

# Dossier pour la labellisation, suite à l'arrêt de l'IDEX USPC

<b>Titre complet du projet d'IDEX</b>	Université Paris 2019
<b>Site Internet du projet d'IDEX</b>	<a href="https://universiteparis2019.fr/">https://universiteparis2019.fr/</a>
<b>Personne responsable de la coordination du projet</b>	<a href="#">François HOULLIER</a> Téléphone : 06 86 42 83 68 E-mail : francois.houllier@uspc.fr
<b>Institution portant le projet</b>	COMUE Université Sorbonne Paris Cité – au nom et pour le compte de l'université-cible, qui sera créée au 1 <sup>er</sup> janv 2019
<b>Date de rédaction</b>	18 décembre 2017

# Sommaire

Sommaire	2
1. Présentation du projet : modifications apportées au projet initial et nouvelle ambition	3
1.1. Un nouveau périmètre pour une université-cible clairement définie	3
1.2 L'université-cible : une ambition renouvelée	11
1.3 L'Université-cible : une structure claire, une gouvernance robuste	21
1.4 L'université-cible : calendrier, méthodologie et reconnaissance	25
2. Résultats obtenus, actions entreprises et actions programmées	28
2.1 Présentation du projet sur la base de neuf critères	28
2.1.1. Une recherche d'excellence	28
2.1.2. Formation d'excellence	30
2.1.3. Innovation	32
2.1.4. L'université-cible	33
2.1.5. Vie de campus et vie étudiante	34
2.1.7. Politique RH	36
2.1.8. Partenariats (universités, organismes de recherche et entreprises)	38
2.1.9. Gouvernance et pilotage du projet IDEX	40
2.2. Pouvoirs et compétences	41
3. Projections dans l'avenir	43
3.1 Répartition future des compétences	44
3.2 Mesures pour améliorer la visibilité de l'université-cible	48
3.3 L'université-cible dans son écosystème	48
3.4 Principales difficultés à surmonter	50

# 1. Présentation du projet : modifications apportées au projet initial et nouvelle ambition

## 1.1. Un nouveau périmètre pour une université-cible clairement définie

Changements dans la composition du consortium du projet IDEX

<p><b>Liste des partenaires au moment de l'évaluation de la période probatoire en 2016</b>                  Etablissements d'enseignement supérieur et de recherche, membres de l'Université Sorbonne Paris Cité [USPC]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Université Sorbonne Nouvelle-Paris 3 [Sorbonne Nouvelle]</li> <li>- Université Paris Descartes [Paris Descartes]</li> <li>- Université Paris Diderot [Paris Diderot]</li> <li>- Université Paris 13 [Paris 13]</li> <li>- Ecole des Hautes Etudes en Santé Publique [EHESP]</li> <li>- Institut de Physique du Globe de Paris [IPGP]</li> <li>- Institut National des Langues et Civilisations Orientales [Inalco]</li> <li>- Institut d'Etudes Politiques de Paris [Sciences Po]</li> </ul>	
<p><b>Organismes de recherche :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Centre National de la Recherche Scientifique [CNRS]</li> <li>- Institut National de la Santé et de la Recherche Médicale [INSERM]</li> <li>- Institut National d'Etudes Démographiques [INED]</li> <li>- Institut de Recherche pour le Développement [IRD]</li> <li>- Institut national de recherche en informatique et en automatique [INRIA]</li> </ul>	
<p><b>Situation actuelle - décembre 2017</b></p>	
<p><b>Partenaires qui ne sont plus impliqués</b></p> <p>L'ensemble des partenaires initiaux restent membres du consortium. Toutefois, en leur qualité de partenaires privilégiés de l'université-cible, les établissements suivants ne figurent plus dans le périmètre central :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sorbonne Nouvelle ;</li> <li>- Paris 13 ;</li> <li>- EHESP ;</li> <li>- Inalco ;</li> <li>- Sciences Po.</li> </ul>	<p><b>Nouveaux partenaires</b></p> <p>La Fondation Maison des Sciences de l'Homme [FMSH] a rejoint USPC en 2017 en qualité de membre et sera un partenaire privilégié de l'université-cible, sans pour autant faire partie du périmètre central.</p> <p>En outre, l'Ecole Nationale Supérieure d'Architecture Paris Val de Seine [ENSAVPS] a signé en mars 2017 un accord d'association avec Paris Diderot et sera de ce fait automatiquement partenaire de l'université-cible.</p>

Le tableau ci-dessus souligne l'évolution considérable qu'a connue le consortium IDEX USPC depuis 2015, et établit une distinction claire entre les établissements qui feront partie de l'université-cible et ceux qui seront des partenaires privilégiés de cette université.

Au cœur du projet, trois établissements fusionneront au 1<sup>er</sup> janvier 2019<sup>1</sup> afin de créer l'université-cible : Paris Descartes, Paris Diderot et l'IPGP. L'université-cible aura la gestion pleine et entière de tous les outils stratégiques mutualisés, en particulier des fonds du PIA dont les fonds IDEX. Les organismes de recherche seront fortement impliqués dans la gouvernance de l'université-cible.

Le nouveau périmètre de l'université-cible intègre le cœur du potentiel scientifique de USPC, aussi bien en termes quantitatifs que qualitatifs. Nous publions près de 10 % des articles français répertoriés dans le *Web of Science*, et nos chercheurs et enseignants-chercheurs ont reçu de nombreuses distinctions. Depuis 2012, grâce à l'augmentation du nombre d'ERC – passé en 4 ans de 37 (cf. dossier IDEX 2011, p. 57) à 63 au sein du seul périmètre de l'université-cible –, ainsi qu'à l'accroissement du facteur d'impact dans tous les domaines, nous avons fait la preuve des effets de l'IDEX sur notre potentiel de recherche.

Type	Domaine	Quantité
ERC (2008-2017)	Sciences et technologies	56
	Santé	30
	SHS	12
	Interdisciplinaires	2
IUF		77
Principales distinctions <sup>2</sup>		18

Notre université-cible sera ainsi l'une des toutes premières universités de recherche en Europe, affichant le score français le plus élevé en termes de citations par article (proportion des 10% des articles les plus cités du *CWTS Leiden*, et critère citationnel du *THE*). Elle se situera parmi les 50 établissements les mieux classés dans 8 des classements thématiques de Shanghai. Ce sera le seul cas en France, et parmi les très rares cas dans le monde, où une fusion aura un impact positif en termes de classements internationaux tels que celui de Shanghai, puisque nous passerons de la fourchette 100 et au-delà à la 53<sup>ème</sup> place. Il en ira de même dans les classements du *QS Rankings* et du *THE*.

Les partenaires privilégiés auront la possibilité d'intégrer ultérieurement l'université-cible, à condition que leur profil et leur stratégie soient en phase avec ceux de l'université-cible. L'accès aux fonds IDEX dépendra de l'alignement de leur stratégie avec celle de l'université-cible, et de leur engagement en faveur d'une trajectoire commune.

## Genèse du projet actuel

- **Projet 2012 : ambition initiale et engagements**

<sup>1</sup> Date prévisionnelle de la fusion

<sup>2</sup> Prix internationaux : médailles d'or ou d'argent du CNRS, et distinctions équivalentes de l'Inserm.

Le projet 2012 d'IDEX visait explicitement à créer un établissement unique issu d'une fusion:

Le projet d'Initiative d'Excellence (IDEX) [...] détaille la création d'une nouvelle université unifiée, à l'horizon des quatre prochaines années (d'ici à 2016). [...] Les huit établissements fondateurs - quatre universités (Université Sorbonne Nouvelle, Université Paris Descartes, Université Paris Diderot, Université Paris 13) et quatre grands établissements d'enseignement supérieur et de recherche (Institut d'études politiques de Paris, Institut national des langues et civilisations orientales - INALCO, Institut de physique du globe de Paris - IPGP et Écoles des hautes études en santé publique - EHESP) ont décidé de dépasser leurs différences pour construire ensemble une nouvelle université à part entière<sup>3</sup>.

À ce moment-là, le projet était construit autour d'un large consortium réunissant 10 300 chercheurs et enseignants-chercheurs et 113 000 étudiants, mais il se proposait de distinguer, au sein de ces établissements, un périmètre d'excellence composé de 37 % de ces personnels<sup>4</sup>.

Le projet s'appuyait sur un calendrier clairement défini et une série d'engagements pour chacune des missions centrales de l'université (recherche, formation, relations internationales, vie de campus et valorisation).

- **2012-2015 : du problème à la fausse solution**

Entre 2012 et 2015, l'ensemble des projets de grande ampleur que nous avons lancés en matière de recherche, de formation, de vie de campus et de relations internationales ont été menés à bien<sup>5</sup>. Mais nous n'avons pas réussi à mettre en œuvre la feuille de route initiale devant aboutir à la fusion institutionnelle et à la définition d'une politique commune en matière de RH. Notre diagnostic initial, qui soulignait le manque de compétitivité des établissements français sur la scène internationale et la nécessité d'opérer un changement institutionnel audacieux était juste, mais notre solution manquait de réalisme et était incomplète.

D'une part, nous avons largement sous-estimé la complexité (tout à la fois politique et pratique) d'une fusion impliquant un si grand nombre d'établissements ainsi que l'adhésion de nos communautés académiques à un changement aussi profond dans leur identité et leur rattachement institutionnel. Fusionner deux ou trois établissements est difficile, mais fusionner huit établissements simultanément, au lieu de se contenter de les intégrer dans un regroupement, est quasiment impossible.

D'autre part, nous n'avons pas été en mesure de proposer une solution réaliste à l'autre défi auquel faisait face notre consortium, aussi bien au niveau intra- qu'inter-institutionnel : son hétérogénéité en termes de missions, de vision et de modèle budgétaire.

Notre solution initiale consistait à créer un périmètre d'excellence reliant les établissements d'origine, mais conçu pour seulement 37% des chercheurs et enseignants-chercheurs. Avec le recul, nous avons conscience que cette solution faisait sens, mais demeurait incomplète. L'avenir institutionnel du reste des personnels (et de la majorité de nos étudiants) restait

---

<sup>3</sup> Dossier de candidature IDEX, décembre 2011, p.27.

<sup>4</sup> *Idem*, p. 9.

<sup>5</sup> Ces projets sont décrits en détail dans notre rapport HCERES, joint en annexe.

flou, et la manière dont les établissements existants devaient se distribuer n'était pas abordée.

Avec la nouvelle loi instituant les ComUE, promulguée en 2013, nous avons remis à plus tard ce débat difficile<sup>6</sup> : plutôt que de nous attaquer aux contradictions internes en termes de missions – auxquelles tous les établissements français sont confrontés mais qui étaient particulièrement flagrantes dans notre consortium (sélection des étudiants, procédures de recrutement, gouvernance, coordination territoriale, etc.), nous avons éludé la question en créant une structure surplombante, la ComUE. De 2013 à 2015, nous avons donc concentré nos efforts sur la montée en charge de projets communs et l'amélioration des liens au sein de nos communautés étudiantes et académiques. A l'issue de la période probatoire, nous écrivions ainsi dans notre rapport :

« L'université-cible » – université pluridisciplinaire unifiée, rassemblant huit établissements d'enseignement supérieur – s'incarne sous la forme institutionnelle d'une « ComUE – Communauté d'Universités et Établissements », dont les nouveaux statuts ont été approuvés par décret le 31 décembre 2014. Cette forme juridique confère un cadre stable pour l'avenir en termes d'organisation et de politique, qui nous permet de nous pencher sur les priorités stratégiques de USPC et de notre projet d'IDEX, tout en œuvrant pour une meilleure intégration entre établissements. Cela est cohérent avec le développement de notre université pluridisciplinaire unifiée et avec la feuille de route décrite dans le cadre du programme IDEX<sup>7</sup>.

La réponse du jury international fut sans ambiguïté :

Au lieu d'opérer la fusion des universités qui avait été projetée dans la proposition retenue, les partenaires ont choisi de former une confédération lâche (« *loose confederation* ») d'universités, rattachées entre elles par des services partagés et des pôles interdisciplinaires. A l'heure actuelle, USPC n'a pas d'objectif, de cible ou de trajectoire clairs, susceptibles de mener à la formation d'une université de recherche intégrée, de façon à bénéficier d'une reconnaissance internationale. Par ailleurs, le consortium de ses membres ayant clairement manifesté son intention de ne procéder à aucun changement institutionnel au cours des six années à venir, le jury, en l'absence de bilan positif et d'avenir crédible, recommande l'arrêt du projet d'IDEX USPC<sup>8</sup>.

Cette conclusion traduisait une évaluation lucide de notre situation institutionnelle : notre ComUE était un système universitaire, à l'instar de l'université de Londres, mais pas une université de niveau mondial, comme l'université de Manchester.

- **2016-2017 : de la crise au renouveau**

---

<sup>6</sup> Voir lettre officielle en annexe.

<sup>7</sup> IDEX, *End of Probationary Period Evaluation Report* (dossier de fin de période probatoire), décembre 2015, p. 11

<sup>8</sup> Rapport d'évaluation du jury IDEX, 2015, p. 1.

Notre incapacité à préserver l'IDEX a été durement ressentie par nos communautés étudiantes et académiques, qui avaient tissé des liens solides au cours des années précédentes, ce qui nous a forcés à reconsidérer notre avenir. Nous avons pris conscience du fait qu'il n'était pas judicieux de rester une « confédération lâche » : à Paris intra-muros, la concurrence est sévère, et plusieurs de nos chercheurs de renom et de nos composantes nous ont fait savoir qu'ils partiraient si nous n'étions pas capables de nous positionner parmi les quatre meilleures universités de France. Durant les 18 mois suivants, nous avons en conséquence testé différents périmètres et modèles, avant de nous arrêter sur la solution décrite dans ce document.

Dans un premier temps, une fusion de nos quatre universités a été envisagée. Mais cette solution ne permettait pas de résoudre certains problèmes sous-jacents, tels que la disparité de nos missions ou la distance géographique entre les universités. Ces questions se posaient principalement pour Paris 13, dont la localisation à Villetaneuse et l'ouverture sur le territoire au nord de Paris étaient difficilement conciliables avec la situation au centre de Paris des trois autres universités et la vocation à dominante recherche de Paris Descartes et Paris Diderot. A l'automne 2016, nous avons donc révisé notre proposition pour limiter la fusion envisagée aux trois universités du centre de Paris, tout en construisant un partenariat fort avec l'université Paris 13. La proposition d'explorer ce scénario de fusion fut approuvée par les conseils d'administration des trois universités en décembre 2016 / janvier 2017.

À partir de janvier 2017, débuta une intense période de travail partagé, comprenant :

- des réunions hebdomadaires entre les neuf membres de USPC, spécifiquement dédiées aux questions relatives à l'université-cible ;
- des groupes de travail consacrés aux principaux enjeux auxquels l'université serait confrontée, impliquant un large éventail de nos communautés ;
- des séminaires, au cours desquels nous avons procédé à une comparaison systématique de nos stratégies institutionnelles relatives à l'ensemble des missions fondamentales, en les confrontant à celles des établissements de premier rang dans le monde entier.

Ces séminaires et groupes de travail nous ont permis d'avoir une vision exhaustive de la situation actuelle et du potentiel d'évolution pour chacun de nos établissements. Ils nous ont conduits à considérablement affiner la mission et la vision de notre université-cible ainsi qu'à remanier le périmètre envisagé : l'IPGP a décidé de se joindre à la fusion, tandis que la Sorbonne Nouvelle a préféré s'en retirer. Sciences Po a travaillé étroitement avec Paris Descartes, Paris Diderot et l'IPGP pour définir le modèle et les statuts de l'université-cible. Cependant, le calendrier était trop court pour convaincre toutes les parties prenantes de s'engager à la fusion au 1<sup>er</sup> janvier 2019.

Grâce au travail accompli tout au long de l'année 2017 et à la proximité étroite unissant les établissements concernés, notre fusion est aujourd'hui en bonne voie, et son principe a été soumis au vote des conseils d'administration de Paris Descartes, Paris Diderot et de l'IPGP. Une version préliminaire de nos statuts a été rédigée, approuvée par nos conseils d'administration et transmise au ministère. Notre feuille de route et notre méthodologie sont donc au point.

## Analyse institutionnelle par établissement

- **avantages et inconvénients pour chacun des établissements**

La difficulté implicite à laquelle nous avons dû faire face au cours des dernières années consistait à définir et à prioriser nos missions. Tandis que l'appel à projets IDEX se donne pour but de favoriser l'émergence d'universités de niveau mondial, celui des ComUE consiste à faciliter la coordination territoriale. Dans un environnement aussi concurrentiel et diversifié que celui de Paris, un établissement qui cherche à accomplir trop de missions à la fois a de grandes chances de n'exceller dans aucune<sup>9</sup>.

Par-delà les séminaires dont il a déjà été question, nous avons donc engagé des discussions approfondies pour identifier les partenaires pour lesquels une intégration dans l'université-cible - clairement orientée vers l'excellence en recherche - avait du sens, les partenaires pour lesquels une telle intégration pourrait être judicieuse ultérieurement et les partenaires pour lesquels une intégration n'était tout simplement pas réaliste. Voici ce qui en résulte.

*1<sup>er</sup> type de profil : les universités de recherche intensive.*

Paris Descartes et Paris Diderot sont des universités de recherche intensive. Leur production totale en recherche est légèrement inférieure à celle de l'université Paris Sud ou de l'UPMC, d'où leur position dans la fourchette 101-200 dans le classement de Shanghai. Cependant, l'impact de leur production scientifique (mesuré en fonction de la proportion des 10% des articles les plus cités du classement de Leiden, mais aussi du critère « citations » dans le classement du *THE* ou du nombre de publications dans les revues *Nature* et *Science* du classement de Shanghai, etc.) est supérieur à celui de tous les autres établissements français. Ensemble, elles ont le potentiel pour compter parmi les meilleures universités mondiales, et parmi les quatre premières en France.

