

Concertation sur la mise en place de l'Université Paris-Saclay

Note d'étape n°3 - Août 2012

Cette note d'étape suit le séminaire du 11 Juillet, dont elle reprend les principales conclusions et propositions, mais aussi les questionnements. Elle doit être considérée comme un document de travail, proposé par le Comité IDEX pour servir de base aux discussions qui vont mener au séminaire du 17 Octobre qui proposera un projet d'EPCS à soumettre aux partenaires pour validation avant d'entamer les discussions avec l'Etat. A ce titre, ce document comprend deux grandes parties :

- les parties 1 à 6 proposent un relevé de conclusion. Si les premiers paragraphes exposent des principes de base à valeur générale pour conduire les transformations du projet IDEX, l'application de ces principes est ensuite focalisée sur le seul principe organisationnel au sein de la gouvernance. La question importante des processus de fonctionnement à mettre en place est seulement abordée à travers un rappel du processus « maître » : le Plan Stratégique d'Actions, Moyens et Structures (PSAMS). Cette question devra être approfondie au cours des prochaines discussions, en particulier lors de la rédaction du règlement intérieur de l'EPCS Université Paris-Saclay, qui se poursuivra après le 17 Octobre et jusqu'en 2013.
- la partie 7 propose un cadrage du travail jusqu'au 17 Octobre, organisant les discussions en groupes de travail et rappelant les principales questions à traiter.

1 Contexte et Objectif de l'Université Paris Saclay

L>IDEX Paris-Saclay regroupe principalement 13 établissements d'enseignement supérieur et 6 organismes de recherche qui ont des missions et des cultures de gouvernance, de participation et d'organisation très différentes, représentant toute la diversité du système français de recherche et d'enseignement supérieur.

| | 11 Grandes Ecoles | 2 Universités | 6 Local establishments of NROs | TOTAL |
|-------------------|----------------------|------------------|--------------------------------------|--------|
| Faculty | 1,572 | 3,363 | 5,538 | 10,473 |
| Students | 16,548 | 31,050 | | 47,598 |
| Undergrad. | 3,000 | 16,184 | | 19,184 |
| Graduates | 13,548 | 14,866 | | 28,514 |
| Inc doctorates | 2,919 | 2,792 | | 5,711 |

Une analyse chiffrée de ce consortium, telle qu'elle apparaît sur la figure ci-dessus¹, amène plusieurs remarques :

- les chiffres cumulés pour les seuls établissements d'enseignement supérieur reproduisent assez bien, pour le personnel académique et les étudiants, les ratios des grandes Universités internationales, avec toutefois une faiblesse sur le nombre de doctorants.
- la taille cumulée des établissements d'enseignement supérieur de Paris-Saclay est importante mais reste comparable à celle des grandes universités internationales : environ 2 fois Harvard et 1,35 fois Berkeley.
- une forte spécificité du site apparaît lorsqu'on considère l'apport des organismes de recherche dont le personnel « académique » représente plus de 50% du total, sensiblement plus fort à Saclay que partout ailleurs en France. Et cela conduit à un ratio entre personnel « académique » et doctorants encore réduit.

Les performances individuelles en recherche et formation des partenaires du consortium sont par ailleurs reconnues parmi les meilleures au niveau national, ce que confirment les divers classements internationaux, mais restent dans l'ensemble loin de celles des grandes universités internationales de référence. On connaît par ailleurs le déficit national en transfert vers le monde socio-économique.

La création programmée d'une grande université de recherche d'un type nouveau, l'Université Paris-Saclay, vise à donner à ce formidable potentiel une capacité d'action, une reconnaissance et une attractivité au plus haut niveau international.

2 Les grands principes de transformation vers l'Université Paris-Saclay

Il s'agit d'abord de maîtriser au sein du consortium la fragmentation des missions, actions et domaines de compétences, intrinsèque au système d'enseignement supérieur et de recherche Français :

- fédérer les actions des partenaires en recherche, formation et innovation à travers une stratégie commune, s'appuyant sur les forces et missions spécifiques du consortium, pour atteindre le plus haut niveau international de performance.
- construire ensemble sur cette base, par tous les moyens disponibles (valorisation des diplômes, classements internationaux, site web, liens internationaux, etc.), une vitrine internationale visible et attractive pour tous les publics visés : chercheurs et enseignants-chercheurs, étudiants, monde socio-économique.
- rechercher l'efficacité à tous niveaux : transformations pour atteindre l'objectif affiché, actions en recherche, formation et innovation, administration et gouvernance, gestion².

¹ Ces chiffres sont issus d'estimations faites en Septembre 2011, sur la base du périmètre scientifique établi pour le dépôt du projet lors la phase de présélection.

² En particulier, renommée et attractivité accrues signifient inévitablement un accroissement du travail de gestion, que ce soit RH ou financière, domaines où les partenaires sont déjà individuellement sous tension.

