

Axes stratégiques de développement 2014 – 2018

Jouissant déjà d'une haute reconnaissance internationale, l'UPMC s'inscrit dans un paysage national de l'enseignement supérieur et de la recherche en pleine évolution, marqué par les importantes réformes engagées depuis près de 10 ans.

La mise en œuvre de ces réformes et l'évaluation de leurs retombées nécessitent du temps. Pour réellement transformer l'université au service de ses missions, une stratégie de long terme bien affirmée est nécessaire.

1. Stratégie de long terme : construire une université de recherche de niveau mondial répondant aux défis du 21^e siècle

L'UPMC entend participer pleinement à la construction de Sorbonne Universités. S'inscrivant dans la dynamique de la politique qu'elle mène depuis plus de quinze ans pour renforcer sa gouvernance, avoir une politique d'établissement cohérente en lien étroit avec les EPST et pour mieux se structurer, le projet de Sorbonne Universités lui permettra, avec les autres membres du PRES, de répondre aux défis intellectuels et scientifiques du 21^e siècle et de renforcer sa place aux niveaux national et international.

SUPER, l'Initiative d'excellence élaborée par les établissements membres du PRES Sorbonne Universités et sélectionnée début 2012, a contribué à consolider et clarifier cet ambitieux projet commun.

Clef de voûte de la **stratégie à long terme** et priorité structurante du projet de l'UPMC, la réalisation de Sorbonne Universités franchira, dès **2016**, une **étape décisive** qui scellera la base de sa réussite. Déjà amorcé par des actions pilotes concrètes portées par des équipes volontaires, le développement d'interactions entre les membres de Sorbonne Universités aboutira alors à la constitution d'un pôle universitaire au cœur de Paris auquel l'UPMC contribuera avec sa faculté de médecine et une faculté des sciences et d'ingénierie.

Cette transformation profonde devra également amener à inventer de nouvelles formes de collégialité respectueuses de la culture propre à chacun des domaines de connaissance ainsi réunis.

2. De l'auto-évaluation aux priorités stratégiques du contrat 2014 -2018

Le passage aux responsabilités et compétences élargies a récemment marqué une étape à laquelle l'UPMC s'était préparée. L'autonomie qui lui a été accordée, par-delà les imperfections du cadre et des modalités de sa mise en œuvre, correspond à son statut d'établissement public. Dotée de responsabilités propres qui lui permettent d'affecter ses ressources à ses priorités, l'UPMC entend assumer au mieux sa mission de service public et être reconnue comme telle dans ses relations avec son environnement comme dans son dialogue contractuel avec l'Etat.

L'exercice de telles responsabilités exige d'**intégrer dans le pilotage de l'établissement une démarche d'auto-évaluation** reposant sur des indicateurs fiables, et son corrélat indispensable, une véritable évaluation ex-post.

La préparation du contrat 2014-2018 a ainsi donné lieu à une démarche d'auto-évaluation du contrat en cours (2009-2013), initiée à mi-parcours dès le printemps 2011, par une consultation menée auprès de toute la communauté UPMC sous forme de questionnaire en ligne et d'ateliers thématiques (cf. Bilan, note méthodologique). Sur cette base notamment, des **leviers**, des **freins** et

des **blocages** ont été identifiés et analysés. Il en ressort, entre autres enseignements, les points suivants concernant la formation, la recherche et la gouvernance :

- Il faut faire de la diversité des profils et des attentes des étudiants un levier de transformation pédagogique et repenser le lien entre formation et recherche pour que l'esprit de recherche stimule une pédagogie par projet ou par problème dès la licence ;
- Pour que l'importance prise par le financement de la recherche sur projets ne se fasse pas au détriment d'une vraie politique de recherche qui mobilise son potentiel sur le long terme autour de démarches et d'axes prometteurs, il faut faire valoir les coûts complets des activités de recherche et les intégrer dans les contrats.
- La gouvernance de l'établissement se doit de reposer sur une vision partagée du cadre d'exercice de ses missions de service public et sur la base d'outils de pilotage fiables.

Dans son ensemble, cette auto-évaluation a également montré l'avantage que les missions de formation et de recherche trouveraient à la mise en place d'une université recouvrant tous les domaines de connaissance, que ce soit dans son apport et son interaction avec la société ou pour renforcer son positionnement national et international.

3. Cinq priorités stratégiques pour le contrat 2014 -2018

Les cinq priorités stratégiques transversales que se donne l'UPMC impliquent de réaliser résolument l'intégration progressive de la communauté UPMC et de ses structures dans la future Sorbonne Universités et prennent appui sur les initiatives définies par l'IDEX.

