformes aux politiques scientifiques des établissements.

Les thèmes sur lesquels les membres et associés de la ComUE attendent des actions d'amorçage sont les suivants :

- Numérique et données
- Santé
- Ville
- Politiques publiques
- Environnement
- Risque
- Durabilité

S'agissant des interfaces thématiques, le lien sciences dures / SHS est essentiel.

Au-delà des AAP, une activité de veille sera entreprise. Elle permettra d'identifier et de proposer des thématiques, des champs d'action ou des appels d'offres propices au développement de projets communs. Des manifestations académiques ou scientifiques destinées à créer les conditions favorables à l'émergence de projets seront également organisées.

Soutien à la mission de projets

En aval de l'activité d'amorçage, il conviendra d'abord de coordonner le suivi des projets et les modalités de leur évaluation *ex post*. Pour les projets ayant démontré leur intérêt scientifique et leur potentiel de développement, l'activité de soutien aidera les porteurs, en bonne coordination avec leurs établissements, à répondre à d'autres appels à projets plus ambitieux, nationaux ou internationaux.

Les projets devront être transformant et permettre la mise en place de coopérations durables.

2) Développement de l'entrepreneuriat étudiant (Pépité)

Le statut national d'étudiant entrepreneur (SNEE) vise à faciliter la création d'entreprise ou de reprise d'entreprise par des étudiants lors de leur parcours grâce à un accompagnement spécifique et un emploi du temps aménagé. Depuis 2014, Université Paris-Est assure la coordination du dispositif du PEPITE (Pôle Étudiant Pour l'Innovation, le Transfert et l'Entrepreneuriat) 3EF (Entrepreneuriat Étudiant dans l'Est Francilien). Le dispositif PEPITE 3EF de Paris-Est 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).

PEPITE 3EF est directement rattaché à la ComUE qui se positionne en porte d'entrée du dispositif et assure l'appui et la coordination administrative de l'ensemble des opérations liées à la sensibilisation des étudiants à l'entrepreneuriat, à l'instruction et la délivrance du SNEE, complétée le cas échéant par l'inscription au diplôme d'université D2E (formation portée par la ComUE), et à l'articulation avec les dispositifs de soutien aux projets ayant acquis une maturité suffisante (incubateurs, fonds d'aide, etc.). Enfin, PEPITE 3EF est actif dans les actions impulsées par la délégation ministérielle, au sein du réseau régional comme dans des collaborations *ad hoc*.

En tant que porteur du PEPITE, Université Paris-Est a organisé une offre de services à destination des étudiants entrepreneurs, auxquels une formation spécifique est proposée. Leur accompagnement est effectué au quotidien par les établissements membres du dispositif PEPITE 3EF qui désignent des tuteurs pour la réalisation des projets. Le lien entre les établissements et la ComUE s'organise à travers l'animation par l'équipe PEPITE du réseau des référents institutionnels.

3) Jalons et indicateurs

L'appel à projets d'amorçage 2020 a été lancé en avril 2020, sur financement via le fonds de roulement de la ComUE. Avec la crise de coronavirus, il est raisonnable de considérer que le lancement de cette action pourra prendre deux années. Mais la deuxième devra confirmer l'intérêt des établissements, au travers notamment de la définition d'un mode de financement récurrent de l'appel à projets.

Jalon 6. Mise en place de l'appel à projets d'amorçage et de son financement (achevée fin 2021)

L'indicateur de résultat le plus pertinent pour cette action porte sur les collaborations qu'elle aura permis de nouer et qui se seront prolongées au-delà de la durée du projet financé ou auront impliqué un ou plusieurs établissements associés.

Indicateur 3. Fécondité des projets d'amorçage	
Mesure	Valeur cible en 2025
Nombre de coopérations durables (vivantes en 2025) issues des projets financés en 2020 et 2021	5
Nombre total de projets financés impliquant un établissement associé	24

Enfin, l'entrepreneuriat étudiant fait l'objet d'un troisième indicateur de résultat.