Les défis qui se posent à ces deux universités sont multiples : la visibilité de leur marque internationale est insuffisante et elles doivent faire face à une forte concurrence pour conserver les talents en place et attirer de nouveaux chercheurs au fort potentiel au moment même où leurs voisins sont en train de construire des identités fortes<sup>10</sup>. Paris Descartes est particulièrement forte en médecine mais manque de masse critique dans d'autres champs disciplinaires. Paris Diderot est historiquement la première université pluridisciplinaire de France et figure parmi les cinq meilleures universités françaises dans de nombreux domaines, sans être pour autant première dans tel ou tel domaine spécifique. Pour Paris Descartes et Paris Diderot, une fusion visant à créer une seule université et regagner le label IDEX est une étape nécessaire mais non suffisante. Elles doivent veiller à ce que l'université qui résultera de cette fusion soit aussi compétitive que des établissements voisins tels que PSL et Sorbonne Université.

*2<sup>nd</sup> type de profil : les établissements de recherche intensive spécialisés, ayant un fort rayonnement international.*

Dans leur domaine respectif, Sciences Po et l'IPGP sont des établissements en pointe au niveau mondial, mais ils se caractérisent par une structure institutionnelle particulière. Leurs

---

<sup>9</sup> Dans la plupart des pays, différents établissements d'enseignement supérieur prennent en charge différentes missions. Cette différence est parfois institutionnalisée, comme en Californie, avec trois regroupements d'universités publiques, ou en Allemagne, avec la distinction entre les universités et les *Fachhochschule* (grandes écoles spécialisées). Mais dans d'autres pays, ce n'est pas le cas, comme au Royaume-Uni, où tous les établissements sont des « universités », mais où quelques-unes seulement sont des universités de recherche intensive.

<sup>10</sup> Notamment Sorbonne Université, suite à la fusion de l'UPMC et de Paris Sorbonne.



homologues internationaux sont parfois des établissements spécialisés (à l'instar de la LSE), mais pour l'essentiel ce sont des composantes ou des laboratoires au sein d'universités de recherche pluridisciplinaires (par exemple la *Geological and Planetary Science Division* de l'Institut de Technologie de Californie [*Caltech*] en ce qui concerne l'IPGP, ou le département de sciences humaines, sociales et politiques de l'université de Cambridge pour ce qui est de Sciences Po). Pour ces établissements, il est pertinent d'intégrer une université de recherche dont la gouvernance garantirait à la fois une stratégie centrale robuste et un niveau élevé d'autonomie institutionnelle, comme celui dont bénéficient leurs homologues. Par-delà les missions nationales dévolues à l'IPGP<sup>11</sup>, la principale différence avec Sciences Po concerne l'équilibre recherche/formation et leur notoriété auprès du public. Alors que l'IPGP se focalise principalement sur la recherche (192 chercheurs, environ 300 étudiants, dont 107 doctorants) et jouit d'une reconnaissance parmi les spécialistes, Sciences Po a une population d'étudiants importante (environ 13 000 inscrits) par rapport au nombre de chercheurs à plein temps (227), mais sa marque bénéficie d'une très forte notoriété en France comme à l'étranger. Cette différence explique le positionnement actuel de ces deux établissements : l'IPGP intégrera l'université-cible dès le départ, tandis que le Conseil d'administration de Sciences Po a décidé de ne pas la rejoindre à court terme tout en demeurant un partenaire privilégié et de réévaluer son positionnement lorsque l'université-cible aura été créée.

### *3<sup>ème</sup> type de profil : les universités pluridisciplinaires.*

Les universités pluridisciplinaires ont un niveau important d'activités de recherche et elles proposent un large éventail de cursus de premier, deuxième et troisième cycles, y compris des diplômes à finalité professionnelle. Université pluridisciplinaire, Paris 13 présente un équilibre entre formation et recherche. Cet établissement ne se démarque pas forcément dans les classements internationaux, mais il a la capacité de produire une recherche de qualité, tout en offrant d'excellentes opportunités de formation, qui permettent aux étudiants d'accéder à des emplois hautement qualifiés<sup>12</sup>. Dans son cas, il est parfaitement judicieux de s'associer étroitement avec l'université-cible, car cela permettra d'offrir aux étudiants et aux personnels des possibilités de collaboration ainsi qu'un accès privilégié aux équipements de l'université-cible. L'Université Paris 13 sera ainsi un partenaire privilégié entièrement autonome, capable de renforcer le potentiel de recherche de l'université-cible et de proposer son expertise en matière de formation initiale et continue.

---

<sup>11</sup> Autre différence importante : l'IPGP accomplit un ensemble de missions nationales pour la surveillance des risques telluriques (volcans, tremblements de terre, etc.) et du champ magnétique terrestre, ce qui implique de gérer un réseau de 50 observatoires et stations, dont les règles et les réglementations sont aussi spécifiques que celles des CHU. De telles missions sont habituellement du ressort d'institutions nationales (telles que l'Institut d'Etudes Géologiques des Etats-Unis [*USGS*] ou l'Institut National de Géophysique et de Vulcanogie [*INGV*] en Italie), et ceci explique pourquoi l'IPGP ne sera pas intégré à la Faculté de Sciences mais conservera un statut lui permettant de maintenir son mode de fonctionnement, comparable à celui de laboratoires nationaux des universités américaines, tels que le *Lamont Doherty Earth Observatory* de l'Université Columbia.

<sup>12</sup> Une comparaison fructueuse avec Coventry, au Royaume-Uni, pourrait être proposée. On y trouve deux universités qui collaborent étroitement : l'université de Coventry et l'université de Warwick. La seconde figure parmi les meilleures universités en matière de recherche (elle est classée entre la 50<sup>ème</sup> et la 100<sup>ème</sup> place mondiale, en fonction des classements), alors que la première n'apparaît pas dans le classement de Shanghai et se situe dans la fourchette 601-800 du classement du *THE*. Pourtant, l'université de Coventry a été mieux évaluée que celle de Warwick dans le cadre du *Teaching Excellence Framework* (celle-là obtenant l'or et celle-ci l'argent) et affiche même un pourcentage d'étudiants internationaux supérieur.

*4<sup>ème</sup> type de profil : les universités et établissements disposant de forces spécifiques en langues et civilisations.*

L'université Sorbonne Nouvelle a un profil SHS marqué, avec une École et un Institut de réputation internationale, deux UFR spécialisées en littérature et linguistique d'une part, et dans les études aréales d'autre part, ainsi qu'une UFR en Arts & Médias. En cela elle se distingue de tous les autres établissements d'enseignement supérieur en Arts, Lettres, Langues et Sciences Humaines et Sociales du Grand Paris.

L'INALCO figure parmi les rares établissements au monde à être spécialisés dans les langues et civilisations, avec la plus large concentration, en Europe, de personnels travaillant sur l'Afrique, l'Asie, le Moyen-Orient et l'Eurasie (la SOAS de Londres étant son principal équivalent). Il remplit une mission nationale qui est d'offrir à tous les étudiants une formation en civilisations et langues non-occidentales et/ou rares, et jouit d'une reconnaissance mondiale dans ce domaine.

Les domaines de spécialisation de ces deux établissements ne sont pas impactés de la même manière par la mondialisation en cours des établissements d'enseignement supérieur et de recherche ; il est difficile de les évaluer avec des indicateurs bibliométriques et ils commencent juste à s'adapter à un environnement de recherche plus concurrentiel.

Avant même d'envisager de combiner leurs forces avec celles de l'université-cible pour former un ensemble de premier en plan dans l'étude des langues et civilisations, l'Inalco et la Sorbonne Nouvelle ont besoin de temps pour finaliser leurs stratégies respectives à long terme.

*5<sup>ème</sup> type de profil : les établissements spécialisés multi-sites*

L'EHESP (dans le domaine de la santé publique) et la FMSH (dans le domaine des sciences humaines et sociales) ont des missions nationales clairement identifiées, et des structures différentes de celles des autres établissements. La FMSH n'emploie pas de chercheurs permanents mais s'appuie sur un réseau d'instituts, intégrés dans diverses universités à travers toute la France, où elle accueille des chercheurs et conduit des recherches. Malgré sa mission nationale, l'essentiel des activités de recherche et de formation de l'EHESP sont concentrées à Rennes, certaines activités stratégiques se déployant sur leur site parisien. Ces deux partenaires sont pleinement impliqués dans le projet à long terme de l'université-cible, néanmoins ni l'un ni l'autre n'a vocation à fusionner avec celle-ci. Ils demeureront en conséquence des partenaires privilégiés.

*6<sup>ème</sup> type de profil : les organismes de recherche*

Cinq organismes de recherche seront des partenaires de l'université-cible.

- Par le biais de ses dix instituts, incluant 1500 personnels permanents, dont quelque 900 chercheurs, le CNRS, le plus important d'entre eux, est fortement impliqué dans tous les secteurs scientifiques de l'université-cible.
- L'université-cible sera le premier partenaire universitaire français de l'Inserm, avec près de 1 300 collaborateurs permanents, dont environ 600 chercheurs, couvrant un large éventail d'actions dans les domaines biomédical et des sciences de la santé, qui ira de la biologie à la santé publique, et un intérêt marqué pour de nouvelles interfaces avec les biomathématiques, la bioinformatique, la biophysique et les sciences sociales.
- L'IRD, l'INED et l'Inria contribueront de manière plus ciblée à la nouvelle université, respectivement à travers des recherches combinant développement, environnement

et démographie avec les sciences de la santé pour le premier ; des recherches en études des populations pour le deuxième, et des recherches en sciences et technologies du numérique pour le troisième.

- En outre, en partenariat avec Paris Descartes, Paris Diderot et l'IPGP, le CNRS, l'Inserm et l'Inria ont mis en place un réseau étendu d'observatoires et de laboratoires partagés à l'étranger. Le CNRS et l'Inserm jouent également un rôle crucial dans la conception d'infrastructures de recherche et leur portage, y compris, pour ce qui est du CNRS, d'infrastructures en sciences humaines et sociales.

- **Le noyau de l'université-cible : Paris Descartes, Paris Diderot et l'IPGP**

Les différents profils définis ci-dessus indiquent clairement pourquoi il ne serait pas pertinent d'intégrer la totalité des 9 membres de la ComUE au sein de l'université-cible, et pourquoi les trois premiers établissements qui fusionneront sont Paris Descartes, Paris Diderot et l'IPGP.

Il s'agit d'une authentique fusion, et non pas d'une alliance d'établissements, mais elle diffère des fusions précédemment accomplies par des universités françaises dans le cadre de l'appel à projets IDEX :

- Elle implique un grand établissement et deux universités ;
- Ces deux universités sont déjà des universités pluridisciplinaires (contrairement à celles impliquées dans des fusions à ce jour) et présentent, de ce fait, plusieurs recoupements en termes de secteurs disciplinaires.
- Elles fusionnent afin de dynamiser leur potentiel de recherche dans des domaines spécifiques (notamment la santé) ainsi que leur visibilité générale (ce sera le seul cas en France d'une université fusionnée mieux classée que ne l'étaient ses différentes parties constitutives).

## 1.2 L'université-cible : une ambition renouvelée

Notre ambition est de créer, au cœur du Grand Paris de l'enseignement supérieur et de la recherche, une université de recherche intensive au meilleur niveau mondial. Celle-ci sera officiellement créée en 2019 grâce à la fusion de Paris Descartes et Paris Diderot, et à l'intégration de l'IPGP. Elle prendra la forme d'un EPSCP (Etablissement Public à caractère Scientifique, Culturel et Professionnel) expérimental.

Cette université capitalisera sur l'excellence aussi bien de l'impact en recherche que de la position académique dominante des trois établissements fondateurs, et s'appuiera sur la densité de ses partenariats avec les organismes de recherche (particulièrement le CNRS et l'Inserm). Elle bénéficiera d'une reconnaissance mondiale :

- Pour l'excellence globale de sa recherche, mesurée en termes quantitatifs aussi bien que qualitatifs ;
- Pour son caractère pluridisciplinaire, englobant l'ensemble des principaux secteurs ;
- Pour son excellence en sciences de la santé, en physique et en mathématiques, en sciences biologiques et dans les sciences de la Terre et des planètes (pour chacun de ces secteurs, elle se situe parmi les 25 ou 50 meilleures universités mondiales dans de nombreux domaines) ;
- Pour son approche résolument interdisciplinaire d'enjeux sociétaux majeurs ;

- Pour ses forces en sciences de la santé, qui fera d'elle la première université d'Europe ;
  - Pour la reconnaissance internationale de son Institut des sciences de la Terre et des planètes ;
  - Et pour être une université apprenante qui promeut l'enseignement par la recherche, les pédagogies innovantes, l'expérience étudiante et l'engagement citoyen.
- **Effectifs étudiants et personnels de l'université** (cf. annexe 3 pour plus de détails)

A sa création en 2019, l'université-cible comptera environ 64000 étudiants, quelque 4500 enseignants-chercheurs et chercheurs statutaires (dont environ 1500 chercheurs des organismes) et environ 3000 personnels techniques et administratifs.

Sciences de la santé effectifs étudiants: 27812	Sciences exactes et de la nature (incluant l'IPGP) effectifs étudiants: 12795	Sciences humaines et sociales effectifs étudiants: 24165
<ul style="list-style-type: none"><li>• <i>La distinction entre étudiants de L, M et D n'est pas pertinente pour ce domaine dans le système français.</i></li><li>• enseignants-chercheurs et chercheurs: 1182</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Licence: 44%</li><li>• Master: 44%</li><li>• Doctorat: 12%</li><li>• enseignants-chercheurs et chercheurs: 864</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Licence: 60%</li><li>• Master: 34%</li><li>• Doctorat: 6%</li><li>• enseignants-chercheurs et chercheurs: 820</li></ul>

La médecine étant une formation professionnalisante, la distinction entre étudiants de L et M n'a pas grand-sens (tout comme la prise en compte de la première année, non-sélective). On pourrait dire la même chose du droit, mais dans tous les autres secteurs il y a soit un équilibre entre étudiants de 1<sup>er</sup> cycle et étudiants des deux cycles suivants, soit plus d'étudiants dans ces deux derniers que dans l'autre, ce qui est relativement inhabituel dans le système universitaire français.

En termes d'effectifs étudiants, l'université-cible sera comparable à d'autres universités de recherche classées parmi les 50 meilleures au monde, telles que l'université de Toronto, la Ludwig Maximilian de Munich, l'université du Michigan à Ann Arbor, l'université du Wisconsin à Madison, UCLA ou l'université de Melbourne.

- **Profil scientifique de l'université-cible et comparaisons internationales**

Le périmètre de l'université-cible met clairement en lumière nos secteurs d'excellence, qui correspondent à ceux identifiés dans les analyses bibliométriques et sont en relation étroite avec nos résultats aux différents appels du PIA.

Domaine	Classement ARWU	Instruments du PIA	Autre
Sciences médicales	Top 50 dans 4 des 6 matières du classement ARWU (et top 25 en médecine clinique)	3 LABEX, 4 RHU, 2 IHU, 3 cohortes, 1 PHUC (cancérologie)	Plus de 20% du total des personnels de l'INSERM travailleront au sein de l'université-cible
Sciences de la vie	Top 50 en sciences biologiques appliquées à l'Homme et en sciences biologiques	Points de contact de 2 infrastructures de recherche nationales, 1 LABEX, 2 EUR (dont 1 en partage pilotée par Paris Saclay)	2 chaires d'excellence USPC
Sciences de la Terre	Top 20	1 LABEX partagé en astrophysique et cosmologie, 1 EUR partagée avec Sorbonne Université	2 chaires d'excellence USPC
Physique et mathématiques	Top 25 dans les 2 domaines	2 LABEX	2 chaires d'excellence USPC (y compris le prix Nobel d'astrophysique G. F. Smoot)
Linguistique		1 LABEX (à cheval sur la Sorbonne Nouvelle, l'INALCO et Paris 13)	2 chaires d'excellence USPC
Etudes démographiques		1 EUR partagée (co-dirigée par l'INED et Paris 1)	
Sciences interdisciplinaires		1 IDEFI, 1 EUR	9 programmes interdisciplinaires d'USPC

Concernant nos composantes, nous avons effectué des comparaisons internationales, fondées sur le potentiel de recherche et l'intensité de nos collaborations, avec des établissements variés :

- Dans le domaine de la médecine et des sciences de la vie : avec l'université Johns Hopkins (une université pluridisciplinaire, avec une très forte composante de médecine), avec le King's College de Londres (qui a un niveau de spécialisation en médecine et sciences de la vie similaire, grâce à des initiatives particulièrement intéressantes comme le *Francis Crick Institute*), avec l'Institut Karolinska (la première université de médecine en Europe continentale) :
- Dans le domaine des sciences de la Terre : avec l'Ecole Polytechnique Fédérale de Zürich (classée au 1<sup>er</sup> rang mondial), l'université de Berkeley (3<sup>ème</sup>) et avec CalTech (5<sup>ème</sup>), des établissements avec lesquels l'IPGP collabore étroitement :

- Dans le domaine de la physique et des mathématiques : avec l'université de Manchester (classée au 24<sup>ème</sup> rang mondial et au 3<sup>ème</sup> rang au sein du Royaume-Uni pour les sciences de la nature, ainsi qu'au 11<sup>ème</sup> rang mondial et au 1<sup>er</sup> rang au sein du RU en physique), avec l'université Johns Hopkins (classée parmi les 20 premières universités mondiales en ce qui concerne le lien entre les sciences de la nature et les sciences médicales).