L'ensemble de ces actions se retrouve dans la nécessité de mettre en place les structures institutionnelles qui permettront d'élaborer et mettre en œuvre ensemble sur tous ces points une stratégie partagée, désignée ci-après comme « stratégie globale ».

Le premier engagement de l'IDEX est de piloter et soutenir les actions et les transformations institutionnelles qui permettront d'atteindre cet objectif.

Conformément à la convention IDEX, la première étape de cette transformation est la création au 1^{er} Janvier 2014 d'un EPCS « Université Paris-Saclay, dont les établissements partenaires gardent les règles de fonctionnement, missions particulières et responsabilités que leur confère leur statut légal actuel. On se retrouve donc avec un objectif a priori clair, mais une approche à définir rendue complexe par le nombre et la diversité de spécificités des partenaires du consortium.

Ce constat conduit à une démarche pragmatique sous-tendue par trois grands principes :

1. Travailler par étapes sur le long terme

L'évolution vers la création de l'Université Paris-Saclay doit être envisagée comme un processus de long terme, enchaînant des étapes à concevoir comme des paliers de progression vers la convergence. Chaque palier sera défini à partir du bilan de l'étape précédente, pour mettre en place les conditions à même de préparer l'étape suivante.

Pour tout ce qui concerne formation et relations avec l'Etat, la périodicité idéale est celle du renouvellement du contrat quinquennal de la vague « Saclay » (prochain contrat début 2015), sans exclure des évolutions au fil du temps en particulier sur d'autres sujets.

Ce texte s'applique à la première étape de création de l'EPCS « Université Paris-Saclay », dont l'organisation et la gouvernance devront ensuite assurer le pilotage de la poursuite de la transformation. Conformément à la convention IDEX, un rapport de fin de période probatoire à remettre en Février 2016 proposera un plan et un calendrier de poursuite du projet de déploiement de l'Université Paris-Saclay pour la période 2015-2019, et une vision à plus long terme.

2. Rechercher la valeur ajoutée

L'analyse des transformations à effectuer doit se faire sur la base d'une évaluation de la valeur ajoutée attendue sur chaque objectif particulier identifié, avec trois critères :

- valeur ajoutée visée, à court et long terme ;
- contraintes induites et transformations nécessaires pour atteindre au minimum la valeur ajoutée à court terme ;
- potentiel de développement ultérieur du système transformé, en particulier pour la suite de l'évolution vers l'Université Paris-Saclay.

L'élaboration de la stratégie globale fournit le cadre pour assurer la cohérence entre transformations particulières.

Dans la première étape, la recherche d'efficacité conduira à privilégier les transformations capables de produire rapidement une valeur ajoutée visible et mesurable, en particulier en vue de l'évaluation de fin de phase probatoire de l'IDEX en Février 2016.

3. Appliquer le principe de subsidiarité

A chaque étape du processus vont nécessairement coexister les nouvelles structures institutionnelles de l'Université en création, et celles des établissements.

La recherche d'efficacité autant que d'équilibre institutionnel conduit à suivre le principe de « subsidiarité » selon lequel, *en dehors de ses compétences exclusives, une entité s'interdit de réaliser elle-même une action sauf si elle peut le faire mieux qu'une entité plus locale et plus proche des enjeux à traiter. Pour les mêmes raisons, le principe inverse de « suppléance » s'applique également : dès qu'une action excède les capacités d'une entité il revient à l'échelon supérieur de la future Université de le prendre en charge.* Ces principes s'appliquent aux différentes structures existantes au sein des établissements ou à créer au sein du schéma organisationnel de la future Université Paris-Saclay, et ce dans les deux sens de communication : élaboration de la stratégie commune en impliquant et responsabilisant un maximum de gens, puis mise en œuvre de la stratégie après décision par le Conseil d'Administration de l'Université Paris-Saclay.

L'application de ce principe est évidemment subordonnée à la logique commune de transformation vers l'Université Paris-Saclay (qui doit définir les rôles et compétences exclusives de chaque partenaire et de l'Université Paris-Saclay), et aux deux premiers principes. Et chaque étape de transformation peut modifier ses modalités d'application, sans toutefois le remettre en cause.

3 Principe de gouvernance de l'Université Paris-Saclay

La première tâche indispensable est la mise en place des transformations qui permettront l'élaboration et la mise en œuvre d'une stratégie globale, prenant en considération tous les aspects permettant d'atteindre l'objectif de l'Université Paris-Saclay défini ci-dessus (§1).

L'élaboration d'une stratégie commune à une échelle inter-établissements nécessite de mettre en place de nouveaux processus de décision et de priorisation efficaces, qui devront considérer depuis la distribution de moyens nouveaux (ceux de l'IDEX) jusqu'à la réallocation de moyens existants (arrêt de certaines actions en recherche et formation, réaffectation des postes libérés, etc.)³, qui dépendent des établissements.