3.1 S'ouvrir à la société

Levier majeur du développement économique, social et culturel du pays, l'université doit en toute conscience assumer cette responsabilité et approfondir les relations d'échanges, de partenariats et de dialogue qui lui permettront d'être totalement reconnue dans ce rôle.

L'apport de l'université à la société est central tant au niveau de la recherche fondamentale qu'au niveau du transfert des connaissances et technologies. En garantissant les moyens d'une recherche fondamentale dont la liberté est constitutive du savoir scientifique, elle œuvre pour la société toute entière **en ouvrant de nouveaux horizons**. En assurant la pleine valorisation des découvertes issues de ses recherches et le transfert de connaissance et de technologie, elle contribue en même temps au développement économique, engendre des créations d'entreprises et d'emplois.

L'UPMC dans le cadre de Sorbonne Universités mettra en œuvre une politique de recherche qui jouera sur les différents registres : fondamentale et finalisée, conduite par la curiosité ou pour répondre aux demandes sociétales. Découvertes et innovations peuvent être en effet aussi bien le fruit inattendu de recherches ouvertes que de projets ciblés.

En formant des personnes hautement qualifiées qui soient également des citoyens éclairés, l'université apporte une autre contribution essentielle à la société. Accueillant des publics aux profils divers, y compris en reprise d'études et en formation continue, elle fait en sorte que chacun développe le goût de se former. Elle vise ainsi à les armer des connaissances et compétences qui leur permettront de s'insérer et d'évoluer dans le monde du travail.

L'université précisera mieux les priorités de ses actions, en recherche et innovation comme en formation et insertion professionnelle, en renforçant et diversifiant des **partenariats**. Ces priorités s'inséreront dans les schémas de développement territoriaux en Ile-de-France et à Paris comme dans les régions d'implantation de ses stations marines. Le **dialogue avec les collectivités territoriales, les secteurs professionnels, les entreprises et les associations** sera approfondi et intensifié.

L'université se doit de prendre toute sa place dans **l'éducation populaire**, contribuer à améliorer la compréhension de la science par le public, notamment de la science en train de se faire et de ses enjeux.

Pour être reconnue comme un acteur à part entière, l'université doit être en mesure de « faire société » sur la base d'une **vraie vie de campus** tant pour les étudiants que pour les personnels.

3.2 Mobiliser tous les champs de connaissance

L'université du XXI^e siècle que l'UPMC souhaite contribuer à créer mobilisera tous les champs de connaissance et développera des approches inter-, multi- ou transdisciplinaires, seules capables de **prendre en compte la complexité des réalités et la globalité des enjeux** auxquels l'homme contemporain est confronté. Loin de s'opposer aux disciplines, de telles approches amènent à les approfondir et contribuent à les renforcer comme à les renouveler.

Des actions déjà engagées ont permis à l'UPMC de renforcer les liens entre certaines disciplines, comme entre médecine et ingénierie ou entre médecine et modélisation, ou de mettre en place des cursus bidisciplinaires avec ses partenaires. Sorbonne Universités et l'IDEX permettront d'aller au-delà, de **faire émerger de nouveaux domaines de recherche** et de **repenser l'offre de formation**. En particulier en licence, il s'agira d'associer à une formation disciplinaire robuste une ouverture aux autres domaines et une initiation à l'appréhension critique des enjeux globaux. Pour éviter les effets contreproductifs d'une sélection drastique à l'**entrée des études de médecine**, il s'agira de proposer des parcours qui mettent à profit des qualités, des acquis et des motivations susceptibles de s'épanouir à travers des disciplines différentes.

La mobilisation de l'ensemble des champs de connaissance contribuera à revoir et à **diversifier les modalités de l'apprentissage** et à **inventer de nouvelles pratiques pédagogiques**. Cette profonde transformation pédagogique de l'enseignement en licence prendra également en compte l'évolution des pratiques d'information, de mémorisation et de construction des savoirs et savoir-faire personnels au contact des outils des technologies numériques.

3.3 Intégrer les dimensions européenne et globale

Avec Sorbonne Universités, l'UPMC s'attachera à se positionner résolument dans l'espace européen en le considérant comme son espace naturel et à mettre en œuvre une politique internationale à long terme qui reposera notamment sur des partenariats institutionnels choisis.

Sorbonne Universités participera à la construction de l'espace européen de la connaissance. Elle fera entendre sa voix dans le débat sur les orientations à prendre. Les questions qu'elle rencontre se posant aux autres universités européennes dans des contextes différents, elle tirera parti de ces **éclairages décentrés**. Une telle contribution à la réflexion passe par l'appropriation de ces questions complexes par la communauté et par l'intensification de l'implication de l'université dans les **réseaux européens dont elle est membre, l'EUA et la LERU**.