Ces résultats mettent en lumière les deux secteurs dans lesquels notre établissement présente la plus grande originalité au sein du contexte français : en sciences de la Terre, un domaine dans lequel l'IPGP est de loin le principal acteur français, et la médecine, avec plus de 20% des équipes de l'Inserm qui travailleront au sein de notre université-cible. Ils soulignent également l'étendue de nos forces en physique et en mathématiques (une caractéristique propre aux établissements français en général), et notre faiblesse relative dans le domaine des SHS (au regard de comparaisons internationales).

- **Classements internationaux et visibilité**<sup>13</sup>

La complémentarité et la synergie des profils d'activité de Paris Descartes et Paris Diderot aboutiront, à la différence de la plupart des autres fusions, à une augmentation spectaculaire de leur classement d'ensemble<sup>14</sup>, particulièrement en ce qui concerne le classement de Shanghai, pour lequel il est possible de procéder à une projection informatisée tenant compte des données tirées directement du classement pour Paris Descartes et Paris Diderot et de prévisions concernant USPC et l'université-cible.











Perimeter	ALU	AWD	HICI	N&S	PUB	PCP	Score	FTE	Ranking
<b>Paris Diderot</b>	11.4	9.3	15.4	29.5	46.2	24.5	24.2	1329	101-150
<b>Paris Descartes</b>	11.4	9.3	24.4	11.1	42.5	22.8	21.3	1211	151-200
<b>USPC as a whole</b>	16.1	13.1	28.9	32.1	67.2	19.2	32.5	4 260	<b>53<sup>rd</sup></b>
<b>Target university</b>	16.1	13.2	28.9	32.1	63.1	23.5	32.1	2 624	<b>53<sup>rd</sup></b>

Cette projection justifie pleinement le périmètre de l'université-cible : (i) l'université-cible publie à elle seule presque autant que l'ensemble de USPC et l'essentiel de la production d'excellence est concentré en son sein (auteurs les plus cités, Prix Nobel et Médailles Field, publications dans *Nature* et *Science*), et ce alors même que le pourcentage d'enseignants-chercheurs et de chercheurs est à peine supérieur à la moitié des effectifs de USPC ; (ii) les chiffres de l'université-cible sont bien supérieurs à ceux de USPC en ce qui concerne certains critères pondérés dans les classements de Leiden, du *THE* ou le *QS Rankings* tels que celui du nombre total d'enseignants-chercheurs ou de chercheurs (en équivalent temps plein dans le tableau ci-dessus).

<sup>13</sup> Voir le détail dans l'annexe sur les classements.

<sup>14</sup> Les autres fusions d'universités qui se sont produites en France (Aix-Marseille, Bordeaux, Grenoble Alpes, Strasbourg et Sorbonne Université) n'ont eu que très peu si ce n'est aucun impact sur leur classement. En théorie, deux autres fusions auront un impact positif sur le rang dans le classement de Shanghai : celle de PSL et celle de l'université Paris Saclay. Toutefois, l'une et l'autre ont déjà un établissement classé parmi les cent premiers au monde.

De fait, notre université-cible est actuellement le premier établissement français pour ce qui du critère « publications dans *Nature & Science* » du classement de Shanghai et plus encore pour ce qui est du critère « proportion de publications parmi les 10% les plus citées » du classement de Leiden, qui mesure l'impact des citations.

	University		P	P(top 10%)	PP(top 10%)				
1	Univ Paris VII Paris Diderot		4502	621	13.8%				
2	Univ Paris V Paris Descartes		3537	480	13.6%				
3	Univ Paris XI Paris-Sud		5329	711	13.3%				
4	École Polytech		1497	200	13.3%				
5	Univ Paris VI Pierre & Marie Curie		7551	1005	13.3%				

Il s'agit là d'un indicateur essentiel, parce qu'il montre la qualité de notre recherche actuelle et, par conséquent, notre potentiel pour les années à venir. En effet, d'après le classement alternatif de Shanghai, lequel ne tient pas compte des performances passées en termes d'anciens étudiants et de distinctions, notre université-cible serait classée au 43<sup>ème</sup> rang mondial, ce qui en ferait la première université française<sup>15</sup>.

Il est plus difficile de produire des simulations à partir des autres classements internationaux comme celui du *THE* ou le *QS Rankings*, car ils reposent sur des enquêtes de réputation, dont les résultats ne sont pas rendus publics<sup>16</sup>. Néanmoins, le périmètre de l'université-cible et son nom provisoire [*Université de Paris*] sont bien mieux adaptés aux principaux critères de ces deux classements que ne l'est la ComUE USPC : (i) la plupart des critères quantitatifs dans ces deux classements sont pondérés (en fonction du nombre d'enseignants-chercheurs et de chercheurs, d'étudiants, etc.), ce qui garantit que le nouveau périmètre améliorera les résultats (voir critère « équivalent temps plein dans le tableau ci-dessus) ; (ii) Les enquêtes de réputation sont les principaux critères (elles comptent pour 33% du score total dans le classement du *THE* et pour 40% dans le *QS Rankings*) et dépendent très largement de la reconnaissance dont jouit le nom de l'établissement<sup>17</sup>. Des spécialistes travaillant pour ces agences nous ont ainsi confirmé que notre établissement devrait être capable d'intégrer le top 100 des universités mondiales.

Non seulement notre université-cible sera bien classée, mais elle sera également idéalement placée pour améliorer ce classement dans les années à venir en prenant appui sur sa recherche et sa visibilité.

<sup>15</sup> Le classement alternatif de Shanghai exclut le critère des distinctions, alors que la plupart des établissements français sont largement tributaires des Prix Nobel et des Médailles Field (cf. : <https://lc.cx/gfGm>).

<sup>16</sup> Selon le classement du *THE*, plusieurs universités ont en fait perdu des places à la suite d'une fusion (les deux ComUEs figurant dans le *THE* ont reculé au classement par rapport aux établissements qui étaient classés à titre individuel l'année précédente).

<sup>17</sup> Paris Diderot est actuellement l'université française la mieux évaluée au regard du critère « citations » du classement du *THE*, mais figure seulement en neuvième place pour ce qui est des critères « recherche » et « enseignement ». Ce résultat qui défie l'entendement en apparence tient à un manque de visibilité – en effet, les critères « recherche » et « enseignement » dépendent largement d'une enquête de réputation, qui accorde à la reconnaissance du nom un rôle décisif<sup>17</sup>. L'université Paris 1 – Panthéon-Sorbonne, spécialisée en Sciences humaines et sociales, est ainsi considérée comme le 2<sup>ème</sup> établissement de France au regard du critère « Recherche » du classement du *THE* et le 3<sup>ème</sup> en termes de « réputation académique » au sein du *QS Ranking*.



## L'Université de Manchester : une histoire comparable

Nous l'avons indiqué précédemment, notre profil scientifique s'apparente à celui d'universités de recherche intensive pluridisciplinaires ayant une forte spécialisation en médecine, telles que l'université Johns Hopkins. Néanmoins, en termes d'antécédents institutionnels, la comparaison la plus fructueuse est avec l'Université Victoria de Manchester et l'UMIST, qui ont fusionné pour créer l'Université de Manchester en 2004<sup>18</sup>. Tout comme nos établissements, ces universités avaient derrière elles un passé de collaborations ancien, mais elles ont estimé qu'elles n'avaient pas la masse critique suffisante, en termes de potentiel scientifique, pour pouvoir rivaliser avec le « Golden Triangle » (Oxford, Cambridge, Londres). Il s'agissait dans les deux cas d'universités de recherche intensive, poursuivant les mêmes missions et partageant le même constat qu'il leur fallait améliorer l'expérience étudiante et élargir leur éventail de formations.

L'UMIST (comprenant essentiellement des sciences de l'ingénieur et de la nature, avec un peu de sciences sociales (études de commerce et études européennes) et un peu de Médecine) était plus spécialisée que l'université Victoria de Manchester, un établissement pluridisciplinaire couvrant un éventail de sciences très comparable à celui de Paris Diderot.

Lorsqu'elles ont fusionné, l'université Victoria de Manchester et l'UMIST ont décidé de restructurer leur université-cible en créant 4 grandes facultés en Sciences du vivant, Santé (lesquelles ont fusionné en 2016<sup>19</sup>), Science & Ingénierie et Humanités.

Cette décision a été prise pour permettre à l'entité centrale de se concentrer sur la définition d'une stratégie d'ensemble ambitieuse et pour éviter que le président et son équipe ne soient englués dans la gestion opérationnelle au quotidien.

Il est intéressant de noter que l'université de Manchester est l'un des seuls exemples de fusion qui a eu un fort impact sur la position de l'université finale dans les classements internationaux, et plus spécifiquement dans le classement de Shanghai (passant du 89<sup>ème</sup> rang en 2003 au 37<sup>ème</sup> en 2017)<sup>20</sup>. Cela a également permis à l'université de devenir partie prenante de ce que l'on appelle aujourd'hui le « diamant d'or » et n'a pas été sans conséquence sur l'augmentation en flèche des fonds levés par l'université (la dotation de l'université de Manchester est aujourd'hui la 4<sup>ème</sup> en valeur du Royaume-Uni).

## Stratégie

### En recherche

Notre stratégie d'ensemble repose sur trois piliers fondamentaux : (i) Dynamiser nos domaines d'excellence et consolider notre position parmi les 25 meilleures universités du monde dans 8 à 10 matières scientifiques<sup>21</sup> ; (ii) améliorer la qualité et la visibilité internationale de notre recherche en SHS à travers la définition d'indicateurs quantitatifs

---

<sup>18</sup> Voir <http://www.hepi.ac.uk/wp-content/uploads/2014/03/Manchester-UMIST.pdf> pour une brève analyse de cette fusion.

<sup>19</sup> Cette fusion couronnait dix années d'effort pour renouveler et renforcer les sciences de la vie à Manchester, notamment en vue de développer une approche translationnelle visant à garantir des orientations de recherche souples – depuis la recherche fondamentale jusqu'aux applications cliniques et la prise en compte du patient. La faculté couvre la biologie, la médecine et de la santé.

<sup>20</sup> Le seul autre exemple d'établissement à avoir intégré le top 100 des meilleures universités du monde à la suite d'une fusion est celui de Copenhague.

<sup>21</sup> Par exemple, dans la future faculté de santé, des programmes spécifiques de recherche biomédicale intégrée seront développés dans des domaines essentiels tels que le métabolisme rénal, le vieillissement et les pathologies cardiovasculaires, l'immunologie ou la microbiologie et les maladies infectieuses. Ils viendront s'ajouter aux forces déjà importantes en génétique humaine.



spécifiques (nombre de publications dans *Scopus* ; impact citationnel ; classements dans le *THE*) ; (iii) étendre nos programmes interdisciplinaires consacrés à des défis sociétaux majeurs. Les 2 derniers de ces 3 piliers appellent des évolutions importantes.

En SHS, nous avons besoin de développer plus avant notre expertise dans des domaines où la masse critique de chercheurs est déjà élevée (en droit, psychologie, sociologie, études aréales et linguistique, ou sciences de l'éducation), mais pour lesquels il est difficile de procéder à des évaluations en termes d'études bibliométriques classiques. Nous avons le potentiel pour être à la pointe mondiale de deux de ces champs en développant nos forces actuelles à travers des collaborations avec certains de nos partenaires privilégiés : les sciences sociales avec Sciences Po et la FMSH, les études aréales et la linguistique avec l'Inalco et la Sorbonne Nouvelle.

Afin de mieux traiter les défis sociétaux majeurs, nous nous appuyerons sur notre expertise disciplinaire et sur la réussite des actuels programmes interdisciplinaires de USPC afin de promouvoir un nouvel ensemble de programmes et de projets transversaux dans les domaines suivants :

- L'univers, la terre et l'environnement (risques naturels, changement climatique) : des processus fondamentaux à la gestion des crises, stratégies migratoires et politiques publiques ;
- Les nouveaux défis en santé et en sciences de la vie : depuis les systèmes en biologie intégrée pour l'humain aux études en santé publique ;
- Les interfaces de la biomédecine avec les mathématiques, la physique et la chimie ainsi qu'avec les sciences humaines et sociales ;
- Les transformations des sociétés et des comportements individuels dans le monde à travers les études aréales et globales ;
- L'avalanche de données à travers le spectre des disciplines, depuis la physique et les sciences de la santé et du vivant en passant par les SHS.

### **En formation**

Notre université-cible favorisera la modularité et l'interdisciplinarité, l'enseignement fondé sur la recherche à travers l'ensemble du cycle L,M,D, l'internationalisation, la mobilité internationale entrante et sortante et les pédagogies innovantes. Toutefois, à la différence de la recherche, où nous pouvons compter sur nos forces existantes, nous avons besoin d'adopter en matière de formation une approche plus en rupture avec les pratiques actuelles, à travers la montée en charge d'innovations couronnées de succès et une orientation plus marquée vers l'excellence<sup>22</sup>.

La formation de 1<sup>er</sup> cycle : le fondement de notre stratégie de formation en 1<sup>er</sup> cycle s'appuiera sur le développement de cursus souples et hautement modulaires communs à toutes nos facultés, autorisant les étudiants à construire des parcours multidisciplinaires fondés sur une spécialisation progressive. Cela passera par l'extension de bi-cursus (majeures/mineures) ou de doubles licences et le développement de formations interdisciplinaires. Un éventail de cours de 1<sup>er</sup> cycle entièrement en anglais seront proposés aux meilleurs étudiants sous la forme de « parcours internationaux » et ces cursus

---

<sup>22</sup> Le périmètre de notre université-cible et notre stratégie sont conformes à la nouvelle loi permettant aux universités de définir les critères d'accueil des étudiants.

s'accompagneront d'un semestre de mobilité sortante pour les étudiants de 3<sup>ème</sup> année. La coordination d'ensemble de ces formations de 1<sup>er</sup> cycle sera assurée par un Collège des Licences (voir § 1.3).

La formation de 2<sup>ème</sup> et 3<sup>ème</sup> cycles : Les formations actuelles dispensées par les trois établissements sont déjà largement intégrées les unes aux autres, et de nombreuses écoles doctorales sont communes grâce à l'existence d'un collège doctoral unique. Les cours de 2<sup>ème</sup> et 3<sup>ème</sup> cycles sont particulièrement attractifs et attirent une proportion importante d'étudiants internationaux, que ce soit en Master ou en Doctorat, avec plusieurs diplômes conjoints. Nous développerons notre offre de formation en fonction de trois orientations principales : (i) des cursus tournés vers la recherche seront regroupés dans des écoles universitaires de recherche associant formations de master et écoles doctorales, fondées sur nos LABEX et nos centres de recherche ; (ii) au niveau Master, nous proposerons dans nos domaines d'excellence des formations à vocation fortement professionnalisante, lesquelles bénéficieront de partenariats spécifiques élaborés avec des représentants du monde socio-économique ainsi que de notre expertise en matière d'études de cas et de plateformes de simulation en milieu spécialisé ; (iii) l'internationalisation de nos cursus de Master et l'augmentation de diplômes conjoints ainsi que d'écoles d'été.

Les études de santé : les deux UFR de médecine, les deux UFR d'odontologie et l'UFR de pharmacie de Paris Descartes et de Paris Diderot sont les meilleures de France. Néanmoins, en dépit de leurs forces, leur réputation internationale reste modeste, Paris Descartes se situant entre la 100<sup>ème</sup> et la 150<sup>ème</sup> place, et Paris Diderot entre la 150<sup>ème</sup> et la 200<sup>ème</sup> au sein du classement *QS Rankings*. Combiner les forces de ces cinq composantes au sein d'une même entité conduira selon nous à accroître la réputation académique et institutionnelle de la nouvelle faculté de santé de l'université de Paris, l'objectif étant d'en faire d'ici à 5 ans la 1<sup>ère</sup> faculté de santé de France, la 10<sup>ème</sup> en Europe, et l'une des 50 meilleures au monde, que ce soit en termes de recherche ou de réputation.

Afin d'atteindre cet objectif, nous comptons : (i) intégrer l'offre existante en matière de formation et de recherche au sein d'une structure unique, à très forte visibilité, tout en tirant parti des spécificités propres à chacune des professions de santé ; (ii) faciliter à nos étudiants l'accès au plus important groupe mondial de CHU et d'UFR de médecine où travaillent les meilleurs praticiens ; (iii) proposer des programmes et des structures innovantes (plateformes de simulation médicale, apprentissage fondé sur le numérique...), et (iv) renforcer les liens entre la formation en santé et en humanités (à travers la littérature, l'éthique, le droit, les sciences...).

Enfin, nous nous préparons à lancer un programme de formation en santé expérimental et innovant (sous la forme d'un *Bachelor* en santé), dont nous pensons qu'il permettra de fournir une solution au problème des études de santé en France (caractérisé par un taux d'échec de 85% à l'issue de la PACES), et à créer un modèle de formation intégrée et interactive commun à l'ensemble des domaines de la santé.

La formation tout au long de la vie : plutôt que de développer un éventail de formations tout au long de la vie couvrant l'ensemble des domaines (dont la majorité sont déficitaires), nous nous concentrerons sur les secteurs de la formation continue dans lesquels nous avons une expertise reconnue et pour lesquels nous pouvons potentiellement faire des bénéfices. La

santé figure au tout premier rang de ceux-ci, car c'est là qu'il y a un marché important pour les professionnels du secteur de la santé, mais nous incluons également le droit, la psychologie, l'éducation, le commerce et les langues. Notre stratégie d'ensemble visera à améliorer l'organisation des services de formation continue, ainsi qu'à redéfinir et étendre l'éventail des formations, en nous appuyant sur des modules courts, l'apprentissage en ligne et les ressources numériques, de façon à les rendre plus accessibles aux professionnels.

Les pédagogies innovantes : enfin, notre intention est de capitaliser sur nos acquis antérieurs en matière de pédagogies innovantes – l'IDEFI IFR, l'IDEFI-N #MOOCLive, les services partagés de USPC iLumens, SAPIENS et PERL, à travers une montée en charge de leurs actions et le lancement de nouvelles initiatives.