Pour que les décisions stratégiques puissent être acceptées par tous, il faut que les processus permettent d'impliquer un maximum de participants de tous les niveaux,

³ Dans l'idéal, la priorisation de moyens sur des axes forts (ou émergents et jugés prometteurs) permet d'attirer plus de moyens extérieurs, ce qui devrait (par exemple à travers une forme de préciput) permettre de dégager des moyens pour continuer l'effort stratégique et développer la performance globale de l'Université sur tous les domaines. L'IDEX fournit des moyens qui vont dans ce sens, pour aider à l'amorçage.

dans une approche transparente appuyée sur des expertises incontestables, a priori fortement externalisées, mais fondée sur un cahier des charges établi en interne.

De même, il faut trouver un moyen de concilier stratégie globale et responsabilités spécifiques de chaque établissement, ces derniers restant les principaux acteurs de la mise en œuvre de cette stratégie (en particulier au niveau RH). Néanmoins, la juxtaposition de stratégies développées indépendamment par chaque établissement partenaire est un écueil à éviter.

Se dessine alors une vision globale du fonctionnement de la future Université Paris-Saclay en liaison avec ses établissements fondateurs, sur la base de 3 grands niveaux d'organisation :

1. Un échelon central de gouvernance (Président, Comité Exécutif, Conseil d'Administration (CA))

Il est en charge d'organiser l'élaboration de la stratégie (en particulier à travers des processus robustes et transparents qui puissent entraîner l'accord général), de décider de manière collégiale la stratégie retenue, et d'organiser et suivre sa mise en œuvre dans le cadre du principe de subsidiarité.

A terme, la gestion globale de la vitrine internationale Université Paris-Saclay sera aussi à la charge de cet échelon central, ce qui inclut le premier niveau de lien avec l'extérieur (international, Etat, monde politique et socio-économique).

2. Des Conseils

Cette responsabilité nécessite de s'appuyer sur des avis de Conseils largement représentatifs et porteurs de compétences particulières et complémentaires. Ils sont définis dans le projet, pour mémoire :

- l'Assemblée, qui réunit les responsables de tous les partenaires (fondateurs et associés), des élus représentant l'ensemble du personnel, et des personnalités qualifiées externes représentant l'état et les mondes scientifique, socio-économique et politique ;
- le Sénat Académique, représentatif des personnels académiques de l'Université Paris-Saclay ;
- le Conseil de Stratégie Scientifique et d'Innovation (CSSI), qui réunit des personnalités externes confirmées, scientifiques et du monde socio-économique ;
- le Conseil de Vie Etudiante et Vie de Campus (CVEVC), représentatif des personnels et étudiants.

Au delà des avis demandés sur des projets transmis par l'échelon central, les Conseils ci-dessus auront un rôle de proposition et de participation en particulier à travers les comités ad hoc qui seront constitués pour traiter chaque question particulière, à l'image des groupes de travail actuels de l'IDEX.

Le détail des compositions, missions et règles de fonctionnement de ces conseils consultatifs est en cours de mise au point dans le groupe de travail « Statuts de l'Université Paris-Saclay », sur la base des structures préfiguratives existantes ou en création au sein de la FCS.

3. Un schéma organisationnel inter-établissements

Au vu de la complexité du consortium multi-établissements et de la diversité des domaines scientifiques et socio-économiques concernés, la gouvernance exécutive resserrée de l'Université nouvelle ne peut seule piloter l'élaboration et la mise en œuvre de la stratégie globale, et a besoin de relais regroupant des compétences inter-établissements sur chaque axe majeur de développement en recherche, formation et innovation. C'est l'objet du principe organisationnel qui a été discuté lors du séminaire du 11 Juillet, mais ce principe propose d'autres valeurs ajoutées importantes, en particulier la structuration de la vitrine globale de l'Université.

Néanmoins, tout schéma organisationnel supposant des subdivisions, un enjeu majeur pour la gouvernance de l'Université Paris-Saclay sera la prise en compte des interfaces entre ces subdivisions, le terme « interface » devant être considéré au sens large : entre disciplines, entre formations, entre recherche fondamentale et appliquée. Des projets particuliers sont prévus par l'IDEX dans ce sens.

Par ailleurs, l'échelon central de gouvernance et les Conseils assureront ensemble la cohérence globale des actions des différents niveaux du schéma organisationnel.

4 Principe organisationnel de l'Université Paris-Saclay

La première valeur ajoutée est donc la mise en place d'un espace commun d'animation et d'échange trans-établissements, en appui des autres organes de gouvernance, et organisant des canaux performants de transfert d'information entre tous les niveaux pour :

- A. recueillir et organiser les propositions de la communauté académique,
- B. les compléter et les mettre en cohérence pour définir une stratégie globale à travers une décision collégiale entre partenaires,
- C. et en retour conduire la mise en oeuvre des actions décidées en commun et qui nécessitent la coordination des moyens de l'IDEX et des établissements.