Indicateur 4. Evolution du nombre de candidatures au PEPITE 3EF et fidélisation des étudiants entrepreneurs	
Mesure	Valeur cible
Taux d'évolution du nombre d'étudiants entrepreneurs	+ 60% en 2025 par rapport à la valeur constatée en 2020
Taux de renouvellement du statut d'étudiant entrepreneur	30% en 2025

ACTION – Projet E-City, Observatoire des données urbaines, Chaire « Intelligence artificielle, données et territoires »

1) Présentation des projets

Le projet E-City

Il s'agit d'étudier les enjeux de santé publique au sein de la population d'une ville, de la naissance au décès, sur une durée longue (plusieurs décennies). Les études aborderont une large gamme de sujets : impacts des nuisances et pollutions et analyse des expositions, dans une logique *One Health* intégrant les transformations sociales (logement, transports, modes de vie, accès aux services, etc.).

Elle produira parallèlement des données massives relevant de sujets ou de champs disciplinaires variés et actuellement très peu croisées. Il y a donc un travail à conduire sur l'architecture de la plateforme de données, en même temps que cette plateforme constituera par elle-même un objet d'études (voir ci-après). La population, cohorte du projet, sera appelée à jouer un rôle actif, et même de co-conception, dans le projet. Les études et les données produites alimenteront la réflexion sur l'action publique et contribueront à la concevoir, ainsi qu'à définir les modalités de sa mise en œuvre et de son suivi. Ce projet recouvre donc un enjeu sur la relation entre recherche scientifique, action publique et démocratie qui en constitue l'un des éléments les plus forts.

Observatoire des données urbaines

Cet Observatoire sera un *data center* universitaire réunissant en un seul lieu physique l'ensemble de données innovantes sur la ville (numériques ou non) constituées et produites par l'Université Gustave Eiffel et ses principaux partenaires (cotutelles d'unités mixtes, notamment). Avec le renfort d'un ETP *data scientist* dédié, les données recueillies seront structurées pour pouvoir être traitées et exploitées par l'ensemble de cette communauté scientifique.

De plus, ces données feront l'objet d'une valorisation pour les acteurs académiques et socioéconomiques intéressés, apparaissant clairement en tant que ressources académiques et scientifiques. Le *data center* offrira la possibilité de développer des projets de recherche avec des calculs haute performance.

Chaire « Intelligence artificielle, données et territoires »

Des plateformes, dont la conception sera objet d'investigations scientifiques, en amont de leur utilisation, viendront étayer la production de science en interdisciplinarité autour du mésocentre (projet déposé dans le cadre du CPER), des actions proposées par l'Université Gustave Eiffel dans le cadre de sa réponse à l'appel à projets IDeES, d'Equipex en préparation à l'UPEC, de plateformes intégrées à la MSH (volet UPEC) et au projet E-City.

Pour approfondir la réflexion sur ces sujets, il faut mobiliser les forces en IA, pluridisciplinaires, qui existent sur le site et travaillent dans une perspective de construction et d'analyse de données. La chaire "Intelligence artificielle, données et territoires" appuiera des projets scientifiques interdisciplinaires dont la thématique commune portera sur la manière dont l'intelligence artificielle permet d'imaginer de nouvelles méthodes d'analyse de données, sur les résultats ainsi produits, leurs mérites et leurs limites, enfin sur les transformations induites des usages. Elle pourra ainsi aider les établissements à développer leurs actions propres en la matière, en favorisant une activité scientifique à l'échelle du site.

Coordination de site

Le projet E-City, porté par l'UPEC, sera l'objet d'une construction pilotée par un responsable désigné par l'UPEC et un groupe qui réunira autour de ce dernier les partenaires du site. On prévoit qu'elle durera deux ans environ, voire deux ans et demi. L'articulation avec l'Observatoire des données urbaines sera un élément clé à travailler en lui-même ; de même, la question de l'instrumentation du projet pourra être reliée au travail en cours de structuration des équipements scientifiques de l'Université Gustave Eiffel.

La création de l'Observatoire sera portée par l'Université Gustave Eiffel. Son articulation avec le projet E-City sera un élément clé à travailler en lui-même, même si bien entendu aucun de ces deux projets ne peut s'y réduire.

Dans le même esprit, la question de l'instrumentation du projet E-City pourra être reliée au travail en cours de structuration des équipements scientifiques de l'Université Gustave Eiffel.

Enfin, la chaire sera un dispositif d'invitation de chercheurs de haut niveau sur des postes temporaires

environnés, sous une forme classique d'appel à candidatures et sélection. Le pilotage scientifique sera organisé sous l'égide de la ComUE, confié à un comité *ad hoc* réunissant les principales forces du site concernées, dans le respect de la logique pluridisciplinaire qui caractérise le projet.