### **Développer une identité partagée, un sentiment d'appartenance et l'expérience étudiante**

Les actions de l'IDEX, notamment en matière de vie étudiante et de vie de campus, ont joué un rôle essentiel dans la création d'un sentiment d'appartenance partagé à la communauté en émergence de USPC. Toutefois, il va de soi que la création de l'université-cible marquera une nouvelle étape à cet égard.

L'un de nos principaux défis consistera à créer un sentiment commun d'identité et d'appartenance à l'université de Paris parmi les étudiants répartis sur les différents campus. Les campus centraux sont situés à proximité les uns des autres le long de la Seine (ils sont accessibles à pied ou se situent tout au plus à quelques stations de métro), mais il n'en reste pas moins qu'il faudra intégrer les autres campus, ce qui constitue un défi particulier. En conséquence, dans le cadre de la fusion institutionnelle de nos établissements, nous avons programmé une série d'actions destinées à créer ce sentiment d'appartenance à la nouvelle université. Celles-ci font partie d'un plan de communication général à usage interne (cf. § 2.1.5).

Une autre priorité sera de développer plus avant l'expérience étudiante de façon à permettre aux étudiants de devenir des acteurs de la société civile et des citoyens engagés. Ce concept d'expérience étudiante englobe tous les aspects du parcours professionnel de l'étudiant au sein d'un établissement d'enseignement supérieur, depuis la prise de contact jusqu'à l'insertion professionnelle, et associe des savoirs, des savoir-faire et des savoir-être. Cela requiert un environnement propice au développement intellectuel, social, culturel, artistique et sportif, consolidé par l'apprentissage de langues étrangères et les possibilités qu'offre l'implication dans des projets internationaux.

### **Innovation et transfert**

L'université-cible disposera d'un potentiel d'innovation très important<sup>23</sup>, lequel est actuellement sous-exploité, notamment parce que nos forces en matière de transfert de technologie sont éclatées. Nous définirons et articulerons un ensemble cohérent d'actions, fondé sur des réussites avérées à l'image de l'incubateur *Paris Biotech Santé* ou du centre de recherche translationnelle en onco-hématologie, qui doit ouvrir prochainement, lequel fournira la possibilité de dynamiser notre stratégie dans ce domaine. D'autres plateformes

---

<sup>23</sup> Voir à ce sujet l'index In4M de la revue *Nature*, qui montre que Paris Descartes et Paris Diderot se situent respectivement au 2<sup>nd</sup> et au 4<sup>ème</sup> rang en termes d'influence de leur recherche sur l'innovation.

de R&D (par exemple un centre de mise au point de médicaments), de même que des projets en émergence tels qu'une unité de développement de l'entrepreneuriat étudiant ou des cursus spécifiques (ex : le Master *Bioentrepreneur*) sont également actuellement à l'étude.

Le fondement de notre stratégie sera l'augmentation de nos activités de détection et de maturation en partenariat avec la SATT IdF Innov. Nous commencerons par des secteurs où nous avons un avantage compétitif (par exemple dans les domaines de la santé et du bien-être, ou celui de la prévention et de la gestion des risques, à l'image de notre projet de détection des risques sismiques précoces, qui nécessite le développement d'instruments avec des partenaires industriels), mais nous nous donnons pour objectif d'étendre progressivement ce dispositif à l'ensemble de nos activités de recherche.

Le renforcement de la participation de l'université-cible à Medicen constituera une autre de nos priorités. Medicen est un pôle de compétitivité régional en santé, qui rassemble des centaines de PME ainsi que de grands groupes pharmaceutiques : Paris Descartes et Paris Diderot siègent actuellement à son conseil d'administration. Il s'agira au-delà d'établir des partenariats avec d'autres pôles de compétitivité tels que CapDigital et Systematic, qui se concentrent sur les écosystèmes numériques, et de renforcer la création de réseaux avec des partenaires industriels à travers l'organisation à intervalles réguliers de réunions et d'ateliers entre les chercheurs et les PME ou les grands groupes.

### **Partenariats internationaux**

Notre stratégie en la matière reposera en premier lieu sur un dispositif de communication poussé : une marque forte, s'appuyant au premier chef sur un nom simple, facile à identifier, et lié à une signature unique des publications scientifiques ; une interaction transparente avec les agences de classement et d'évaluation bibliométrique dans les mois précédant la fusion effective, de façon à nous assurer que le nouvel établissement sera d'emblée pris en compte comme il se doit.

De surcroît, notre stratégie favorisera en priorité quatre orientations :

- L'inscription dans les réseaux : favoriser une participation institutionnelle à des réseaux universitaires thématiques de premier plan (le M8 : alliance mondiale pour la santé ; ou le Geo8 : réseau européen en géosciences) ainsi qu'à des programmes fondés sur les capacités de mise en réseau de certains de nos partenaires privilégiés (ex : FMSH, IRD...) ;
- Les partenariats spécifiques : étendre notre réseau d'universités partenaires privilégiés à l'international ayant les spécificités suivantes : stratégie d'excellence et rôle de premier plan au niveau régional ; localisation dans une « ville-monde » ; capacité à soutenir des mobilités d'échange et à co-financer des actions de formation et de recherche sur certains défis sociétaux communs ;
- La présence scientifique à l'international : interagir avec les organismes de recherche de façon à consolider notre réseau d'unités de recherche mixtes à l'international et en France, et à en créer de nouvelles ;
- Attractivité et mobilité : réactiver les dispositifs de mobilité, particulièrement au bénéfice des étudiants de Master, en privilégiant les universités partenaires à l'international.

Etant donné notre potentiel scientifique et la densité très forte de nos collaborations actuelles en Europe (particulièrement avec des universités ou des organismes de recherche allemands, britanniques, espagnols ou italiens [voir annexe 3]), nous mettrons l'accent sur notre investissement dans l'espace européen de l'enseignement supérieur et de la recherche. Nos objectifs sont plus précisément les suivants :

- Accroître notre participation à des entités institutionnelles telles que l'EUA ou la Guilde des universités intensives de recherche ;
- Mettre en œuvre les meilleures pratiques à l'image de celles valorisées dans le dispositif HRS4R (cf. § 2.1.7) ;
- Augmenter notre implication dans les programmes européens de recherche, de formation et de mobilité (notamment l'ERC et Erasmus +) et contribuer aux instruments emblématiques de l'Europe dans lesquels notre présence est encore trop faible (notamment pour ce qui est de la construction d'une université européenne avec certains de nos partenaires privilégiés).

### 1.3 L'Université-cible : une structure claire, une gouvernance robuste

#### Statut juridique

Une ébauche des statuts est fournie dans l'annexe 2. Celle-ci a déjà fait l'objet d'échanges avec le MESRI, lequel a confirmé que les modifications juridiques nécessaires pour se conformer pleinement aux « ordonnances » qui seront rendues publiques au printemps 2018 seront de nature limitée.

#### **Structuration de l'université cible**

<b>Statuts de l'université cible</b>
Les Statuts* de l'université-cible ont-ils été rédigés ? NON
Si la réponse est NON : Une ébauche des statuts a-t-elle été préparée pour l'université cible ? OUI
Si la réponse est OUI : Les statuts envisagés nécessitent-ils un changement de la législation ? OUI
Ces statuts ou leur ébauche ont-ils été validés par les partenaires qui seront intégrés ? OUI. L'ébauche détaillée a été approuvée par le CA de l'IPGP le 7 décembre 2017, le CA de Paris Diderot le 12 décembre 2017 et le CA de Paris Descartes le 19 décembre 2017.
<b>Étendue de l'université cible</b>
Liste des partenaires qui envisagent d'être intégrés dans l'université cible (en indiquant, si possible, l'année d'intégration) Indiquer, pour chaque partenaire, s'il est prévu qu'il conserve sa personnalité morale. <ul style="list-style-type: none"> <li>- Université Paris Descartes : fusion en 2019 (abandon de la personnalité morale)</li> <li>- Université Paris Diderot : fusion en 2019 (abandon de la personnalité morale)</li> <li>- Institut de physique du globe de Paris : fusion en 2019 (maintien de la personnalité morale)</li> </ul>

### Liste des partenaires qui ne seront pas intégrés dans l'université cible, hors organismes de recherche

#### Préciser la nature de leurs relations avec l'université cible dans le cadre du projet d'IDEX

- EHESP : partenaire privilégié du consortium IDEX
- FMSH : partenaire privilégié du consortium IDEX
- Sciences Po : partenaire privilégié du consortium IDEX. Il réexaminera sa participation une fois l'université-cible créée.
- INALCO : partenaire privilégié du consortium IDEX. Il réexaminera sa participation une fois l'université-cible créée.
- Université Paris 13 : partenaire privilégié du consortium IDEX
- Université Sorbonne Nouvelle : partenaire privilégié du consortium IDEX. Elle réexaminera sa participation une fois l'université-cible créée.

## Gouvernance et structure

### • Principales caractéristiques

Pour être efficace, nous avons cherché à concilier une forte capacité stratégique centrale et une large autonomie opérationnelle des composantes en termes de mise en œuvre des actions.

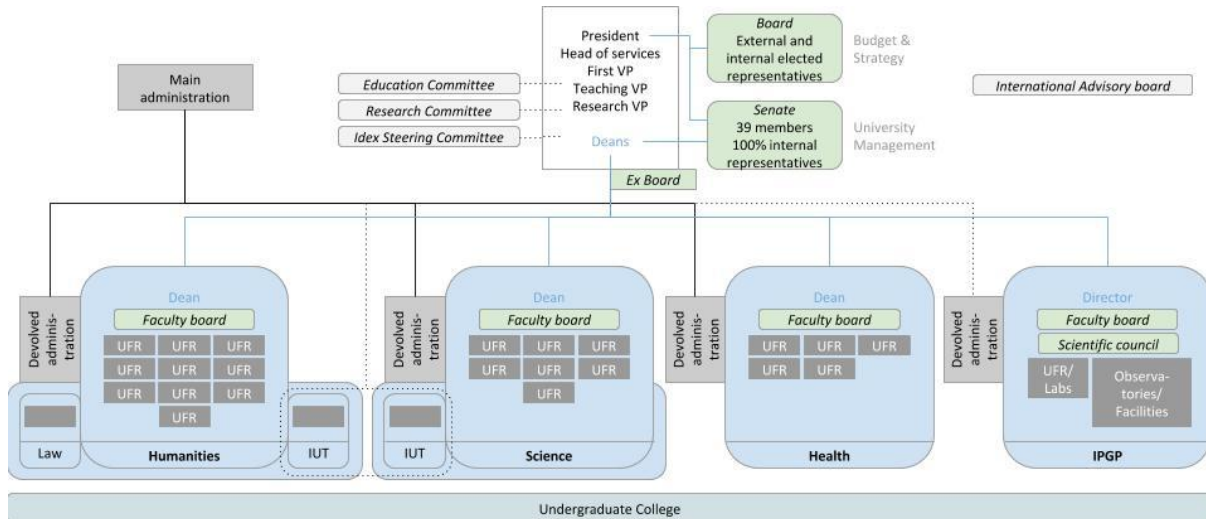
Le meilleur moyen d'y parvenir, dans une université de cette taille, consiste à créer un petit nombre de facultés ou d'écoles et de nous assurer qu'elles disposent d'un degré important d'autonomie de manière à leur permettre d'avoir certaines responsabilités sur le plan opérationnel, de concevoir une stratégie pour la recherche et l'enseignement dans leurs champs disciplinaires spécifiques et de coordonner le travail de leurs départements et laboratoires.

Les instances centrales de l'université peuvent ainsi se focaliser sur les principales questions stratégiques. Celles-ci sont prises en charge par un Comité de direction, regroupant le président, quelques vice-présidents et les doyens des facultés, qui rend compte directement à un Conseil d'administration resserré, avec un nombre important de membres extérieurs - et un Sénat académique plus nombreux, composé de représentants de la communauté des enseignants-chercheurs et des chercheurs, et chargé de la gestion des questions académiques.

Les relations entretenues entre chaque faculté et l'université dans son ensemble sont définies en établissant des contrats d'objectifs et de moyens pluriannuels, cohérents avec le contrat d'établissement. L'alignement des instances centrales et des facultés est également assuré par le fait que les Doyens sont officiellement nommés par le Président et font partie du comité de direction.

Cette analyse nous a conduit à structurer notre Université cible autour de trois facultés et un institut (à l'instar de l'université de Manchester ou, dans le contexte français, de Sorbonne Université) :

- Faculté de Santé
- Faculté des Sciences humaines et sociales
- Faculté des Sciences
- IPGP



### ● Instances centrales de gouvernance

Collectivement, ces attendus nous ont conduit à identifier trois instances centrales de gouvernance :

- Le Conseil d'administration de l'université, réunissant des personnalités extérieures aux côtés de représentants élus, sera chargé des principales décisions stratégiques, préparées par le Comité de Direction et le Sénat académique (en particulier : approbation du budget, des orientations stratégiques, du contrat pluriannuel avec l'État) ;
- Le Sénat académique, constitué de représentants des trois Facultés et de l'IPGP (enseignants-chercheurs et chercheurs, personnel administratif et technique, étudiants), sera chargé de la gestion courante de l'université et fortement impliqué dans la stratégie de recherche et de formation ;
- Le Comité de direction, rassemblant le Président, le Premier Vice-président, le Vice-Président Recherche, le Vice-Président Formation, les Doyens et le Directeur général des services, sera la principale instance exécutive, également garante de la solidarité entre les facultés ;
- Le Conseil d'orientation stratégique donnera son avis sur la stratégie générale et l'évaluation de l'université ;
- Un Comité d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail et un Comité Technique seront constitués conformément aux dispositions du Code de l'Éducation ;
- Un Comité d'éthique et d'intégrité scientifique en matière de recherche apportera son expertise au comité de direction et supervisera les diverses chartes et questions relatives à l'intégrité scientifique et à l'intégrité en matière de recherche.

### ● Principaux flux décisionnels et pouvoirs du Président

Le Président et le Conseil d'administration de l'université seront décisionnels pour toutes les principales questions liées à la stratégie générale de l'université : budget, stratégie en matière de recherche et d'enseignement, RH, partenariats internationaux. Néanmoins, compte tenu de la taille de l'université, la qualité des décisions est garantie par une interaction entre les facultés et les instances centrales chargées de la stratégie générale et de la gestion de la qualité.

Par conséquent, les principes appliqués à tous les processus décisionnels importants sont toujours plus ou moins les mêmes :

- Les instances centrales, sur avis du Conseil d'orientation stratégique, définissent les principales directives et orientations ;
- Les facultés sont chargées d'élaborer des propositions concrètes de mise en œuvre, cohérentes avec cette stratégie ;
- Ces propositions sont ensuite discutées, amendées et validées par les instances centrales.

- **Affectation des moyens financiers et parangonnage**

Actuellement, chaque établissement élabore son budget général à partir de deux sources de revenus : les dotations de l'État (SCSP : « subvention pour charge de service public ») et les ressources propres, à partir des droits de scolarité, des contrats de recherche, etc.

L'université-cible répartira en conséquence la SCSP entre les facultés, et établira le montant de la contribution des facultés au financement des activités centrales et des opérations stratégiques communes à l'ensemble de l'université.

Afin d'encourager les facultés à dégager elles-mêmes des ressources, le principe de base consistera à ce que les ressources propres appartiennent à la faculté qui les génère, après déduction d'un pourcentage destiné à l'université centrale pour couvrir les coûts structurels et financer les initiatives et les priorités stratégiques transversales. Le même principe s'appliquera à la politique de ressources humaines, l'essentiel étant alloué aux facultés, et une petite fraction étant employée comme levier stratégique.

Ce modèle sera adapté dans le cas de la Faculté de Médecine et de l'IPGP qui, en vertu de la loi, reçoivent directement des ministères de tutelle une partie de leur budget et de leurs postes, afin de garantir des ressources suffisantes pour remplir leurs missions nationales. Il n'en reste pas moins que la stratégie et les directives communes sont définies au niveau de l'université.

À partir d'une première ébauche générale fournie par le Sénat, les facultés proposeront donc un avant-projet de budget. Le Comité de direction sera chargé de le consolider et de suggérer une première série de décisions, à soumettre à l'avis du Sénat, avant le vote par le Conseil d'administration (avec un processus légèrement différent pour l'IPGP).

Les fonds IDEX et les autres fonds stratégiques seront transférés à l'université-cible dès que celle-ci aura été créée. Ils seront gérés par un comité IDEX (incluant des représentants des partenaires privilégiés), placé sous l'autorité d'un vice-président à l'instar de la « cellule investissement d'avenir » des universités de Bordeaux ou de Strasbourg. Les fonds IDEX seront utilisés dans le but de dynamiser la stratégie d'ensemble de l'université-cible et seront dédiés au lancement de nouveaux projets et de nouvelles initiatives ayant vocation à s'autofinancer.

- **Processus décisionnels**

Notre stratégie de recherche sera fixée par le Comité de direction et mise en œuvre par le Vice-président chargé de la recherche et son équipe, le comité recherche. En collaboration avec les organismes de recherche, ceux-ci (i) définiront les cibles précises avec les différentes facultés et les différents laboratoires de l'université (ii) géreront et coordonneront les actions de recherche pour toutes les disciplines, y compris les évaluations externes, (iii) coordonneront les infrastructures de recherche ainsi que les autres dispositifs transversaux et (iv) donneront des conseils stratégiques au Comité de direction pour tous les sujets



relatifs à la recherche.

De même, notre stratégie en matière de formation sera définie par le comité de direction et mise en œuvre par le Vice-président chargé de la formation et son équipe, le comité formation, qui auront des fonctions semblables à celles de leurs homologues en recherche. Celles-ci auront trait à des sujets disciplinaires aussi bien que transversaux tels que l'organisation des formations, l'enseignement des langues, l'orientation des étudiants, les ressources numériques, la formation continue, etc. Le Collège des Licences réunira l'ensemble des responsables de formations de licence. Il établira un cadre commun (principes, évaluation, ressources partagées, formations transversales,...) qui sera soumis au Sénat.