De ce fait, la discussion des structures d'un schéma organisationnel est indissociable de la clarification de leur fonction au sein de processus efficaces de décision.

Organiser cet espace commun d'animation et d'action est la première motivation de la mise en place d'un schéma organisationnel.

Dans la même dynamique, il s'agit de construire ensemble dès aujourd'hui une vitrine attractive pour l'Université Paris-Saclay à destination des différents publics que l'on doit toucher : communauté académique internationale, étudiants et leurs futurs employeurs, et plus généralement le monde socio-économique, la société citoyenne et les autorités politiques. C'est la deuxième valeur ajoutée de ce schéma.

Dans ce but, le schéma organisationnel doit préfigurer celui d'une « université de classe mondiale », en fournissant à destination des divers publics des portails attractifs et conformes aux standards internationaux, mettant en évidence les forces du consortium.

Enfin, le travail fait en interne sur la proposition et la mise en œuvre d'actions communes, et celui orienté vers l'extérieur pour la construction de l'attractivité de la future Université, sont la clef pour construire l'identité « Université Paris-Saclay » auprès de tous les personnels concernés.

Le schéma organisationnel doit donc permettre à chacun de s'identifier à la transformation en cours, en ouvrant pour tous des portails de participation.

Le schéma organisationnel doit être mis en place de manière informelle dès le début 2013, pour contribuer à la préparation du plan quinquennal 2015-2019, puis de manière plus formelle dès la création de l'EPCS Université Paris-Saclay au 1^{er} Janvier 2014. Ce sera le premier palier du processus de transformation.

Ensuite, l'optimisation et le renforcement progressif des responsabilités opérationnelles des nouvelles structures du schéma fournira un chemin privilégié vers l'objectif final exposé au §1.

5 Les structures du schéma organisationnel

Dans une optique d'efficacité, un petit nombre de niveaux sont retenus⁴.

Par ailleurs, il est indispensable de préserver une grande souplesse dans l'organisation interne de chacun des objets mis en place, même entre objets d'un même niveau, pour tenir compte des diversités d'approche entre domaines scientifiques et partenaires différents. Le texte ci-dessous ne mentionne que les traits principaux communs à mettre en place.

5.1 L'unité de recherche

L'unité de recherche (parfois aussi appelée laboratoire) reste une structure pérenne de la future Université.

Participation concrète des établissements à cette Université, elle est de ce fait le premier lieu :

- d'organisation de la recherche
- et d'intégration des personnels et des établissements, à l'exemple des unités mixtes.

Toutefois, les unités de recherche sont incitées à participer plus à la formation. Cette participation peut prendre diverses formes. Il est proposé en particulier de profiter de l'intégration de chercheurs et enseignants-chercheurs au sein d'une même équipe pour inciter à une implication mixte « collective » dans les formations.

La participation des unités de recherche à l'élaboration de la stratégie commune se fait naturellement à travers la participation aux autres structures du schéma, au sein desquels on doit installer des canaux d'expression pour les Directeurs d'Unité.

⁴ Il faut admettre le fait que, dans la première étape d'une transformation majeure telle que la création de l'Université Paris-Saclay, on doit passer par une certaine redondance des structures, ne serait-ce que pour pouvoir piloter la transformation. L'objectif est bien de simplifier à terme, à travers mutualisations et transformations successives.

Le Sénat Académique prévoit ainsi un Collège des Directeurs d'Unités.

5.2 Les « communautés scientifiques » (propositions de noms : département, domaine, ...)

5.2.1 Principes

Ces structures essentiellement disciplinaires sont les points d'entrée des personnels, équipes et unités de recherche dans l'espace commun d'animation, pour leur permettre de participer à l'élaboration de la stratégie commune. Dans cette optique, l'ensemble de ces structures doit paver la totalité du périmètre scientifique de l'Université Paris-Saclay.

A travers les classements internationaux par disciplines, les « communautés » constituent un élément essentiel de la vitrine « recherche » de l'Université Paris-Saclay à destination de la communauté académique internationale et du monde socio-économique. Leur domaine de compétences et leur périmètre sont alors essentiellement disciplinaires, mais leur expression doit aussi prendre en compte les interfaces, en particulier par un travail en commun avec d'autres communautés.

5.2.2 Missions

Dans leur domaine de compétences, la mission principale des « communautés scientifiques » sera, à travers l'animation scientifique, d'assurer la cohérence et la pertinence, à l'échelle trans-établissements, de l'action de l'Université Paris-Saclay aussi bien dans l'élaboration de la stratégie globale que dans sa mise en œuvre, en application du principe de subsidiarité. Ces actions concernent d'abord la recherche, mais aussi la formation, en appui des « schools » qui seront décrites ci-dessous.

Les « communautés scientifiques » seront aussi forces de proposition et d'évaluation dans le lancement des projets de l>IDEX Paris-Saclay.