L'**Europe** est aussi une source de financement incontournable pour soutenir le développement de notre politique. Les programmes qu'elle propose s'ils procurent des moyens sont souvent complexes. Il faudra donc renforcer les compétences qui apporteront **un appui de qualité aux porteurs de projet**. L'UPMC renforcera ainsi sa capacité à initier des projets européens et y à participer, que ce soit dans le cadre de l'**ERC**, de « **Horizon 2020** », de l'**EIT**, des grandes infrastructures ou de programmes de type Marie Curie ou Erasmus pour tous.

Si, dans quelque domaine que ce soit, l'internationalisation de l'université repose sur la vitalité de sa recherche et sur les multiples coopérations engagées par ses chercheurs, elle repose aussi sur l'attractivité de ses formations et l'**accueil de nombreux internationaux**. Ceux-ci contribuent à l'ouverture internationale de ses étudiants et devrait permettre d'**accroître leur mobilité**.

Sorbonne Universités développera une politique internationale à long terme reposant sur des **partenariats institutionnels avec quelques grandes universités** des pays leaders en recherche comme des nouvelles puissances économiques. Cette politique, qui impliquera les partenaires économiques, les collectivités et les institutions culturelles de Sorbonne Universités, conduira à accroître significativement une mobilité bidirectionnelle, incitera à systématiser la maîtrise de l'anglais, elle favorisera la pratique d'autres langues et l'ouverture aux espaces culturels des pays partenaires.

En parallèle, l'UPMC développera, au sein de Sorbonne Universités, des projets multidisciplinaires de **coopération avec les pays du Sud** englobant formation, recherche et innovation, en s'appuyant sur les possibilités de financement régionales, nationales, européennes et internationales. Des coopérations triangulaires incluant des partenaires européens seront privilégiées.

3.4 Optimiser l'organisation et les ressources au service de la stratégie

La mise en place de l'autonomie, durant ces trois dernières années, a montré ses potentialités et ses limites. C'est une transformation de longue haleine qui représente un **véritable changement de paradigme** et de culture pour tous. Elle doit conduire à une refondation des relations entre l'Etat et les universités, à la révision de certains aspects du cadre législatif et réglementaire et à une transformation en profondeur de la façon de piloter l'UPMC.

La **diversité du positionnement des universités** doit être reconnue. C'est sur cette base que la définition de leur stratégie et la démarche de contractualisation prendront tout leur sens. C'est pourquoi le système d'allocation des ressources, SYMPA, devrait **prendre en compte les spécificités des universités de recherche intensive à forte composante expérimentale**. C'est pourquoi également la démarche de contractualisation devrait s'accompagner d'un basculement vers une **évaluation véritablement ex post** portant sur la réalisation des objectifs fixés.

Une université de recherche intensive se caractérise par la densité de ses **partenariats avec les EPST**. La définition d'une **politique commune de site** avec eux, et en particulier avec le CNRS, l'Inserm et l'IRD, partenaires de l'IDEX, conduira, à terme, à la gestion par un opérateur unique, facteur de simplification.

Pour allouer au mieux ses ressources à ses priorités, l'UPMC devra développer ses **instruments de pilotage** performants et appropriés. Elle aura ainsi une vision consolidée par missions, actions et structures qui lui permettra de mieux faire ses choix. L'**optimisation de ses ressources** passe aussi notamment par :

- la responsabilisation des acteurs. Le dialogue de gestion prendra désormais en compte les coûts complets et portera sur une enveloppe globale. Les décisions opérationnelles seront prises aux niveaux les plus appropriés et certains arbitrages qui, jusqu'à présent, revenaient à la gouvernance centrale, seront en conséquence déconcentrés ;
- la prise en compte des coûts induits par les activités financées contractuellement (agences, industriels, associations, Europe) ;
- la diversification de ses ressources que ce soit à travers sa fondation et le développement de chaires partenariales, ou par le nouvel élan donné à la recherche de mécénat, le lancement d'une campagne de levée de fonds et par la valorisation de son patrimoine immobilier ;
- une révision de l'organisation et du mode de fonctionnement des fonctions de support menée en concertation avec les équipes et les personnels pour en accroître l'efficacité et définir les mutualisations nécessaires.

3.5 Conduire le changement pour réussir la construction de Sorbonne Université

Mobiliser la communauté pour qu'elle s'approprie ce projet, le précise et le construise est une priorité essentielle : c'est la communauté qui engagera ce changement ou le changement ne se fera pas.