- **Service de la prospective et de la gestion de la qualité**

Ainsi que nous l'avons indiqué en introduction, les différences en termes de profils institutionnels et de missions ont été la principale raison de notre incapacité à mettre en œuvre le projet de 2011. De surcroît, l'absence d'instruments de prospective et de gestion adaptés a également contribué à cette situation. Depuis 2015, nous avons progressivement construit notre expertise en la matière (cf. annexe 3 et le rapport d'auto-évaluation de USPC envoyé au HCERES en annexe 5). A l'occasion de la création de notre université-cible, nous regrouperons nos experts au sein d'un service de la prospective et de gestion de la qualité spécifiquement dédié. Conçu sur le modèle de la Direction de la Prospective de l'université de Manchester, il sera placé directement sous l'autorité des instances centrales et aura la charge de piloter les principaux indicateurs de recherche de l'université ainsi que les comparaisons avec des établissements internationaux.

## 1.4 L'université-cible : calendrier, méthodologie et reconnaissance

En termes de transformation institutionnelle, la proposition que nous venons de décrire implique d'importants changements qui ont été programmés en 2017 et seront poursuivis en 2018.

Concernant l'IPGP, le processus décisionnel devra être intégré dans la stratégie générale de l'université-cible, et les programmes pédagogiques en sciences de la terre seront étendus au premier cycle, avec le transfert à l'IPGP de l'UFR STEP de l'Université Paris Diderot<sup>24</sup>.

Paris Descartes et Paris Diderot réorganiseront entièrement leur structure interne ; les UFR et laboratoires existants seront intégrés dans les trois facultés, et les services supports seront rattachés soit aux facultés soit aux instances centrales de l'université.

Ces changements devront être soigneusement pilotés et ne pas être conduits dans la précipitation. En particulier, il faudra s'assurer que les conditions de travail des enseignants-chercheurs et des chercheurs, des étudiants et plus encore des personnels administratifs et des services supports, seront préservées ou améliorées.

---

<sup>24</sup> STEP est déjà *de facto* intégré à l'IPGP.

### Réalisations : définition du périmètre et ébauche des statuts (fin 2016-fin 2017)

- 12/2016-01/2017 : vote des Conseils d'administration de Paris Descartes, Paris Diderot et Sorbonne Nouvelle pour débiter les discussions sur la fusion ;
- 01/2017 - 06/2017 : groupes de travail sur les missions centrales et les services supports ; définition de la situation actuelle dans chaque établissement et identification des principaux défis ;
- 07/2017 : Sorbonne Nouvelle décide de se repositionner, l'IPGP et Sciences Po se rapprochent de Paris Descartes et Paris Diderot pour préparer les statuts de l'université-cible ;
- 08/2017-11/2017 : Groupe de travail sur les statuts de la nouvelle université ; séminaires hebdomadaires ;
- 10/2017 : le Conseil d'administration de Sciences Po décide par délibération de ne pas intégrer l'université-cible à court terme ;
- 12/2017 : Les Conseils d'administration de Paris Descartes, Paris Diderot et de l'IPGP se prononcent sur les nouveaux statuts et la proposition de fusionner au 1<sup>er</sup> janvier 2019.

### Prochains jalons : création de l'université-cible (fin 2017-fin 2018)

- 01/2018 : Les groupes de travail sur les missions centrales et les services supports sont réactivés afin de proposer un modèle pour la nouvelle université, en faisant soigneusement la distinction entre les services qui devront avoir entièrement fusionné au 1<sup>er</sup> janvier 2019 et ceux qui fusionneront entre 2019 et 2021 ;
- 07/ 2018 : Publication du Décret annonçant la fusion ;
- 09/2018 : L'assemblée constitutive de la nouvelle université vote les Statuts ;
- 11/2018 : Élections au Conseil d'administration de l'université-cible ;
- 1<sup>er</sup> janvier 2019 : La nouvelle université est officiellement créée. Paris Descartes et Paris Diderot cessent d'exister, l'IPGP devient une composante interne de la nouvelle université.

#### ● **Trois phases principales**

Pour que la fusion soit réussie, nous avons clairement différencié trois phases :

- 1<sup>er</sup> janvier 2019 : fusion formelle des deux universités et intégration de l'IPGP dans l'université-cible ;
- 2019-2021 : intégration progressive des services supports ;
- 2019-2023 : réorganisation progressive des composantes internes des trois facultés (départements/UFR et unités de recherche).

Cette approche est différente de celle de Bordeaux, où la plupart du travail sur la fusion a été réalisé avant la fusion proprement dite, mais comparable à celle d'Aix-Marseille et de l'Université de Manchester, où la plupart des processus ont véritablement eu lieu après la fusion elle-même.

Comme dans les cas d'Aix-Marseille et de Manchester, les deuxième et troisième phases seront définies avec nos communautés, selon une approche participative. C'est pour

cette raison, et parce que la fusion sera effective dès la fin de la première phase, que nous limiterons ici notre description à cette phase.

Le calendrier est serré, mais parfaitement réalisable. Nous l'avons défini après des discussions approfondies avec d'autres établissements ayant accompli des processus comparables de fusion en France et en Europe, en nous appuyant particulièrement sur les études menées par le Conseil anglais pour le financement de l'enseignement supérieur (HEFCE) et l'Association des Universités Européennes (EUA) sur les processus de fusion<sup>25</sup>. Le calendrier est comparable à celui suivi avec succès par Paris Sorbonne et l'UPMC, avec qui nous avons intensément collaboré, compte tenu de notre proximité géographique et du fait que nous partageons de nombreux laboratoires et programmes.

Enfin, tout au long du processus de transformation, le dialogue social sera une priorité, fondé sur les garanties suivantes :

- Maintenir ou améliorer le statut et le plan de carrière des personnels ;
- Assurer des conditions de travail optimales ;
- N'imposer aucune mobilité professionnelle ;
- Préserver ou améliorer les régimes indemnitaires ;
- Faire figurer un pacte social dans les statuts de l'université-cible ;
- Renforcer la prévention des risques psycho-sociaux, en particulier ceux liés au processus de fusion ;
- Renforcer notre politique d'égalité des chances.

### **Notoriété internationale**

Lorsque la fusion sera effective, l'université-cible sera reconnue dans les principaux classements internationaux et par les associations d'établissements d'enseignement supérieur, car elle remplit clairement les critères essentiels pour constituer un établissement intégré unique et non pas un regroupement d'universités<sup>26</sup>. Ces critères sont explicitement évoqués dans le classement de Leiden<sup>27</sup> mais aussi par l'EUA<sup>28</sup> et dans le classement de Shanghai<sup>29</sup>.

---

<sup>25</sup> *Collaborations, alliances and mergers in higher education: Outcomes of consultation*, HEFCE (Higher Education Funding Council of England), 2012 *Define Thematic Report: University mergers in Europe*, EUA, 2015.

<sup>26</sup> À notre connaissance, seul le classement THE ne fait pas la distinction entre les universités et les regroupements d'universités et permet aux établissements eux-mêmes de définir leur périmètre (pour autant qu'il corresponde à une entité juridique). C'est la raison pour laquelle certaines ComUE figurent dans le classement THE (comme PSL et l'université fédérale de Toulouse) mais aussi certains regroupements d'universités aux États-Unis (comme l'Université du Massachusetts), tandis que tous les autres classements considèrent individuellement les établissements qui les constituent (ex. : ENS, Université Paul Sabatier de Toulouse ou l'Université Amherst du Massachusetts)

<sup>27</sup> « De nombreux établissements français d'enseignement supérieur se sont regroupés au sein de *Communautés d'Universités et Établissements* (ComUE), qui ont succédé aux anciens *Pôles de Recherche et d'Enseignement Supérieur* (PRES). Sauf en cas de fusion totale, le classement de Leiden continue de faire la distinction entre les différents établissements qui les constituent. <http://www.leidenranking.com/information/universities>

<sup>28</sup> « Une université est considérée être un établissement durable d'enseignement supérieur qui mène des activités de recherche et offre des programmes dans au moins 2 des 3 cycles de Bologne (Licence, Master, Doctorat). » Statuts de l'EUA [http://www.eua.be/Libraries/eua-documents/Belgian\\_statutes\\_EN\\_2013\\_final.pdf?sfvrsn=0](http://www.eua.be/Libraries/eua-documents/Belgian_statutes_EN_2013_final.pdf?sfvrsn=0)

<sup>29</sup> Voir Liu, N. C., & Cheng, Y. (2005). « The Academic Ranking of World Universities. Higher Education in Europe », *Higher Education in Europe* 30(2), 127–136.

## 2. Résultats obtenus, actions entreprises et actions programmées

### 2.1 Présentation du projet sur la base de neuf critères

#### 2.1.1. Une recherche d'excellence

##### **Évaluation de la situation actuelle par le jury et domaines d'excellence clés**

Tout en soulignant que « l'excellence scientifique des membres de USPC ne fait aucun doute », le jury international a néanmoins mis en doute l'impact du financement de l'IDEX.

Les programmes de recherche menés par USPC avaient trois objectifs principaux :

- (a) favoriser les collaborations entre les secteurs et les établissements (principalement par le biais de programmes interdisciplinaires) ;
- (b) renforcer les domaines d'excellence et les infrastructures de recherche (à travers des appels blancs) ;
- (c) attirer des chercheurs et des doctorants de haut niveau (via des chaires d'excellence et des programmes de bourses pour les doctorants internationaux).

Des analyses comparatives menées sur une période de 3 ans avant et après le début de l'IDEX montrent des progrès significatifs en termes de nombre et d'impact des publications. De fait, tous nos champs d'excellence ont préservé ou amélioré leur impact, tandis que d'autres disciplines comme les SHS ont sensiblement amélioré le leur (cf. annexe 5). Il n'en reste pas moins vrai que ces actions de recherche ont eu un impact structurel très limité sur l'ensemble de l'université.

Le financement de l'IDEX touchant à sa fin, nous avons concentré les fonds disponibles sur le soutien aux chaires d'excellence et sur l'achèvement de nos programmes interdisciplinaires, lesquels constituent l'une des caractéristiques propres à USPC et ont fait l'objet d'une évaluation très positive (cf. annexe 6).

La stratégie de l'université-cible en recherche sera mise en œuvre par le biais d'un ensemble d'actions complémentaires, dont la plupart nécessitent une coordination étroite avec les organismes de recherche :

- Le financement de la recherche récurrent sera alloué à tous les laboratoires à travers un processus centralisé, faisant appel à des règles édictées par le Sénat et fondées sur l'évaluation scientifique, le type de recherche et la taille. Ce dispositif est déjà en vigueur sous des formes identiques à Paris Descartes et Paris Diderot.
- Les programmes d'attractivité comprendront des chaires d'excellence (cf. § 2.1.7), des financements pour les professeurs invités, et la relance d'un programme doctoral international ambitieux, pour lequel la prorogation du projet « Inspire » (financé par le biais du dispositif COFUND de l'UE) sera requise.

- Les programmes d'infrastructures englobant l'éventail des plateformes technologiques existantes (dans les domaines du calcul informatique, de l'imagerie, des cohortes, des sciences « omiques », etc.) bénéficieront de financements supplémentaires (en concertation avec les organismes de recherche).

Des appels à projets supplémentaires seront lancés de façon à financer le démarrage de nouveaux projets émergents ou à soutenir la recherche stratégique. En concertation avec nos partenaires privilégiés, un effort particulier sera fait en direction des SHS de façon à développer leur visibilité internationale (soutien à la publication, participation à des réseaux...).

Projets phares : Notre stratégie d'ensemble visera à valoriser résolument nos programmes interdisciplinaires actuels. Nous évaluerons ceux d'entre eux qui devront être poursuivis ou qui sont susceptibles de s'autofinancer ; nous lancerons un nouvel ensemble de programmes interdisciplinaires (au terme d'une évaluation scientifique conduite en externe) et nous impulserons un nouvel élan à quelques projets phares. Une partie de ces programmes et de ces projets phares sont déjà en route, d'autres sont actuellement en cours de préparation, et d'autres encore émergeront sans nul doute à l'avenir. La liste qui suit, sans être exhaustive, détaille les principaux projets actuellement à l'étude :

- Un institut de santé publique tirera parti de notre écosystème sans équivalent en formation et en recherche (il a le potentiel pour être classé dans les 20 premiers au niveau mondial). L'institut développera de nouvelles méthodes en épidémiologie ainsi qu'une stratégie ambitieuse en matière de données massives (fondée sur des cohortes existantes ou en préparation), y compris des données biologiques environnementales et sociales. Il favorisera la recherche interdisciplinaire en collaboration avec nos partenaires privilégiés, et le développement d'une école doctorale de recherche en sciences démographiques de la santé.
- Un centre intégré de mise au point de médicaments sera créé dans un bâtiment neuf qui sera situé dans l'actuelle faculté de pharmacie, laquelle fait actuellement l'objet d'un programme de réhabilitation de grande ampleur. Le centre sera étroitement lié à l'industrie pharmaceutique et bénéficiera d'un écosystème local unique composé de grands CHU, d'incubateurs biotechs et de centres de recherche.
- Un institut de biotechnologie pour la santé sera développé sur un site unique, dans le but de créer des interfaces entre la biologie et la médecine d'une part, la physique, la chimie, les mathématiques appliquées, les sciences informatiques et les sciences cognitives d'autre part. L'institut sera tourné vers des questions interdisciplinaires telles que la pharmacologie, le comportement humain et ses interactions avec l'environnement, etc.
- Un centre d'humanités numériques, qui pourrait être positionné dans le cadre du réseau des services documentaires de USPC, en coordination avec la Sorbonne Nouvelle, Paris 13 et la FMSH. Reposant sur notre programme interdisciplinaire « usage des patrimoines numérisés », il s'intéressera prioritairement à la création de corpus numérisés et à l'encodage de textes, d'images et de films, ainsi qu'au traitement de données géolocalisées. Il développera également des liens forts avec les grandes infrastructures de recherche du CNRS en humanités numériques, notamment HumaNum.
- Un institut des sciences des données s'inspirera de l'Institut des sciences du données de l'université de Berkeley : centre d'expertise, lieu d'échanges ouvert pour

les experts en technologies de l'information et les « fournisseurs de données » tout autant que « bac à sable » pour de nouvelles idées, il développera de nouvelles méthodes en faveur de l'acquisition, du stockage et de l'analyse des données, et mettra en œuvre des plateformes pour la simulation et la visualisation des données. Il s'intéressera à des questions importantes telles que l'internet des choses, les liens entre éthique et démocratie, les impacts sociaux du partage et de la préservation des données de recherche, etc.

- Un institut de recherche interdisciplinaire et d'innovation en formation et en apprentissage sera lancé. Il s'appuiera sur nos laboratoires en didactique, en psychologie cognitive et en neurosciences et bénéficiera de notre engagement résolu au sein de l'ESPE de Paris, tout autant que de notre expertise en matière de pédagogies innovantes (vide infra). Cet institut favorisera la recherche interdisciplinaire sur l'éducation, la socialisation, la créativité, la simulation ou l'apprentissage par projet ou par le numérique.

### 2.1.2. Formation d'excellence

#### **Évaluation de la situation actuelle par le jury**

Le jury international a souligné la qualité de nos initiatives : « grande ambition et travail impressionnant : accent prononcé sur la pédagogie à travers un éventail d'activités (y compris la recherche et l'internationalisation) ; l'Institut Innovant de Formation par la Recherche offre un exemple intéressant d'interface rassemblant la recherche, l'enseignement et l'apprentissage. Initiatives intéressantes dans le domaine de la santé (AlterPACES, iLumens). » Cependant, il a également insisté sur l'absence de stratégie partagée. Par conséquent, nous avons scrupuleusement analysé nos différentes initiatives, puis nous les avons intégrées beaucoup plus étroitement à la vision globale de l'université-cible.

Depuis 2015, nous avons poursuivi et amplifié plusieurs programmes qui faisaient partie de notre projet initial : les formations alternatives en santé (AlterPaces), l'année de préparation à l'entrée dans le supérieur (PaRéO) afin de permettre aux étudiants de consolider les acquis et les méthodes, des programmes de 1<sup>er</sup> cycle innovants, l'utilisation de ressources numériques pour les pédagogies (1300 enseignants de USPC ont bénéficié de SAPIENS) et l'apprentissage des langues (à travers PERL, environ 12000 étudiants avaient été formés en 2017-2018).

Les actions programmées dont la liste suit ont principalement trois objectifs : (i) dynamiser l'attractivité en améliorant la visibilité (à travers des écoles doctorales, des cursus internationaux, des écoles d'été...) ; (ii) renforcer l'interface avec les partenaires du monde socio-économique de façon à articuler compétences et emplois ; (iii) soutenir les pratiques pédagogiques innovantes.

L'enseignement de 1<sup>er</sup> cycle : Les bi-cursus (majeures / mineures) et les doubles licences seront progressivement amplifiés (il y a eu dix doubles diplômes créés au cours des années passées). Les pédagogies par projet ou fondées sur la recherche seront étendues dans ces formations, à partir de la licence du programme « Frontières du vivant » (IDEFI IIFR). La

reconnaissance de compétences non-académiques (l'engagement citoyen, les projets étudiants, l'entrepreneuriat) sera introduite.

L'enseignement en 2<sup>ème</sup> et 3<sup>ème</sup> cycles : Deux EUR de l'université-cible ont déjà été sélectionnées à l'issue du premier appel à projets (G.E.N.E. et EURIP), et l'université-cible est associée à trois autres (SPS-GSR, ISPL-GCS, REDPOP). D'autres encore sont en préparation pour le second appel conformément à la stratégie adoptée en juin 2017.