5.2.3 Règles et gouvernance

Pour ces missions, les communautés scientifiques sont dotées d'une structure d'animation légère (équipe de direction et conseil de communauté), qui peut faire l'objet d'une évolution au fil du temps. Dans l'exercice de ses compétences l'équipe de direction interagit directement avec l'échelon central de gouvernance de l'Université, mais aussi avec les autres structures de l'Université.

Une équipe ou une unité de recherche pluridisciplinaire peut participer à plusieurs « communautés scientifiques » à travers ses membres (cf aujourd'hui la structure des Ecoles Doctorales).

Le pavage en « communautés scientifiques » servira de base pour la consultation de la communauté académique globale, par exemple pour l'organisation des élections au Sénat Académique.

Proposition de distribution en « schools » issue du séminaire du 11 Juillet

Il est proposé de créer 8 « schools » :

- Basic Sciences (Sciences Fondamentales ?):
- Ingénierie, Sciences et Technologies de l'Information:
- Economie et Sciences Sociales
- Droit
- Business/Management
- Biologie (Fondamentale ?)
- Agriculture / Alimentation / Environnement
- Santé

Le Domaine Sciences de la Vie/Santé, distribué en 3 « schools », aura une coordination globale au niveau recherche à travers la mise en place d'un "Comité des Sciences de la Vie" qui devra fournir des propositions d'évolution. Une étroite coordination "trans-schools" est par ailleurs exigée pour le niveau Licence/undergraduate.

Ce dernier point s'applique d'ailleurs potentiellement à toutes les « schools », la formation au niveau licence requérant dans tous les domaines un niveau élevé d'interventions pluridisciplinaires.

5.3 Les « schools » (propositions de noms : Collegium, Ecole, selon les cas)

5.3.1 Principes

Elément fondamental d'organisation des filières de formation et de métiers, les « schools » constituent la vitrine internationale en formation et le point d'entrée vers l'Université des étudiants, de leurs futurs employeurs, et au delà de la société. De ce fait, elles constituent un élément essentiel de l'attractivité de l'Université.

La définition du périmètre des « schools » doit donc intégrer de manière fondamentale cet objectif de vitrine et point d'entrée, en adéquation avec les standards nationaux et internationaux, pour permettre aux publics visés (et en particulier les étudiants) d'identifier aisément les parcours de formation recherchés.

Dans cette optique, les « schools » sont des lieux de formation et diplomation et font appel à la participation d'intervenants appartenant à tous les établissements et organismes partenaires de l>IDEX : un intervenant « n'appartient » pas à une « school », il participe à ses formations.

Les « schools » doivent de ce fait paver la totalité des filières formations et métiers du périmètre de l'Université Paris-Saclay.

Par ailleurs, il semble impossible de trouver des limites périmétriques de « schools » qui respectent la nécessité d'organiser des formations d'étendue disciplinaire large, en particulier dans les niveaux « Licence », mais aussi sur des formations interdisciplinaires spécifiques à tous les niveaux. Il faut donc considérer une coordination « trans-school »

qui permette d'assurer ce type de formation, et de leur donner une grande visibilité. Plusieurs solutions sont possibles, selon le cas.

5.3.2 Missions

Dans son domaine de compétences, la première mission d'une « school » est donc – au delà de l'aspect « vitrine » - la participation à l'élaboration et la mise en œuvre de la stratégie de formation de l'Université Paris-Saclay. La « school » a ainsi vocation à structurer l'offre des établissements dans son domaine d'intervention, en accord avec la stratégie globale de l'Université Paris-Saclay, et sur la base des propositions venues des unités de recherche et communautés scientifiques et des attentes exprimées du monde socio-économique, afin de ***bâtir des parcours de formation de qualité, attractifs pour les étudiants et leurs employeurs potentiels.***

Les « schools » sont ainsi le lieu de construction de formations innovantes relevant d'une stratégie partagée conjointement par les établissements, objectif sur lequel la mutualisation peut amener une forte plus-value.

Les « schools » sont aussi le point de rencontre entre recherche et formation, et de ce fait reçoivent et consolident les propositions stratégiques de recherche venues des « communautés scientifiques » qui participent à l'étendue thématique de la « school », avant transmission de leur propositions à la gouvernance centrale. Cette coordination entre recherche et formation, essence même d'une université, est primordiale dans le cadre du recrutement d'enseignants-chercheurs, ou pour le lancement de nouvelles formations liées aux évolutions que la recherche impose aux disciplines et métiers correspondants. Les profils d'enseignement restent en particulier déterminés au sein des « schools ».

Ces missions premières ne sont pas limitatives. D'autres propositions ont été évoquées par certains groupes de travail lors du séminaire du 11 Juillet. Par exemple :

- en application du principe de subsidiarité, et en fonction de leurs spécificités, les « schools » pourront se voir confier des missions dans d'autres domaines (relations entreprises, relations internationales et Ressources Humaines..), dans une double délégation (ascendante de la part des établissements et descendante de la part de l'Université Paris Saclay).
- les « schools » d'étendue disciplinaire large peuvent être moteur dans le développement d'axes de recherche interdisciplinaire au sens large, incluant la recherche intégrative.