2) Jalons et indicateurs

Les projets E-City et d'Observatoire des données urbaines sont complexes et doivent être construits en détail. Il est donc naturel de se donner comme jalon la fin de cette première étape, à partir de laquelle on pourra définir des indicateurs de résultat pour les années ultérieures.

Jalon 7. Construction des projets E-City et Observatoire des données urbaines (achevée fin 2022)

La chaire « Intelligence artificielle, données et territoires » fait l'objet d'un indicateur d'impact qu'on a souhaité purement qualitatif. Cet indicateur sera évalué en 2025, avec l'objectif d'avoir atteint le niveau 3 au moins.

Indicateur 5. Evaluation de l'impact scientifique de la chaire « Intelligence artificielle, données et territoires »	
Valeur de l'indicateur en 2025	Interprétation
1	L'action n'a pas donné de résultat probant.
2	L'action a permis des collaborations temporaires fructueuses, ayant produit des résultats scientifiques de bon ou très bon niveau. Mais ces collaborations n'ont pas réussi à s'inscrire dans une dynamique scientifique de long terme.
3	L'action a permis d'initier plusieurs collaborations scientifiques fructueuses et de long terme. Les résultats obtenus sont de bon ou très bon niveau. La formation a également bénéficié de cette action, notamment au niveau doctoral.
4	L'action a permis d'initier plusieurs collaborations scientifiques fructueuses et de long terme. Les résultats obtenus sont de bon ou très bon niveau, et même exceptionnel dans au moins un cas. La formation a également bénéficié de cette action, notamment au niveau doctoral.

Axe 3 – Ancrer la transformation pédagogique

ACTION - La politique doctorale dans le continuum master-doctorat

Le continuum master-doctorat est au cœur de la politique des établissements membres. Les deux universités mettent en place des parcours d'excellence en s'appuyant sur les EUR (UPEC) et sur l'appel SFRI (Université Gustave Eiffel) ; l'ENPC définit un parcours spécifique au niveau doctoral autour de l'internationalisation, de l'entrepreneuriat et des politiques publiques ; l'ENVA construit une démarche concertée avec ses partenaires privilégiés en la matière, l'Anses, l'Inserm et l'UPEC. D'autres établissements, par exemple les écoles d'architecture, semblent vouloir également aller dans le même sens. Dans l'exercice de sa mission de définition et mise en œuvre de la politique doctorale partagée, il y a donc pour le site un double enjeu de cohérence et de complémentarité auquel répondent les deux sous-actions suivantes.

1) Articuler les parcours définis par les établissements à la politique partagée

Il sera important de veiller à ce que les parcours spécifiques imaginés dans les établissements s'appuient, d'une part, sur une architecture commune aux parcours et, d'autre part, sur des modalités de gestion mutualisées.

L'architecture commune aux parcours ne concernera pas les contenus, mais visera en revanche à rendre lisibles aux doctorants, aux partenaires et aux gestionnaires les constituants principaux de ces parcours. Ceux-ci pourront relever de la formation disciplinaire, des formations transverses en langue, sur la déontologie et l'éthique, en documentation etc., et de la préparation à l'insertion professionnelle, dans des blocs dont les contenus seront choisis en fonction des politiques d'établissement et des desiderata des doctorants.

Cela permettra de rendre plus lisible la formation doctorale vue comme un tout et, simultanément, facilitera l'individualisation des parcours. De plus, la gestion administrative en sera simplifiée.

2) Développer la démarche compétences et la politique de la qualité

Au niveau du site, deux objectifs principaux ont été retenus en matière de formation doctorale, opérés par la ComUE.

Premier objectif : la démarche compétences. En s'appuyant sur l'Idefi IDEA, un référentiel des compétences pour le doctorat a été établi. Il s'agit maintenant de développer systématiquement la constitution de portfolios, c'est-à-dire d'en définir les contours et de mettre en place une procédure de suivi et de validation des portfolios pour en faire de véritables suppléments au diplôme de doctorat démontrant l'acquisition de compétences développées lors de la thèse. Dans ce but, le recrutement (en cours) d'un ingénieur pédagogique a été décidé, qui sera chargé de proposer et suivre un plan d'actions pluriannuel, comprenant une phase d'expérimentation avant l'extension du dispositif.