Nous renforcerons les formations professionnelles en combinant l'excellence disciplinaire avec des études de cas pratiques et la simulation de situations réelles. Le savoir-faire développé au sein de iLumens sera adapté à d'autres formations (par exemple dans les domaines du droit appliqué ou en consultation clinique).

L'internationalisation sera dynamisée à travers (i) l'augmentation du nombre de masters dispensés en anglais, (ii) la création de masters internationaux dans le cadre de Erasmus +, l'objectif étant qu'il y en ait au moins un par composante, (iii) la poursuite des bourses doctorales internationales mises en place grâce au programme européen de mobilité Co-Fund (Inspire, directement piloté par USPC, et MathInParis, dont USPC est partenaire), et (iv) la relance du dispositif de mobilité entrante et sortante de niveau Master, qui s'est révélé très attractif auprès d'étudiants de tout premier plan désireux d'étudier en France.

Les études de santé : Au cours des années passées, le collège de Médecine a autorisé un début de rapprochement entre les deux facultés de médecine, les deux facultés d'odontologie et la faculté de pharmacie, notamment à travers le développement de nouvelles méthodes d'enseignement communes (ex : iLumens), l'intégration d'autres domaines à l'enseignement de la médecine, la coordination de plusieurs formations personnalisées et l'expérimentation d'une réforme du 1<sup>er</sup> cycle des études médicales (cf. l'AlterPaces).

Désormais, nous sommes en train de construire un nouveau schéma de formation en 1<sup>er</sup> cycle pour les études médicales, dentaires, pharmaceutiques et paramédicales, qui sera soumis au ministère de la santé et au ministère de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation pour une période d'expérimentation. Ce cursus pré-médical de 3 ans, appelé Bachelor en santé, sera fondé sur le modèle américain et reposera sur une approche modulaire visant à offrir un éventail plus large de cours (en sciences naturelles, sciences de la vie, SHS...). La première année de ce Bachelor en santé permettra aux étudiants de se spécialiser en études de santé (médecine, pharmacie, dentisterie, physiothérapie, maïeutique, études d'infirmière...) ou de s'orienter vers d'autres champs.

L'innovation pédagogique : Nous soutiendrons l'innovation pédagogique, la montée en charge de SAPIENS et PERL, ainsi que de nouvelles initiatives reposant sur l'apprentissage par la recherche telles que les développe actuellement le Centre de Recherche Interdisciplinaire (CRI) à travers des appels centrés sur l'apprentissage par projet, la recherche participative ou inspirés d'initiatives étudiantes. Cette démarche bénéficiera du potentiel de recherche de l'université-cible dans les sciences de l'éducation et les sciences cognitives. La fusion des services support de Descartes et Diderot permettra de développer et de coordonner les ressources nécessaires pour tous ces projets (cours en ligne, systèmes de gestion des apprentissages, e-portfolio...)

### 2.1.3. Innovation

Le jury international a souligné le fait que la SATT IDF Innov (<http://www.idfinnov.com>) et l'IDEX avaient été « créés indépendamment, mais convergeaient à présent. » Depuis 2015, ce processus se poursuit avec des initiatives telles qu'une cartographie des compétences, des activités de recherche et des partenariats, indispensables pour développer notre potentiel d'innovation. Le jury international a également souligné que « l'activité globale en matière d'innovation reste modeste par rapport au potentiel des universités concernées. » L'IDEX a effectivement contribué à la mise en place de nouveaux partenariats socio-économiques fructueux (voir la sous-section 2.1.8). Néanmoins, il existe encore un décalage entre le potentiel de l'université-cible et l'impact socio-économique de ses activités. Nous espérons y remédier grâce à notre nouvelle politique en matière d'innovation.

Par-delà la création de la SATT IDF Innov, qui depuis 2013-2014 a pris progressivement la responsabilité de l'ensemble du dispositif de transfert de technologie et de la passation de contrats industriels pour les membres de USPC<sup>30</sup>, les réalisations antérieures incluent :

- Le développement de l'incubateur Paris Biotech Santé (PBS) et la création prochaine d'un centre de recherche translationnelle en onco-hématologie, qui sera hébergé dans un nouveau bâtiment (cf. § 1.2).
- Le soutien aux projets d'entrepreneuriat étudiant, notamment, à travers l'initiative PEPITE CréaJ IDF et le lancement de deux masters en formation au transfert de technologie : « Biomedical Engineering » et « Bio-Entrepreneur ».
- La mise en place d'une certification de deux semaines en administration des affaires qui a été suivie par près de 200 doctorants au cours des 5 dernières années. Cette formation, en anglais, s'appuie sur un dispositif de simulation habituellement utilisé par les écoles de commerce et les MBA (CAPSIM) pour favoriser les compétences managériales, entrepreneuriales et de gestion de projets.

Les actions prévues sont les suivantes :

- Accroître la sensibilisation des scientifiques, en particulier des plus jeunes, au transfert de technologie et aux partenariats avec le monde industriel par la présentation régulière d'objectifs, de processus et de cas de réussite, afin de créer une culture du transfert de technologie au sein de notre communauté.
- Au niveau du doctorat, développer : (i) la possibilité de travailler sur de courtes périodes au sein d'entreprises ou d'institutions (« missions complémentaires »), faisant suite au programme en cours d'élaboration à Paris Diderot en collaboration avec PhD Talent ; et (ii) des doctorats en partenariat avec les industriels (bourses

---

<sup>30</sup> IDF Innov soutient financièrement entre 25 et 30 projets émergents (coût de la « maturation » de projets : plus de 3 M€) et octroie entre 15 et 20 licences chaque année, couvrant les sciences de la santé et de la vie, l'ingénierie, les TIC et les sciences humaines et sociales. IDF Innov dispose d'un portefeuille unique en recherche biomédicale et de santé (7 000 scientifiques) et un accord global a récemment été signé avec Inserm-Transfert (bureau de transfert des technologies de l'INSERM), ce qui a donné naissance à un partenariat solide entre ces deux instances pour le transfert de la recherche. La nomination d'un nouveau président fin 2017 ou début 2018 accélérera le développement et le succès de la SATT IDF Innov.



CIFRE), suivant le modèle existant à Paris Descartes, lui-même fondé sur celui de l'Université de Lyon<sup>31</sup>.

- Soutenir les activités d'incubation et de prématuration par des appels à projets spécifiques et soutenir davantage le développement de plateformes de recherche qui peuvent être ouvertes au secteur privé, y compris aux PME et aux startups.
- Dynamiser l'activité de la SATT IDF Innov dans des domaines autres que la santé et correspondant aux points forts de l'université cible : mathématiques appliquées, informatique, physiques, chimie, sciences sociales, etc.
- Mettre en place un fonds dédié à la création et au développement de startups en partenariat avec de grands investisseurs privés et institutionnels, sur le modèle de celui de Paris Saclay.

#### 2.1.4. L'université-cible

##### **Organisation de l'université cible**

Dans notre projet initial, nous proposons de fusionner 8 établissements en une seule université. Cependant, nous n'avons jamais décrit la façon de procéder, le statut que nous entendions adopter, ni la façon dont cette université serait structurée<sup>32</sup>. Le jury international a ainsi souligné que « le modèle d'université-cible comme université fusionnée, présenté dans le projet IDEX initial, avait été abandonné au profit d'un autre modèle d'université pluridisciplinaire unifié », que « ce modèle alternatif ne semblait pas conforme à une IDEX », enfin que « le but initial n'avait pas été rempli et qu'aucun objectif ambitieux n'avait été proposé en remplacement ».

Notre nouveau projet est simple : notre université-cible est construite autour de trois établissements de recherche intensifs partageant les mêmes missions fondamentales. Ils fusionneront le 1er janvier 2019. Ainsi que nous l'avons décrit dans la 1<sup>ère</sup> partie, notre principal défi consiste à trouver le bon équilibre entre le pilotage stratégique et l'autonomie pour des composantes de grande taille. L'ébauche de statuts détaille la façon dont cet objectif sera réalisé – en décrivant les organes centraux et la répartition des compétences et des pouvoirs (cf. annexe 2). Cette sous-section résume les principales caractéristiques de l'organisation interne.

3 facultés et 1 institut : Le point de départ, qui sera effectif dès la mise en place de l'université-cible, sera la création de 3 facultés (santé, SHS, sciences) et d'un institut (IPGP). Ces 4 grandes composantes constitueront le principal niveau opérationnel et décisionnel au sein de l'université. En interne, elles seront organisées en départements, en UFR ou en instituts et en unités de recherche qui leur seront rattachées. Elles seront responsables de la stratégie de formation et de recherche dans leurs domaines respectifs et seront en mesure de définir leur organisation interne propre en cohérence avec l'université centrale. La

---

<sup>31</sup> <http://doctorentreprise.universite-lyon.fr>

<sup>32</sup> Les détails mentionnés pp. 28-29 du document initial étaient originaux mais complexes et probablement trop ambitieux : la recherche devait être structurée en 4 divisions et UFR, tandis que, dans le même temps, la formation devait être organisée en collèges pour l'ingénierie et la médecine, qui « harmoniseraient progressivement les activités de recherche et d'enseignement », tandis que deux autres collèges semblables à ceux d'Oxford étaient censés être créés. Aucune description n'était fournie concernant la méthode pour y parvenir ou pour permettre aux parties considérées comme externes au périmètre d'excellence (63 % du total !) d'intégrer l'université cible.

nouvelle organisation en UFR au sein des facultés conduira naturellement à partir de 2019 à des réorganisations, qui seront menées par les enseignants-chercheurs et les enseignants et soutenues par l'université.

Structures transversales : Une telle organisation, axée autour de quelques grandes composantes, est fréquente dans les universités internationales tournées vers la recherche. Elle est efficace pour permettre à de grands domaines disciplinaires de s'auto-organiser en interne. Cependant, elle peut avoir un impact négatif, celui de limiter les échanges au-delà des seuls secteurs disciplinaires. Afin d'éviter cet écueil, nous préparons également la mise en place de structures ou de processus transversaux, directement liés aux organes centraux ou dirigés par eux, qui seront chargés de structurer les activités transversales de formation et de recherche au sein de l'université.

En formation, ce rôle de coordination transversale sera assuré notamment par un Collège des Licences (cf. 1.3) ainsi que par des services dédiés aux innovations en matière d'enseignement et d'apprentissage, ainsi qu'au soutien pédagogique. Plus globalement, un Comité Formation, réunissant, autour du VP Formation, des représentants des principaux domaines disciplinaires, assurera la coordination du portefeuille de formations et l'élaboration de cursus pluridisciplinaires. Il s'occupera de questions spécifiques telles que l'orientation étudiante, les ressources numériques, la formation tout au long de la vie, etc.

A l'articulation de la recherche et de la formation, le collège des écoles doctorales poursuivra son action, au premier chef comme centre de formation aux compétences transversales et centre de coordination de la formation doctorale chargé de diffuser les meilleures pratiques.

En recherche, la cohésion des 4 grandes composantes sera assurée par des processus transversaux, ainsi que par une politique scientifique incitative menée par le Comité Recherche. Celui-ci sera composé du VP Recherche, des directeurs Recherche des facultés et de plusieurs délégués, de façon à couvrir au mieux l'éventail des domaines disciplinaires. Il agira en partenariat étroit avec les organismes de recherche sur une base régulière et jouera un rôle de *think tank* interne chargé d'alimenter la stratégie de recherche de l'université, en tenant compte aussi bien de l'excellence disciplinaire que d'aspects transdisciplinaires. De plus, il aura un rôle dans la gestion de la performance en recherche de l'université et organisera l'évaluation pluriannuelle de la recherche aux côtés des facultés, des instituts et des laboratoires.

### **2.1.5. Vie de campus et vie étudiante**

Comme le précisait le jury international, « l'expérience étudiante » constituait l'une des priorités du projet USPC. Ceci est particulièrement important à Paris, probablement l'un des endroits les plus attrayants pour les étudiants, mais où la vie est chère et peut être difficile.

Nous voulons assurer le succès de l'université-cible en optimisant « l'expérience étudiante » et en organisant des événements à forte visibilité tels que le « festival des idées de Paris » (les deux premières éditions ont eu lieu en 2016 et 2017). Cette expérience repose sur la qualité de la formation, caractérisée par une pédagogie innovante et des cursus bien

conçus, mais aussi sur une stratégie articulée autour d'une certaine manière de « faire les choses. »

Les outils pour permettre à une vie de campus et une vie étudiante intense et active de se développer sur les différents sites sont les suivants :

- soutenir activement les associations étudiantes, la culture, le sport et le lien social, notamment par l'appui à des projets impliquant à la fois des étudiants et des partenaires socio-économiques ;
- permettre aux étudiants de valoriser leur engagement associatif dans leurs études par la validation de crédits, selon des conditions spécifiques ;
- développer notre réseau d'anciens élèves, qui intégreront ceux qui existent aujourd'hui et se substitueront à eux ;
- promouvoir la vie culturelle et scientifique sur le campus grâce à une programmation active : conférences de haut niveau, expositions culturelles ..., coordonnées par un service dédié ;
- améliorer la vie étudiante en dynamisant les projets de logement sur site, qui permettent aux étudiants de bénéficier 24h sur 24 et 7 jours sur 7 d'un environnement adapté, grâce à notre collaboration avec le CROUS, les collectivités territoriales et les partenaires privés. L'accent sera mis sur la mobilité entrante de niveau master et doctorat.

### **2.1.6. Visibilité internationale**

Le jury international indiquait que « l'attention portée aux problèmes généraux doit être saluée », mais que USPC « n'a toujours pas de stratégie globale concernant l'internationalisation ». Ce manque de stratégie globale était clairement lié à notre incapacité à fusionner nos établissements. En effet, une des difficultés rencontrées par nos représentants à Buenos Aires, à Sao Paulo et à Singapour était d'expliquer le statut précis de notre consortium : étions-nous une alliance, une seule université, un regroupement d'établissements en voie de fusionner ?

Durant la période transitoire, nous avons fait le choix de maintenir les antennes en place et les accords internationaux là où elles avaient fait leurs preuves (notamment à Singapour). Cependant, nous avons choisi d'attendre que la fusion soit accomplie avant de lancer une stratégie internationale spécifique à l'université-cible. Nous avons développé des collaborations en Asie-Pacifique (NUS, PKU, Tsinghua, Sydney) et en Amérique Latine (Buenos Aires, Sao Paulo). Bien que nos chercheurs aient établi un important réseau de partenariats en Amérique du Nord et en Europe (cf. annexe 3), ces collaborations restent moins visibles au niveau institutionnel.

Les actions programmées visent à :

- Mettre en œuvre la stratégie de communication décrite dans la section 1.2 du document ;
- Etablir un ensemble limité de partenariats stratégiques avec des universités (cf. les critères évoqués en § 1.2) sur la base de mobilités étudiantes, de diplômes conjoints et de programmes doctoraux ;

- Construire une relation triangulaire avec Londres et Berlin sur la base des partenariats existants<sup>33</sup> ;
- Développer les interactions avec le CNRS, l'IRD et l'INSERM pour consolider notre réseau de laboratoires communs à l'étranger et en France, et pour en créer de nouveaux (cf. annexe 3) ;
- Elaborer une stratégie à l'intention des universités africaines, s'appuyant spécifiquement sur les réseaux mis en place par l'IRD en Afrique ;
- Relancer les dispositifs de mobilité, en particulier pour les étudiants de master, en mettant l'accent sur les universités partenaires privilégiés.

#### **Le partenariat avec NUS illustre notre approche**

Située dans une « ville-monde », NUS est l'une des principales universités en Asie. Elle a fait la preuve de sa volonté de mettre en place des échanges étudiants (12 mobilités doctorales ; 103 échanges d'un semestre pour étudiants de premier cycle, en vertu d'accords spécifiques) et de co-financer des projets de recherche ou de formation (28 et 10 respectivement depuis 2013).

Elle est également disposée à concentrer son partenariat avec nous sur quelques défis sociétaux essentiels (sciences de la santé, politiques publiques, sciences de l'éducation) et à établir des laboratoires internationaux communs. L'accord avec NUS a donc été renouvelé en mai 2017, sur la base des importantes et nombreuses interactions développées par le passé et en cours.

### **2.1.7. Politique RH**

Le jury international faisait remarquer que des « chaires d'excellence ont été créées et qu'une procédure de tenure track a été mise en place », et que « ces dernières années, 20 % des professeurs ont été recrutés en lien direct avec l'IDEX. » Cette politique sera adaptée et poursuivie dans le futur (voir ci-dessous). Le jury soulignait également que « le recrutement se fait par chaque établissement d'enseignement supérieur », mais que « le recrutement de certains postes, comme ceux du personnel de soutien, se fait au niveau de USPC » et qu'« aucune politique RH commune n'a été établie. »

Depuis 2015, nous avons concentré nos efforts sur les initiatives qui ont obtenu le plus de succès (par ex. les chaires d'excellence). Cependant, nous avons dû stopper le financement des programmes de mobilité, bien qu'ils aient démontré leur efficacité.

Grâce aux efforts de USPC, ses membres ont coordonné et encouragé les politiques en faveur de l'égalité femmes/hommes et contre les discriminations. Paris Descartes et Paris Diderot sont parmi les deux premières universités françaises à avoir obtenu le label européen HRS4R pour la gestion des ressources humaines.