Dans tous les cas, les missions se font en dialogue constant avec les « communautés scientifiques », et la gouvernance centrale de l'Université Paris-Saclay assure la cohérence des actions dans le cadre de la stratégie globale.

5.3.3 Règles et gouvernance

Pour atteindre ces objectifs ambitieux, une « school » devra être dotée d'une gouvernance élaborée. Le Doyen et son équipe exécutive seront assistés par un Conseil de Direction, faisant intervenir des représentants des établissements d'enseignement supérieur impliqués, des représentants des communautés scientifiques et des organismes concernés. Un Conseil scientifique et pédagogique à forte majorité de

membres externes pourrait servir de contrepoint spécialisé au Conseil de Stratégie Scientifique et d'Innovation de la gouvernance centrale, qui de ce fait se concentrerait sur la stratégie globale, incluant la transformation institutionnelle.

Au delà de ces principes de base, il faut anticiper une grande diversité dans la structure et l'organisation des « schools », pour prendre en compte les spécificités du consortium et des disciplines.

Une « communauté scientifique » peut participer à plusieurs « schools », sans exclure la possibilité de participation à une seule « school ».

De même, la constitution des « schools » n'entraîne pas a priori une reconfiguration des unités de recherche ou de l'organisation de la recherche.

5.4 L'Espace Doctoral mutualisé

Le projet Université Paris-Saclay prévoit la constitution d'un Espace Doctoral mutualisé, organisant à terme l'ensemble des Ecoles doctorales du périmètre scientifique de l'Université. Un diplôme de docteur « Université Paris-Saclay » unique sera délivré, sur lequel figureront le nom et le sceau de l'Université Paris-Saclay et celui de l'établissement partenaire dans lequel le doctorant est inscrit⁵.

Le doctorat est LE diplôme de référence des grandes Universités internationales. Ainsi, la création d'un doctorat de l'Université Paris-Saclay unique est une condition nécessaire pour entrer dans les classements internationaux.

Mais la réputation du futur doctorat de l'Université Paris-Saclay sera aussi un facteur majeur pour l'attractivité auprès des meilleurs étudiants internationaux et de leurs employeurs potentiels, au delà de l'objectif de l>IDEX d'asseoir la valeur du doctorat dans le monde de l'entreprise en France.

La création de cette espace doctoral est donc une démarche majeure dans la transformation vers l'Université Paris-Saclay.

Les Ecoles Doctorales sont portées par des regroupements d'équipes, des unités de recherche, qui peuvent intervenir dans plusieurs « communautés scientifiques » ou « schools » de l'Université Paris-Saclay, et qui pour certains appartiennent même à plusieurs sites autres que Saclay. Il n'y a donc pas de raison structurelle définitive pour imposer que leur périmètre soit strictement calqué sur les « schools » ou les « communautés scientifiques ».

Il est toutefois nécessaire de garder une cohérence forte entre l'organisation des Masters, pilotée par les « schools », et les Ecoles Doctorales. Il y a par exemple nécessité de proposer des parcours M/D attractifs, et l>IDEX s'est engagé à soutenir le recrutement d'étudiants étrangers de haut niveau sur ces parcours dès le niveau M1. Cette cohérence sera organisée dans la proposition d'Espace Doctoral Paris-Saclay qui sera soumise au MESR pour accréditation : la proposition sera consolidée par la gouvernance centrale sur proposition des « schools » et des « communautés scientifiques ». La cohérence

⁵ cf Convention IDEX, Annexe 1.

devra ensuite être organisée au fil du temps, par exemple à travers des échanges réguliers et des participations croisées aux comités de l'IDEX.

Il semble enfin préférable de donner une large autonomie à l'Espace Doctoral sur les sujets de sa compétence : niveau de qualité du doctorat, sélection des doctorants, gestion du déroulement des thèses, suivi du devenir des docteurs, etc.

A la suite du séminaire du 11 Juillet, un groupe de travail « Espace Doctoral Paris-Saclay » a été créé pour élaborer un projet d'Espace Doctoral.

5.5 Les autres outils d'organisation de l'Université Paris-Saclay

Les paragraphes précédents 5.1-4 décrivent les structures à priori pérennes, mais d'autres outils sont nécessaires pour maintenir une dynamique performante en recherche et formation dans le cadre de la mise en œuvre de la stratégie globale.

Il s'agit en particulier de soutenir la recherche aux interfaces, dans la définition large donnée ci-dessus qui englobe interdisciplinarité mais aussi interface entre recherche fondamentale et appliquée et recherche intégrative : c'est souvent la base de la recherche sur les enjeux socio-économiques, mais aussi sur les sujets émergents à fort potentiel.

5.5.1 Les « projets » de recherche de l'IDEX

On peut ranger sous ce vocable tous les projets de type Labex, réseaux de recherche (dont RTRA), etc., définis pour des objectifs particuliers et une durée limitée.