Il faut pour cela faire pleinement vivre les **instances** qui assurent la **vie démocratique de l'université**, sur la base d'une définition claire des champs d'intervention de chacune et de l'amélioration de leur fonctionnement. Il faut proposer aux élus des formations, organiser le travail des instances pour permettre de vraies discussions stratégiques, donner à leurs membres une documentation et des dossiers adaptés aux décisions à prendre, mieux restituer les débats et la validation des décisions auprès de la communauté UPMC.

La **politique de communication interne** jouera un rôle majeur pour renforcer et dynamiser le lien entre les instances et l'ensemble de la communauté comme au sein de cette communauté. Il s'agit

d'améliorer la circulation ciblée d'informations fiables auprès des personnels et des étudiants, de favoriser le **développement d'une culture commune** relative aux missions de l'établissement et à la façon de les mettre en œuvre et aussi d'assurer les moments de **concertation** qui permettront à la communauté de s'approprier les enjeux du projet à mettre en œuvre. Une vie démocratique engagée est la clé de la mobilisation des talents et des énergies autour d'un projet partagé.

La **politique de ressources humaines** doit contribuer à créer une communauté de travail solidaire, décloisonnée et dynamique où chaque acteur (enseignants-chercheurs, chercheurs, BIATSS et ITA) pourra développer au mieux ses qualités. L'attention aux personnels, aux compétences qui sont les leurs comme à celles qu'ils peuvent développer, **l'accompagnement de chacun dans sa carrière** (recrutement, mobilité, formation, promotion, etc.) devront être des préoccupations constantes. Cet accompagnement doit concerner les enseignants-chercheurs autant que les autres personnels, il doit veiller autant que possible à contenir le nombre de contrats à durée déterminée. **L'identification anticipée des emplois et des compétences** dont l'université a besoin, en particulier pour les fonctions de support et de soutien, la mise en place de projets de service, de structures ou d'équipes devront également être développées.

L'intégration de l'UPMC dans Sorbonne Universités se fera dans le cadre d'une approche progressive, différenciée et pragmatique, par l'implication de tous ceux qui souhaitent s'y engager.

Sorbonne Universités commence à vivre à travers la mise en œuvre des actions de l'Idex : les membres des établissements et des différentes communautés sont amenés à se rencontrer et à définir des projets communs dans le cadre d'**appels à projets**.

Le dialogue entre les partenaires de Sorbonne Universités précisera, dans le cadre législatif nouveau, la participation de chacun à sa constitution. Chacune des futures composantes de Sorbonne Universités fera valoir le degré d'autonomie dont elle souhaite bénéficier et les modalités de sa participation. Le fonctionnement de Sorbonne Universités reposera sur le **principe de subsidiarité** : les niveaux de responsabilité stratégique et opérationnelle seront clairement distingués, les redondances évitées et, à chaque niveau, correspondra une vie démocratique.

L'intégration des fonctions de support sera construite par étapes avec les communautés et de façon différenciée selon les services concernés. Elle s'appuiera sur un état des lieux des points forts de chaque établissement et un échange de bonnes pratiques. Elle pourra, dans certains cas, prendre la forme d'une mise en réseau de services ayant les mêmes fonctions ; dans d'autres cas, conduire à la constitution d'un service mutualisé. Elle n'entraînera pas de suppression globale de postes et évitera des doublons, permettant ainsi de mieux assurer les fonctions d'appui qui n'ont pu être suffisamment déployées jusqu'ici.

C'est dans son identité même que ce projet appelle l'UPMC à se transformer, à se métamorphoser : il s'agit pour elle de **donner naissance, aux côtés de la faculté de médecine, à une faculté des sciences et d'ingénierie**, de faire place aux autres grands champs de connaissance que les siens et à développer, avec ceux qui en sont les spécialistes reconnus, des projets communs susceptibles de renouveler la recherche aussi bien que les formations.

Avec Sorbonne Universités, l'UPMC poursuivra, voire renforcera, en les rendant plus lisibles, les **coopérations** qu'elle a traditionnellement développées **avec des établissements voisins**, dès lors que ces coopérations répondent à un véritable intérêt scientifique en recherche ou en formation et font l'objet d'une vision stratégique commune et d'un partage équilibré des moyens mis à leur disposition. Dans ce cadre, les liens étroits que l'UPMC a établis souvent de très longue date – avec des établissements de Paris Sciences et Lettres ou de Sorbonne Paris Cité, avec Paris-Est ou avec certains établissements regroupés sur le projet de Saclay, mais aussi, à travers ses stations marines, avec les universités de Bretagne, de Nice Sophia-Antipolis, de Perpignan – évolueront vers des partenariats clarifiés et structurellement assumés.