#### **Recrutement et profilage des postes**

La création de l'université-cible sera l'occasion de fonder une politique RH unique, qui s'appliquera à toutes les composantes, IPGP compris. Le processus RH visera à trouver un équilibre entre une direction stratégique forte et un processus de recrutement largement décentralisé, rendu nécessaire pour garantir l'efficacité et la réactivité dans des domaines

---

<sup>33</sup> Voir le Centre Virchow-Villermé en Santé Publique (CVV), les accords de Paris Descartes avec l'université de médecine de la Charité à Berlin, et ceux de Paris Diderot avec le King's College et l'université Humboldt.

fortement concurrentiels ou en émergence, où les candidats de pointe ont plusieurs offres d'emploi. Cet objectif sera réalisé à travers un ensemble de mesures générales :

- Les deux instances centrales de gouvernance de l'université, le Conseil d'administration et le Sénat, seront chargées des priorités stratégiques et d'approuver le contrat d'objectifs et de moyens pluriannuel en fonction de ces priorités, y compris les priorités en matière de recrutement de nouveau personnel ;
- le Sénat de l'université sera chargé de définir les normes de qualité et les bonnes pratiques en matière de recrutement, tenant compte des spécificités propres aux secteurs disciplinaires, mais dans le but de garantir que les mêmes standards sont appliqués au sein de l'ensemble de l'université. L'université-cible obtiendra le [label européen HSR4R](#) et mettra en œuvre les bonnes pratiques qui y sont associées (ouverture internationale, équité, transparence...) ;
- La plupart des postes (couvrant une dotation récurrente d'environ 90%) seront ouverts directement par les facultés sur la base de cette procédure et seront gérés directement par eux. Les profils seront votés par les conseils de gestion des facultés sur la base de leurs besoins spécifiques en matière de recherche et de formation. La décentralisation permettra également une gestion efficace des postes à profil spécifique (praticiens hospitaliers, agrégés de droit, IPGP...) ;
- Les 10% de postes restants seront alloués par l'université centrale de façon à soutenir les priorités stratégiques et les projets transversaux de l'université-cible. Ceci constituera non seulement pour les facultés une incitation à se conformer à la politique générale de l'université mais aussi à soutenir les nouvelles initiatives et les projets inter-facultés. En conséquence, ces postes alloués sur proposition du Comité de direction et après avis du Sénat, bien que limités en nombre, devraient avoir un effet de levier et de transformation sur la politique scientifique et de ressources humaines de l'ensemble de l'université.

### **Améliorer la politique d'attractivité**

Le succès durable de l'université-cible résidera dans sa capacité à attirer et à fidéliser des enseignants-chercheurs et des chercheurs de premier plan. Nous développerons une politique ambitieuse, fondée sur notre expérience concernant la 1<sup>ère</sup> phase de l>IDEX :

- Un ensemble de chaires d'excellence environnées, de façon à attirer de nouveaux enseignants-chercheurs ou chercheurs. L'environnement inclura une dotation de recherche récurrente, un espace de travail en laboratoire, des allocations doctorales ou de Master. Ces chaires, attribuées aussi bien à des chercheurs en début ou en milieu de carrière, seront ouvertes pour une durée de 3 ans, éventuellement renouvelable pour 2 années supplémentaires en fonction d'une évaluation. Elles pourraient bénéficier des 10% de postes alloués centralement (cf. ci-dessus). Une autre solution consisterait à inclure le salaire du nouveau chercheur dans l'environnement de départ, en fonction des possibilités de recrutement de personnel statutaire offertes par le système français.
- Un soutien de proximité sera apporté aux enseignants-chercheurs et chercheurs en début de carrière, en particulier les jeunes maîtres de conférence, à travers notamment la réduction des heures d'enseignement pour débiter une nouvelle activité de recherche efficacement.

Ces recrutements stratégiques seront déployés en collaboration étroite avec les organismes de recherche partenaires tels que le CNRS ou l'Inserm. Ces établissements ont leur propre dispositif d'attractivité pour le recrutement (*Momentum, ATIP/Avenir*). L'objectif sera d'identifier ensemble les besoins et les opportunités dans les UMR et de choisir la meilleure stratégie pour attirer et fidéliser les meilleurs chercheurs en début et en milieu de carrière, y compris à travers des recrutements environnés avec l'Inserm.

#### **L'articulation avec les organismes de recherche : l'exemple du CNRS.**

Une bonne articulation avec les organismes de recherche est essentielle pour maximiser l'impact de notre politique RH, puisqu'ils représentent une part importante de notre recrutement annuel.

À titre d'exemple, pour le CNRS et l'année 2017 uniquement, 17 chercheurs ont été recrutés au sein des UMR du périmètre de l'université-cible. Il convient de souligner que ces chercheurs contribuent également à la formation : actuellement, 345 chercheurs du périmètre de USPC participent à des activités de formation (1/3 en sciences humaines et sociales et 2/3 dans d'autres domaines), ce qui représente plus de 13 000 heures de cours chaque année.

**Comment créer un sentiment d'identité partagée et d'appartenance au sein du personnel administratif ?** Notre Ecole Interne de Formation des Cadres (EIFOR) constitue une initiative particulièrement novatrice dans le contexte français. Cette école, créée par Paris Descartes au sein de USPC, vise à la fois à améliorer les compétences managériales de notre personnel d'enseignement et d'administration, mais aussi à augmenter les capacités de ces deux catégories à travailler ensemble sur des projets communs et à mélanger des stagiaires venant de différents établissements, départements ou services.

#### 2.1.8. Partenariats (universités, organismes de recherche et entreprises)

Le jury international faisait observer que « le développement de nouveaux partenariats au niveau de USPC n'était pas une priorité. » En écho à ses remarques sur l'innovation, il ajoutait : « bien que les revenus provenant des contrats privés aient considérablement augmenté, le potentiel de l'immense réservoir de compétences des membres de USPC demeure largement inexploité. » De plus, bien que « les LABEX aient démontré l'énorme potentiel des partenariats avec les acteurs du monde socio-économiques et des organismes de recherche, l'IDEX n'a jusqu'à présent pas réussi à exploiter ce potentiel. »

Depuis 2015, plusieurs actions de l'IDEX qui étaient en germe ont donné naissance à de nouveaux et fructueux partenariats, non seulement avec des acteurs du secteur privé, mais aussi avec des agences et des organismes publics. Ainsi :

- l'accent mis par les programmes interdisciplinaires de USPC sur les questions sociétales a généré de nouveaux partenariats socio-économiques : enregistrement de brevets grâce au financement industriel<sup>34</sup>, formulation de recommandations portant sur un secteur économique spécifique ou mise à disposition d'expertise en soutien aux décideurs. Des liens solides ont été développés avec les autorités de

---

<sup>34</sup> 5 brevets sur des interfaces machines/humaines dans le cadre du programme « Corps, Réseaux, Identités Numériques » ; liens entre bibliothèques et fournisseurs de contenu du programme « Usages des Patrimoines Numérisés » ; contribution du programme « Les Politiques de la Terre » aux processus de la COP21 et de la COP22.

santé, que ce soit pour la conduite de recherches partenariales<sup>35</sup> ou pour le développement de nouvelles structures ;

- le développement de plateformes de recherche de nouvelle génération a également permis des interactions avec des entreprises privées, y compris des startups créées par d'anciens doctorants, et de mieux articuler la recherche scientifique avec les politiques publiques<sup>36</sup> ;
- le service partagé iLumens a établi des partenariats avec des entreprises privées pour le développement de matériel et de logiciels de simulation médicale, ainsi qu'avec des hôpitaux publics et privés pour la formation tout au long de la vie de leur personnel. Des partenariats du même genre se développent à l'international avec des universités étrangères qui souhaitent créer des installations et des services similaires ;
- le service partagé SAPIENS et le Centre Virchow Villermé en santé publique ont également contribué à l'établissement de nouveaux partenariats en France et à l'étranger. Les liens établis par le CRI avec la Fondation Bettencourt-Schueller, ainsi qu'avec l'Unesco, des universités internationales prestigieuses (Harvard, Tsinghua) et diverses associations, ouvrent la voie à de nouveaux rapprochements dans le domaine de l'innovation pédagogique, de l'engagement social ainsi qu'à des partenariats internationaux portant sur des enjeux sociétaux.

La création de l'université-cible et ses liens avec les partenaires privilégiés fourniront l'occasion d'instaurer une politique globale ambitieuse de collaborations avec les composantes suivantes (voir la sous-section 2.1.6 pour les partenariats internationaux) :

- Relations académiques dans en région parisienne : L'université-cible développera davantage les liens existants avec d'autres pôles académiques de Paris dans des domaines d'intérêt commun (notamment avec Sorbonne Université, PSL et Paris-Saclay pour les sciences exactes et expérimentales ou les SHS, et avec Paris 1 en lettres et sciences humaines et sociales). De tels partenariats s'appuient sur des unités de recherche en co-tutelle ou des formations co-accréditées. Ils pourront à terme être adossés aux EUR, et notamment aux trois projets sélectionnés auxquels USPC participe.
- Liens avec des organismes de recherche. Comme cela a déjà été dit, les organismes de recherche seront intégrés au pilotage de l'université en raison de leur importance en matière de ressources et de stratégie. C'est le cas notamment du CNRS et de l'Inserm, qui prendront directement part aux principales décisions de l'université par leur présence au sein des instances centrales de gouvernance, et avec lesquels seront conclues des conventions pluriannuelles (sur le modèle d'Aix-Marseille Université, de l'université de Strasbourg et de l'université de Bordeaux).
- Partenaires socio-économiques (outre ceux mentionnés dans la section 2.1.3, qui traite de l'innovation et du transfert de technologie). L'AP-HP est un partenaire majeur puisque la moitié des hôpitaux de Paris seront affiliés à l'université-cible. Celle-ci entend également développer, pour chaque domaine, des interactions avec les principaux acteurs socio-économiques et politiques concernés. La collaboration

---

<sup>35</sup> Recherche sur le vieillissement et isolement à La Réunion dans le cadre du programme « Les Dynamiques du Vieillir » ; unité de soutien psychologique pour les patients adolescents atteints d'un cancer dans le cadre du programme « La Personne en Médecine. »

<sup>36</sup> Voir la plateforme internationale « Violence et sortie de la violence » pilotée par la FMSH.

que l'IPGP entretient avec les ministères et les partenaires socio-économiques dans le domaine de la prévention des risques naturels en est un très bon exemple. Ce type de partenariat correspond pleinement à la conception de la recherche scientifique soutenue par l'université-cible, en mettant l'accent principalement sur les défis sociétaux et leur impact.

#### 2.1.9. Gouvernance et pilotage du projet IDEX

En 2016, le jury international soulignait que « USPC avait adopté [...] des principes sains », mais qu'il n'y avait à cette date « aucune réalisation significative montrant la mise en place de processus concrets et de structures en termes de prise de décision, de pilotage et de responsabilité partagés par-delà quelques initiatives modestes telles que des services partagés, des infrastructures en technologies de l'information et une politique de ressources humaines limitée ».

En termes de gouvernance et de gestion du projet, la création de l'université-cible d'ici 2019 aura des conséquences importantes, car le pilotage et la gestion de l'IDEX, actuellement sous la responsabilité de la COMUE USPC, lui seront transférées.

Durant la phase de transition, la COMUE restera en charge du projet IDEX au même titre qu'avant, mais dès que l'université-cible aura été créée, celle-ci prendra la tête du projet IDEX. À l'instar d'autres universités ayant récemment fusionné et obtenu l'IDEX en France, la gestion du projet sera organisée comme suit :

- Sur le plan stratégique, les décisions principales concernant le projet, ses activités de financement et ses axes prioritaires seront prises par un Comité de pilotage, présidé par le Président de l'université-cible et regroupant des représentants des partenaires privilégiés et des organismes de recherche, ainsi que le VP Formation et le VP Recherche de l'université. Le projet sera géré par un VP IDEX spécifique au sein de l'université-cible, lequel participera également au Comité de pilotage. Celui-ci se réunira 4 fois par an, soumettra ses décisions au vote du Conseil d'administration de l'université et les présentera chaque année au Sénat, élargi aux représentants des partenaires privilégiés. Un bureau exécutif, composé du Président, du VP IDEX, du VP Recherche, du VP Formation, de deux représentants des organismes de recherche et de deux représentants des partenaires privilégiés, se réunira tous les mois.
- Sur le plan opérationnel, une équipe de gestion du projet IDEX sera créée au sein de l'université-cible pour assurer la bonne gestion, la mise en œuvre et le suivi financier de l'IDEX. Cette équipe agira en lien étroit avec d'autres équipes responsables de la gestion des instruments PIA au sein de l'université-cible, des organismes de recherche et des partenaires privilégiés.
- Enfin, l'intégration de l'IDEX à l'université-cible simplifiera son suivi et nous donnera la possibilité de développer un service de la prospective et de la gestion de la qualité (cf. § 1.3), lequel couvrira la totalité des projets PIA et assurera le suivi d'ensemble des indicateurs pour toute l'université-cible.



## 2.2. Pouvoirs et compétences

## Attribution des compétences à la fin de la période probatoire (2015)

Compétences	Toujours exercées par les institutions membres du consortium IDEX qui devaient créer l'université cible	Coordonnées entre les membres	Transférées aux directions centrales de l'institution préfigurant l'université cible
Recrutement du personnel permanent	x		
Emploi/rémunération du personnel permanent	x		
Gestion des ressources	x		
Gestion des contrats de recherche	x	en partie : les contrats européens	
Gestion de la propriété intellectuelle	x		
Gestion des partenariats	x	en partie : principaux partenariats internationaux	
Définition et gestion des relations internationales		x	
Inscription des doctorants		x	
Inscription des étudiants en master	x		
Inscription des étudiants en licence	x		
Gestion des étudiants	x		
Remise des diplômes	x		en partie : le Doctorat (sauf Sciences Po)
Politique de la recherche		x	

Direction des écoles doctorales		x	
Organisation et gestion des activités de formation initiale		x	
Organisation et gestion des activités de formation continue	x		

### 3. Projections dans l'avenir

Ainsi que cela est mentionné dans le chapitre 1 et la sous-section 2.2.4, l'université-cible sera créée en 2019 grâce à la fusion des universités Paris Descartes et Paris Diderot et de l'IPGP, lequel gardera sa personnalité morale. L'établissement issu de cette opération sera structuré autour de quatre composantes autonomes : une faculté de santé, une faculté des sciences humaines et sociales, une faculté des sciences et un institut couvrant les sciences de la terre, l'IPGP.

Notre priorité initiale se porte évidemment sur la fusion des établissements constitutifs et sur la réorganisation en résultant des instances académiques. Cette fusion impliquera d'importants changements, tant au niveau de l'administration que de la gestion de la recherche et de la formation. Ces changements s'opéreront pour la plupart courant 2018 (l'année précédant la fusion) : ils sont décrits dans la sous-section 1.4. Cependant, il s'agit uniquement de la première étape de notre restructuration.

En 2019, les UFR actuelles seront regroupées au sein des trois facultés. Cependant, des structures couvrant les mêmes champs continueront d'exister en interne. Les UFR devront donc définir une structuration cohérente des champs disciplinaires dont la mise en œuvre s'étalera entre 2019 et 2023. À cette fin, elles adopteront une approche principalement ascendante et s'appuieront sur les propositions des enseignants-chercheurs et chercheurs.

#### **Réorganisation de nos composantes internes : l'exemple de la faculté de santé<sup>37</sup>.**

Les cinq facultés existantes qui constitueront la future faculté de santé finalisent actuellement leur proposition de restructuration. L'objectif de la nouvelle faculté est de devenir une référence en termes de pluridisciplinarité, d'innovation et de synergie en matière de formation et de recherche, ainsi qu'en termes quantitatifs et qualitatifs de ses hôpitaux universitaires et départements spécialisés.

Le doyen de la faculté sera responsable de l'ensemble de la faculté. Il bénéficiera de l'assistance des directeurs des études des champs disciplinaires classiques (médecine, pharmacie, odontologie), ainsi du doyen de l'école paramédicale et de deux doyens chargés (i) des relations avec la recherche fondamentale et les sciences, et (ii) des campus de médecine et des étudiants. Le calendrier provisoire de la fusion des composantes internes de la faculté de médecine et santé est le suivant :

**2017-2019.** Préparation technique et administrative de la fusion ; préparation de la réorganisation du campus ; renforcement des collaborations entre les différentes structures ; fusion des conseils de gestion et des comités ; impact de la fusion sur l'organisation pédagogique ; recherche d'actions communes pour l'innovation pédagogique et le financement externe avec des partenaires publics et privés ; impact régional et national sur la formation médicale ; préparation d'un pilote du programme de formation expérimental, à savoir un *Bachelor* en santé tout à fait original : faisabilité technique et administrative, accord concernant cette expérimentation par le ministère de la Santé et le ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation.

<sup>37</sup> Cette description est extraite d'une proposition détaillée issue d'une étude interne approfondie menée par les doyens des cinq facultés existantes qui constitueront la future faculté de santé.

**2019-2023.** Rénovation et amélioration du campus ; fusion effective des deux UFR de médecine en une seule faculté, et des deux UFR d'odontologie en une seule faculté ; réorganisation des stages dans les hôpitaux de l'Assistance Publique-Hôpitaux de Paris (AP-HP) et des autres structures ; définition des liens avec les organismes de recherche et de la politique générale de la recherche ; affinement du *Bachelor* en santé (définition du contenu du programme sur 3 ans) ; liens entre les facultés de médecine, d'odontologie et de pharmacie, liens avec les autres grandes composantes de l'université-cible et avec d'autres universités.

### 3.1 Répartition future des compétences

Le tableau ci-dessous indique que d'ici 2019, l'université-cible prendra en charge tous les aspects de ses missions.