Les deux RTRA du site, ainsi que la FMJH, ont réussi à créer leur « communauté scientifique », et peuvent évoluer à partir de cette base.

Les Labex regroupent aujourd'hui un bon tiers du périmètre académique de l'IDEX, sur des axes scientifiques parmi les plus performants, et auront potentiellement un fort impact dans l'évolution de la stratégie scientifique de l'Université en particulier pour créer des liens transverses entre communautés scientifiques. Nous devons réfléchir à la façon de les intégrer dans le schéma organisationnel pour en faire des forces de proposition efficaces au sein de la stratégie globale.

L'IDEX envisage aussi la création de réseaux de recherche comme structure d'animation interdisciplinaire : il faudra étudier lors de leur création la façon de les intégrer dans le schéma organisationnel, en fonction en particulier de leurs objectifs d'évolution (simple réseau d'échange, ou étape de maturation avant une intégration dans une structure plus stable).

5.5.2 Les « instituts » de recherche

La vitrine « recherche » des grandes universités internationales s'appuie aussi beaucoup sur des actions organisées en réponse à des enjeux socio-économiques ou de connaissance, souvent interdisciplinaires, que l'on peut ici ranger sous le terme générique « d'Instituts ».

L'Université Paris-Saclay planifie ainsi le lancement régulier de plusieurs structures de ce type (Nanosciences, Neurosciences, Société Numérique, etc.). Ces « instituts » peuvent

adopter divers types, en fonction en particulier du domaine thématique ou de la maturité du projet.

Ce type de structure suppose cette fois un lien contractuel (type GIS, FR, IFR, UMR, ???) des personnels, équipes ou/et unités de recherche qui y participent, pouvant aller jusqu'à une co-localisation. Elles sont donc a priori assimilables à des unités de recherche, participant potentiellement à plusieurs « communautés scientifiques » et « schools ».

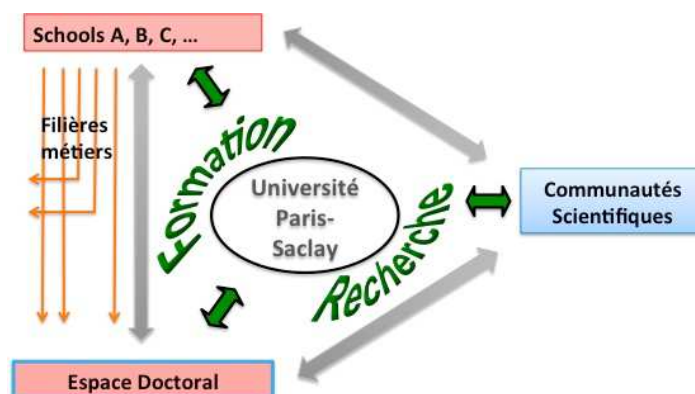
6 Le fonctionnement dans le schéma organisationnel

Rappelons les objectifs de la mise en place du schéma organisationnel :

- A. recueillir et organiser les propositions de la communauté académique,
- B. les compléter et les mettre en cohérence pour définir une stratégie globale à travers une décision collégiale entre partenaires,
- C. et en retour conduire la mise en oeuvre des actions décidées en commun et qui nécessitent la coordination des moyens de l'IDEX et des établissements.

6.1 Cohérence générale du schéma organisationnel

La cohérence du schéma organisationnel et son intervention dans l'élaboration et la mise en œuvre de la stratégie globale est donc d'abord basée sur la maîtrise des interactions, entre eux et avec la gouvernance centrale de l'Université (exécutif et conseils), des trois principales structures trans-établissements : « communautés scientifiques », « schools » et « espace doctoral », chacun ayant sa plage de responsabilité prioritaire mais avec des recouvrements et la nécessaire prise en compte des interfaces. Cet équilibre triangulaire autour de la gouvernance centrale est schématisé sur la figure ci-dessous.



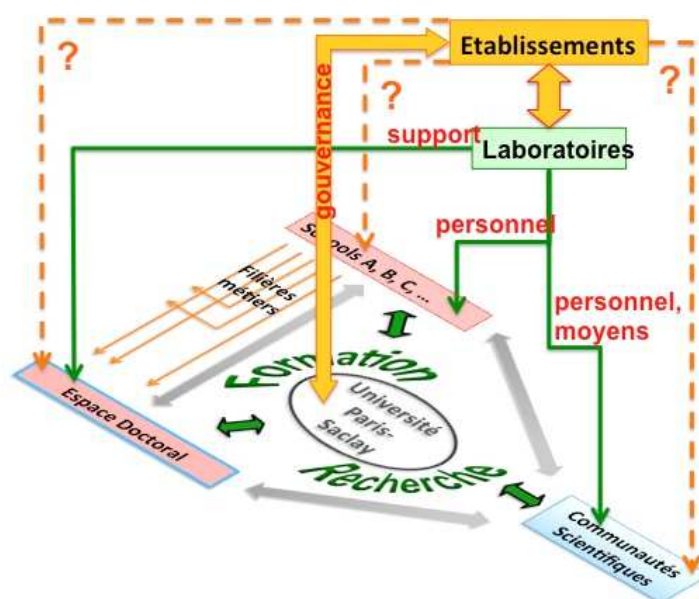
Les unités de recherche, non représentés sur ce schéma, interviennent en fait directement dans chaque objet comme fournisseurs de moyens (personnels enseignants pour les « schools », personnels, équipements et locaux pour les communautés scientifiques, support des Ecoles Doctorales) et de compétences.