Deuxième objectif : mettre en place une politique de la qualité. Les récentes évaluations des écoles doctorales et du département des études doctorales ont permis de pointer des faiblesses qui, pour la plupart, relèvent d'un défaut de sécurisation des processus et d'une hétérogénéité des pratiques encore trop grande entre écoles doctorales. Cela rend d'autant plus fragile l'organisation administrative que celle-ci repose sur un petit nombre de personnes. De la sélection à l'entrée jusqu'au suivi de l'insertion des docteurs après leur soutenance, il convient donc de définir et opérer une démarche d'amélioration de la qualité des processus, que la multiplicité des acteurs (écoles, unités de recherche, directeurs de thèse et doctorants, services administratifs) rend complexe.

C'est pourquoi il sera important de s'appuyer sur une démarche réflexive. En préparant le rapport d'autoévaluation du département des études doctorales, une enquête a été menée auprès des doctorants qui, ayant bénéficié d'un taux de réponse de plus de 50%, a été très éclairante. La généralisation de cette pratique, avec des enquêtes régulières auprès des doctorants mais aussi des unités de recherche et directions de thèse, sera entreprise et mise en perspective par une comparaison avec les politiques de la qualité d'autres sites français ou européens.

Une autre problématique importante est celle du financement. Dans le fil des orientations de la LPPR, le site définira une politique visant à améliorer le taux de doctorants financés dans ses trois écoles doctorales Cultures et Sociétés, Organisations, Marchés, Institutions, et Villes, Transports, Territoires.

Enfin, le Conseil de la formation doctorale sera le lieu principal d'échanges et de décisions sur ce sujet.

3) Jalons et indicateurs

Pour la formation doctorale, les jalons concernent la démarche compétences et la politique de la qualité, tandis que les indicateurs de résultat portent sur le taux de financement des doctorantes et doctorants, l'insertion professionnelle des docteurs et l'égalité femmes-hommes.

Jalon 8. Bilan de la phase d'expérimentation de la démarche compétences et mise en place de la phase de généralisation (réalisés fin 2022)

Jalon 9. Montée en puissance de la politique de la qualité : mise en place d'un plan d'action annuel, avec suivi et adaptation portant sur un premier groupe d'actions, incluant la réalisation d'une enquête biennale auprès des doctorants (rentrée 2021)

Jalon 10. Montée en puissance de la politique de la qualité : complétion du plan d'actions annuel, avec suivi et adaptation (rentrée 2023)

Indicateur 6 – Financement dédié en LLSHS	
Mesuré	Valeurs cibles par école doctorale concernée en 2025
Taux de doctorantes et doctorants de première année financés pour leur thèse (y inclus les inscrits au titre de la formation continue)	ED Cultures et sociétés (CS) : 35% ED Organisations, marchés, institutions (OMI) : 65% ED Ville, transports et territoires (VTT) : 80%

Indicateur 7. Insertion professionnelle des docteurs de Paris-Est à 3 ans	
Mesuré	Valeurs cibles
Taux de docteurs des ED de Paris-Est en emploi 3 ans après leur soutenance	92% en 2025

Indicateur 8. Progression de l'égalité entre les femmes et les hommes	
Mesuré	Valeurs cibles
Taux de jurys de thèse ou d'HDR atteignant l'objectif de mixité défini par champ disciplinaire ou par ED	90% en 2025 pour chaque ED

Ce dernier indicateur s'appuie sur un objectif de mixité des jurys défini par école doctorale en s'appuyant sur les données nationales relatives à la place des femmes dans les groupes de discipline. Cet objectif est double.

- Aucun jury non mixte n'est accepté ;
- Un nombre minimum de femmes (ou d'hommes, notamment en sciences humaines) est recherché, indiqué dans le tableau suivant :

Ecole doctorale	Jury de 4 membres (min. 2 PR)	Jury de 5 membres (min. 3 PR)	Jury de 6 membres (min. 3 PR)	Jury de 7 membres (min. 4 PR)	Jury de 8 membres (min. 4 PR)
CS	1	2	2	3	3
MSTIC	1	1	2	2	2
OMI	1	2	2	3	3
SIE hors chimie	1	1	2	2	2
SIE chimie	1	2	2	3	3
SVS	1	2	2	3	3
VTT	1	2	2	3	3

III. Mise en œuvre du contrat

Chaque année, les services du ministère et la ComUE Université Paris-Est réaliseront un bilan des indicateurs et des jalons de ce contrat selon des modalités qui seront établies tous les ans.