#### Répartition des compétences à l'avenir (préciser l'année)

Compétences	Resteront réparties entre les membres du consortium IDEX	Seront conservées par les établissements existants lorsqu'ils deviendront des composantes de l'université-cible dans x années (préciser x)	Seront transférées aux instances centrales de l'université-cible dans x années (préciser x)
Recrutement du personnel statutaire			2019
Emploi/rémunération du personnel statutaire		2019 (organisme de recherche/IPGP)	2019
Gestion des ressources			2019
Gestion des contrats de recherche		2019 (organisme de recherche/IPGP)	2019
Gestion de la propriété intellectuelle			2019
Gestion des partenariats			2019
Définition et gestion des relations internationales			2019
Inscription des doctorants			2019
Inscription des étudiants de master			2019
Inscription des étudiants de licence			2019
Gestion des étudiants			2019
Remise des diplômes			2019
Politique de la recherche			2019
Direction des écoles doctorales			2019

Organisation des cours et activités pédagogiques			2019
Organisation et gestion des activités de formation tout au long de la vie			2019

La bonne interprétation de ce tableau repose sur deux points importants :

- Dans le cas de l'IPGP, le maintien de sa personnalité morale aura des conséquences spécifiques concernant l'emploi du personnel ou la gestion juridique des contrats de recherche. Cependant, ainsi qu'il a été souligné précédemment, ces spécificités ne remettent pas en cause la définition et la mise en œuvre d'une stratégie unique.
- Pour de nombreuses décisions, les instances centrales de gouvernance définiront les principales lignes directrices et orientations stratégiques, et seront en définitive responsables des actions à prendre. La mise en œuvre concrète de ces actions sera souvent déléguée aux facultés et à l'Institut, via les contrats d'objectifs et de moyens pluriannuels : en effet, au vu de la taille de l'université-cible, une gestion centralisée ne serait ni efficace ni scientifiquement pertinente.

### **Attributions et responsabilités du Président**

Le Président de la future université-cible aura tout pouvoir décisionnel sur le budget, lequel sera voté par le Conseil d'administration de l'université. Dans le cas spécifique de l'IPGP, un budget dédié lui sera affecté ; il devra néanmoins être préalablement approuvé par le Conseil d'administration et sera soumis au veto du Président de façon à garantir la circulation et la cohérence de la stratégie interne de l'université-cible.

Afin d'augmenter les revenus externes, les ressources dégagées par les facultés leur seront reversées (déduction faite d'un pourcentage limité destiné aux instances centrales), après approbation annuelle du budget par le Conseil d'administration de l'université-cible.

Les accords entre l'université-cible et ses principales composantes (les facultés et l'IPGP) porteront également sur la politique générale de recrutement afin de garantir la cohérence de la stratégie globale en ce qui concerne la définition des profils de poste selon une approche ascendante.

Ainsi, chaque composante sera individuellement chargée de mettre en œuvre le plan de recrutement conforme aux directives de qualité générales définies par le Sénat académique. Celui-ci se réservera le droit d'annuler tout recrutement d'enseignant-chercheur ou de chercheur non conforme aux meilleures pratiques.

### **Vision prospective**

Les principales mesures visant à renforcer la qualité, la visibilité et la capacité d'innovation de l'université-cible en termes de recherche, de formation, de transfert de technologie, de relations internationales et de vie de campus ont été présentées ci-dessus dans les sous-sections correspondantes du chapitre 2. Le tableau et le texte ci-après se concentrent donc spécifiquement sur la trajectoire institutionnelle, ainsi que sur les mesures visant à améliorer la visibilité et la marque de l'université-cible.

Type d'engagement	Description de l'indicateur	Objectif	Date d'exécution
Recherche d'excellence	Progression dans le la proportion de 10 % des articles les plus cités du <i>CWTS Leiden</i>	1re université française figurant dans le PP Top 10 %	2019
	Projets phares	9 programmes interdisciplinaires : les instituts sont opérationnels	2021
	Doctorants internationaux	60 doctorants internationaux sélectionnés via un appel ouvert et une procédure commune	2021
	Post-doctorants internationaux	60 bourses pour post-doctorants internationaux attribuées à travers un appel ouvert spécifique	2020
	Chaires internationales	10 nouveaux titulaires de chaires internationales recrutés	2020
Enseignement d'excellence	Étudiants de premier cycle : bi-cursus (majeures/mineures) et doubles licences	50 % des programmes de premier cycle	2021
	Écoles de 2 <sup>ème</sup> et 3 <sup>ème</sup> cycles	10 EUR opérationnelles	2021
	Cours de master délivrés en anglais	25 % des cours de master délivrés en anglais	2021
	Mobilité internationale des étudiants de master	200 bourses internationales de master attribuées	2020
Innovation	Activités de sensibilisation	200 scientifiques formés et modules de formation pour 50 % des doctorants	2020
	Soutien des projets en phase de prématuration	10 projets conjointement soutenus par l'université-cible et la SATT IDF Innov	Annuellement à partir de 2019
	Fonds d'amorçage	Création d'un fonds d'amorçage rattaché à l'université-cible	2021
Université-cible	Création de l'université-cible	Décret de création	Été 2018
		Mise en place des instances centrales de gouvernance	Fin 2018
		Entièrement opérationnelle	2019
	Restructuration des composantes académiques au sein des facultés	Réorganisation interne des départements et des UFR, conception et mise en œuvre	2019-2023

	Classements internationaux	L'université figure dans les classements universitaires mondiaux <i>THE</i> , <i>QS</i> et de Shanghai	2019/2020
		Fouchette 50-60 du classement de Shanghai Parmi les 50 meilleures universités du classement de Shanghai	2019 2023
	Délivrance des diplômes	L'université délivre tous les diplômes	2020
	Signature des publications	Près de 100 % des publications portent la signature scientifique « Université de Paris, laboratoire xxx, Paris, France. » <sup>38</sup>	2020
Vie de campus et vie étudiante	Événements culturels et sportifs / associations	Vie de campus sous l'égide de la nouvelle université	2019
	Carte d'étudiant	Tous les étudiants possèdent une carte et ont accès aux services aux étudiants	2019
	Observatoire de la vie étudiante	Création d'un observatoire de la vie étudiante	2019
	Réseau des anciens élèves	Création d'un réseau des anciens élèves unique regroupant les réseaux déjà existants	2019
Politique internationale	Partenariats stratégiques à l'international	3 nouveaux partenariats stratégiques établis	2021
	Consolidation d'un réseau international d'UMI	10 nouvelles UMI créées	2023
Politique RH	Stratégie RH et processus de recrutement	Une stratégie unique et des lignes directrices sont définies pour l'ensemble de l'université-cible	2019
	Stratégie RH et processus de recrutement	Label RH d'excellence européen (HRS4R)	2019-2020
Partenariats	Accords avec les organismes de recherche nationaux	Accords pluriannuels avec le CNRS et l'Inserm	2019
	Accords avec des partenaires privés	3 accords pluriannuels établis avec de grandes entreprises	2020

<sup>38</sup> Au cours de ces cinq dernières années, nous avons utilisé USPC comme affiliation institutionnelle pour la signature des publications scientifiques. La création de notre université-cible implique deux changements : (i) le remplacement de USPC par l'Université de Paris ; (ii) la simplification de l'affiliation : les seules affiliations pour les enseignants-chercheurs et chercheurs seront (a) l'Université de Paris, (b) le nom du laboratoire de recherche et, pour le personnel des organismes de recherche, (c) le nom de l'organisme de recherche.

	Accord avec l'AP-HP	Accord pluriannuel avec l'AP-HP	2019
Gouvernance et gestion du projet	Gestion de l>IDEX	Le projet IDEX est piloté par le VP IDEX de l'université-cible	2019
	Comité de pilotage IDEX	Le Comité de pilotage IDEX est mis en place et la convention avec les établissements partenaires est conclue	2019
	Conseil d'orientation stratégique	1 <sup>ère</sup> réunion du Conseil d'orientation stratégique	2019
	Service de la prospective et de la gestion de la qualité	Service de la prospective et de la gestion de la qualité créé	2019

### 3.2 Mesures pour améliorer la visibilité de l'université-cible

Le nom provisoire de l'université, *Université de Paris*, a été choisi pour améliorer la visibilité internationale de l'établissement nouvellement créé. Il permet également d'éviter la confusion avec les autres établissements d'enseignement supérieur parisiens, en particulier avec Sorbonne Université. Dès 2018, un effort important sera accompli afin de donner de la visibilité à cette nouvelle marque et la faire connaître auprès de toutes les parties prenantes :

- **Pour les étudiants et le personnel, 2018 sera une année importante**, car la préparation de la création de l'université-cible s'accompagnera d'une communication spécifique à travers les sites Internet, des bulletins d'informations fréquents, des visites régulières des présidents aux UFR et aux UMR, et des événements socioculturels et scientifiques pour célébrer cette future création. Le site Internet de la nouvelle université est déjà en ligne [<https://universiteparis2019.fr>]. Il sera un point de référence pour la communauté durant tout le processus de création.
- **Dès 2019, tous les étudiants et tout le personnel obtiendront une carte de l'Université de Paris**. Celle-ci leur donnera accès à tous les campus et à tous les services, ainsi qu'à une vie de campus unique (culture, sports, associations, santé, hébergement, restauration, etc.). Tous les diplômes délivrés porteront la marque « Université de Paris » et toutes les publications scientifiques porteront la signature « Université de Paris, laboratoire xxx, Paris, France ».
- **Tout comme pour les établissements partenaires, une communication spécifique sera adressée aux partenaires extérieurs** en 2018-2019 pour les informer des changements institutionnels en cours, ainsi que pour veiller à ce que le nouvel établissement soit clairement identifié par nos partenaires académiques et nos agences bibliométriques et de classement.

### 3.3 L'université-cible dans son écosystème

**Partenariats entre l'université-cible et les autres membres de l>IDEX.** Notre décision de créer une université-cible a d'importantes implications pour les établissements qui ne fusionneront pas avec elle en 2019. Ces derniers sont des partenaires privilégiés depuis de



nombreuses années : plusieurs partagent des unités de recherche, des laboratoires d'excellence (LABEX), des écoles doctorales ou des programmes structurants.

Puisque l'IDEX vise à soutenir la création de l'université-cible, il est judicieux de redéfinir les règles qui régissent nos partenariats. Cela nous permettra d'atteindre les objectifs stratégiques de l'université tout en nous assurant de la continuité des initiatives communes à fort potentiel (voir sous-section 2.1.9 pour plus de détails sur la gestion du projet IDEX).

Les initiatives communes seront principalement axées autour de domaines thématiques et d'activité à haute valeur ajoutée pour la trajectoire de l'IDEX. Des complémentarités entre les secteurs d'excellence de l'université-cible et les autres établissements seront recherchées afin d'enrichir les opportunités de recherche et d'enseignement dans des domaines d'expertise originaux, notamment concernant les grands défis d'intérêt commun :

- L'ensemble des forces de l'Inalco, de la Sorbonne Nouvelle et de Sciences Po, avec celles de l'université-cible, couvrent exceptionnellement bien les études aréales et mondiales.
- En tant que principaux centres mondiaux d'études des langues et des civilisations étrangères, l'Inalco et la Sorbonne Nouvelle représentent des partenaires privilégiés.
- Outre sa collaboration avec l'université-cible dans la définition de l'enseignement de premier cycle, Sciences Po est un partenaire majeur en ce qui concerne les projets interdisciplinaires (par exemple, les Politiques de la Terre ou l'Institut des sciences des données).
- Paris 13 se démarque par son expertise dans le domaine de la formation et par ses laboratoires d'excellence dans plusieurs disciplines. De grande valeur, cette université est actuellement l'un des principaux acteurs de la communauté académique du Grand Paris. De plus, elle participe activement au développement du campus de Condorcet, un campus émergent unique dédié aux sciences humaines et sociales.
- Parallèlement à Sciences Po et Paris 13, ainsi qu'aux organismes de recherche (CNRS, Inserm, Ined, IRD), l'EHESP apporte une expertise spécifique en matière de santé publique, domaine dans lequel les établissements français sont actuellement mal classés.
- La FMSH<sup>39</sup> aura un rôle majeur dans la transformation de l'approche des sciences humaines et sociales, non seulement au sein de l'université-cible, mais aussi avec d'autres membres de l'IDEX.
- L'ENSAPVS apportera son expertise en matière de sciences et de planification urbaines, ainsi que son expérience dans la formation d'étudiants de premier plan aujourd'hui bien intégrés dans le monde professionnel.

De même, l'université-cible et ses partenaires privilégiés continueront à développer les services et les réseaux partagés dont la valeur a été clairement établie afin d'offrir à leurs communautés une qualité de service à la mesure des grandes universités internationales. À titre d'exemple, elles mettront l'accent sur le développement conjoint de l'innovation pédagogique et de la formation de jeunes chercheurs, ainsi que le recrutement d'enseignants plus expérimentés. De la même façon, notre Réseau de Recherche Européen mettra à profit ses années d'expérience et de réussite.

L'université-cible et ses partenaires privilégiés conserveront une stratégie commune concernant les bibliothèques et l'information scientifique et technique. En effet, le réseau des bibliothèques de USPC est le plus important en France et a favorisé le développement d'une

---

<sup>39</sup> Se référer notamment au rapport adressé au ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche réalisé par M. Wieviorka et J. Moret, *Les sciences humaines et sociales françaises à l'échelle de l'Europe et du monde*, FMSH, 2017.

collaboration interinstitutionnelle réussie. Nous déployons actuellement un logiciel de gestion de bibliothèque unifiée sur tous les sites et nous jouons un rôle clé dans le système français CollEx (Collections d'excellence). Notre politique d'information scientifique et technique vise à soutenir l'innovation pédagogique et la recherche. Nous soutenons également le libre accès, les données ouvertes, ainsi que l'édition numérique, en partenariat avec les plateformes des organismes de recherche (comme le CNRS, sur [openition.org](http://openition.org)). Nous continuerons donc à développer des collaborations au niveau de USPC, suivant un modèle comparable à celui de la *Senate House Library* (affiliée à l'université de Londres).

Ce partenariat privilégié est décrit dans l'annexe du projet d'accord entre l'université-cible et ses partenaires privilégiés. Il dépend étroitement des trajectoires institutionnelles potentielles et de l'alignement stratégique entre lesdits partenaires et l'université-cible.

**Futur de la ComUE USPC.** La nature et les modalités des partenariats décrits ci-dessus n'exigent pas nécessairement une structure juridique distincte, telle que la ComUE existante. C'est pourquoi nous étudions actuellement le modèle adopté par Aix-Marseille Université, Sorbonne Université ou l'université de Strasbourg (où l'université-cible tient un rôle de coordination territoriale), et le modèle de l'université Grenoble-Alpes, qui a choisi de maintenir la ComUE pour le moment. Si finalement nous estimons que la valeur ajoutée de la ComUE est limitée, nous la remplacerons par un mode de gouvernance plus flexible qui pourra s'appuyer sur les modalités de gestion décrites dans la sous-section 2.1.9.

### 3.4 Principales difficultés à surmonter

Des mesures spécifiques ont été prises pour surmonter les obstacles de nature variée que nous avons anticipés.

**Statuts.** D'un point de vue juridique, la création de notre université-cible nécessite d'apporter certains changements à la législation actuelle régissant les établissements d'enseignement supérieur. En effet, ceux-ci sont essentiels pour permettre non seulement l'intégration d'un grand établissement, mais aussi, et surtout, pour garantir la compétitivité de notre université au niveau international, grâce à des instances centrales stratégiques robustes, des facultés autonomes et des garde-fous garantissant une parfaite cohérence interne. Afin de faciliter l'évolution vers un nouveau type de statut juridique, nous travaillons en étroite collaboration avec, d'une part, des représentants du ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation, et, d'autre part, nos communautés, lesquelles ont activement participé aux réflexions qui ont conduit à la définition de nos statuts. La date à laquelle la nouvelle loi sur les ordonnances sera approuvée est encore inconnue. Cependant, elle devrait être arrêtée au cours du premier semestre 2018.

**Budget.** Un changement institutionnel aussi important que celui que nous envisageons a un coût direct et indirect. Cela nécessite un engagement profond de la part de tout notre personnel. Nous anticipons soigneusement ce coût et discutons actuellement avec le ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation pour garantir qu'un soutien suffisant sera accordé et que les activités scientifiques et pédagogiques ne pourront que bénéficier de cet effort institutionnel.

**Planification.** Le succès de la nouvelle université repose sur l'articulation du pilotage académique et administratif. Il faudra ensemble définir les directives à suivre pour la fusion,

identifier les points critiques et transformer notre ambition en une structure efficace et gérable. Cela nécessite l'implication profonde des responsables des services et de l'administration, notamment en 2018 et 2019, et jusqu'en 2021.

**Gestion du changement.** Outre le processus de fusion en lui-même, qui concerne l'administration centrale de l'ensemble des universités, la fusion de certains départements sera essentielle et doit être anticipée, ainsi que cela a été précisé. Cela ne sera possible qu'à travers la participation active de la communauté universitaire, de façon à ce qu'elle puisse concevoir les structures académiques qui répondront au mieux au nouveau profil de notre université.

**Sentiment d'appartenance.** Il est de notre devoir de veiller à ce que nos communautés académiques puissent projeter leur identité sur cette nouvelle structure. Nous pensons que cela ne représentera pas d'obstacle majeur, puisque nos communautés partagent déjà des valeurs, des cultures et des pratiques similaires. Notre défi consistera à gérer la nouvelle dimension de l'établissement et à s'assurer que les instances délibérantes soient placées au niveau approprié pour faire part de leurs décisions stratégiques.

**Adapter USPC à un nouveau contexte.** Afin de se concentrer sur l'université-cible, il est nécessaire de redéfinir nos interactions avec nos partenaires privilégiés conformément aux directives présentées ci-dessus. Cela remet en question le mandat, le fonctionnement et l'existence même de USPC. L'objectif principal sera donc de concevoir une nouvelle forme de coordination territoriale clairement distincte et tributaire des collaborations établies entre l'université-cible et ses partenaires privilégiés dans le cadre de l'IDEX. Au-delà des adaptations institutionnelles, qui dépendront également des futures « ordonnances », cela nécessitera des changements culturels. En effet, tous les partenaires de USPC ont commencé à construire une identité commune à travers des projets et des activités partagées.