IV. Annexe : récapitulatif des indicateurs et des jalons

Indicateurs	Valeur 2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	Valeur Cible
Axe 1. Organiser le site et faire communauté								
1. Mesure de l'écart entre la trajectoire financière réalisée et sa prévision, hors dépenses supplémentaires induites par la crise sanitaire		+0,75%	(+10%)	(+5%)	(+5%)	(+5%)	(+5%)	(+5%)
2. Promotion de l'égalité femmes/hommes au doctorat : Taux de doctorantes dans les écoles doctorales mathématiques et sciences et techniques de l'information et de la communication (MSTIC) et sciences, ingénierie et environnement (SIE)	<ul style="list-style-type: none"> • MSTIC 23,1% • SIE 39,4% 	<ul style="list-style-type: none"> • MSTIC 24% • SIE 42,6% 						<ul style="list-style-type: none"> • MSTIC : 35% • SIE : 45%
Axe 2. Positionner le site au service de la société								
3. Fécondité des projets d'amorçage : - nombre de coopérations durables ; - nombre total de projets financés impliquant un établissement associé	-	<ul style="list-style-type: none"> • - • 5 (au titre de l'AAP 2020) 						<ul style="list-style-type: none"> • 5 • 24
4. Evolution du nombre de candidatures au PEPITE 3EF et fidélisation des étudiants entrepreneurs : - taux d'évolution du nombre d'étudiants entrepreneurs - taux de renouvellement du statut d'étudiant entrepreneur.	<ul style="list-style-type: none"> • 81 EE • - 	<ul style="list-style-type: none"> • +22% • +37% 						<ul style="list-style-type: none"> • +60% par rapport à 2020 • 30%
5. Evaluation de l'impact scientifique de la chaire «Intelligence artificielle, données et territoires» (cf. grille d'interprétation des valeurs d'évaluation dans le texte du contrat)	-	-						3
Axe 3. Ancrer la transformation pédagogique								
6. Financement dédié en LLSHS : taux de doctorantes et doctorants financés pour leur thèse (incluant les inscrits au titre de la formation continue)		CS : 39,3% OMI : 39,5% VTT : 78,9%						ED CS : 35% ED OMI : 65% ED VTT : 80%
7. Insertion professionnelle des docteurs de Paris-Est à 3 ans : taux de docteurs des ED de Paris-Est en emploi 3 ans après leur soutenance	-	92% (77 répondants sur une cohorte de 288 docteurs)						92% pour chaque ED

8. Progression de l'égalité entre les femmes et les hommes : taux de jurys de thèse ou d'HDR atteignant l'objectif de mixité défini par champ disciplinaire ou par ED	HDR : 100% (SHS), HDR : 85% (sciences dures)	CS : 91,6% ; OMI 62,5% ; MSTIC : 54,7% ; SIE : 21,9% ; SVS : 75% ; VTT : 91,6% HDR : 82,2% (sciences dures) HDR : 100% (SHS)						90% pour chaque ED
---	--	---	--	--	--	--	--	-----------------------

Jalons	Année d'observation des réalisations					
	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Axe 1. Organiser le site et faire communauté						
Jalon 1. Mise en place des nouvelles conventions-cadre avec les associés (juin 2022)						
Jalon 2 : mise en place du nouvel organigramme de l'EPE (fin 2021)						
Jalon 3. Création de l'école des cadres						
Jalon 4. Rapport annuel du référent égalité femmes/hommes						
Jalon 5. Obtention du double label « égalité professionnelle » et « diversité »						
Axe 2. Positionner le site au service de la société						
Jalon 6. Mise en place de l'appel à projet d'amorçage et de son financement (fin 2021)						
Jalon 7. Construction des projets E-City et d'Observatoire des données urbaines (fin 2022)						
Axe 3. Ancrer la transformation pédagogique						
Jalon 8. Bilan de la phase d'expérimentation de la démarche compétences et mise en place de la généralisation (fin 2022)						
Jalon 9. Montée en puissance de la politique de la qualité : mise en place d'un plan d'action annuel, avec suivi et adaptation portant sur un premier groupe d'actions, incluant la réalisation d'une enquête biennale auprès des doctorants (rentrée 2021)						
Jalon 10. Montée en puissance de la politique de la qualité : complétion du plan d'actions annuel, avec suivi et adaptation (rentrée 2023)						



6-8, avenue Blaise-Pascal
Champs-sur-Marne, 77455 Marne-la-Vallée
Téléphone : + 33 1 64 15 32 91

www.paris-est-sup.fr
contat@paris-est-sup.fr