Ces moyens des unités de recherche proviennent en majorité des établissements partenaires, qui par ailleurs interviennent directement dans la gouvernance centrale de l'Université Paris-Saclay : les directeurs d'établissements partenaires participent tous à l'Assemblée, et directement ou indirectement au Comité exécutif de l'IDEX et au Conseil

d'Administration. Les établissements devraient donc apparaître à ce double titre sur la figure.

Il reste une question de gouvernance importante, discutée mais ensuite laissée en suspens lors du séminaire du 11 Juillet : elle porte sur la participation directe des établissements dans la gouvernance des « schools », des « communautés scientifiques » et de l'Espace Doctoral. La figure ci-dessous propose un schéma plus complet, où cette dernière question est symbolisée par les traits discontinus et les points d'interrogation.

Plus généralement, la constitution détaillée et le mode de nomination des gouvernances de la plupart des structures de l'Université Paris-Saclay restent à définir pour établir les documents règlementaires de l'EPCS : statuts et règlement intérieur.



Il s'agit de coordonner au mieux les politiques des établissements (dans le cadre de leurs missions et responsabilités) avec la stratégie globale de l'Université Paris-Saclay, en particulier en application du principe de subsidiarité.

Les responsables d'établissements interviennent déjà dans l'échelon central de gouvernance au niveau du CA (à travers la représentation par « collège électoral ») et de l'Assemblée. Certains appartiennent aussi au Comité exécutif de l'IDEX.

Dans les « schools » et « communautés scientifiques », la participation des établissements peut se faire à travers les Conseils de Direction. On peut imaginer par exemple que :

- les responsables des études des établissements ou des facultés interviendront plutôt dans les Conseils de Direction des « schools » (jusqu'aux directeurs des établissements, comme cela a été proposé ?),
- les directeurs d'instituts des organismes de recherche délègueront des représentants dans les conseils des « communautés scientifiques », avec les responsables de la recherche des établissements ou des facultés.

Dans l'Espace Doctoral, ce point dépendra des conditions exactes de création de cet Espace, dont les discussions vont commencer.

De manière générale, les établissements partenaires détiennent les compétences et moyens indispensables au bon fonctionnement de l'Université Paris-Saclay. Leur représentation dans les gouvernances des structures doit donc refléter les missions exactes attribuées à ces structures, et prendre en compte le nécessaire équilibre avec l'échelon central de gouvernance chargé d'assurer la cohérence globale des actions.

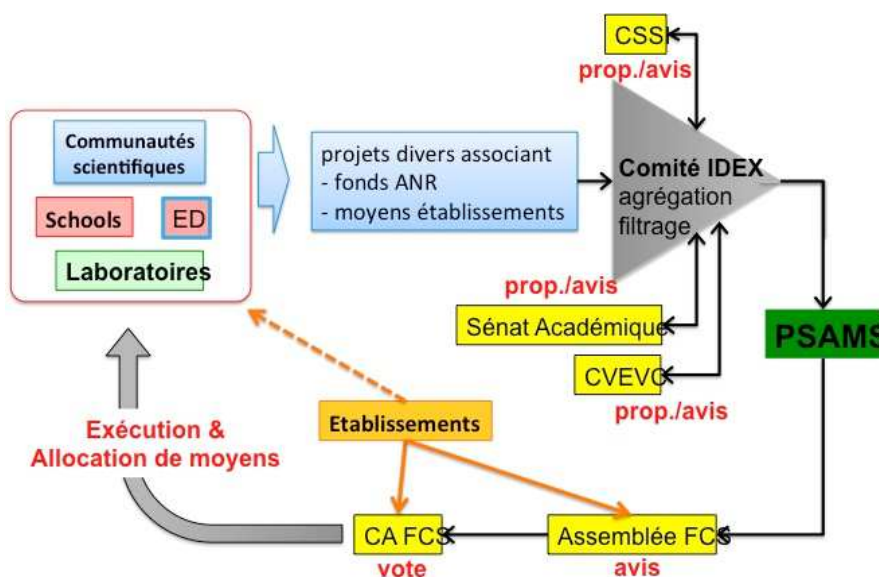
Par ailleurs, il faut installer des liens d'échange forts entre les communautés scientifiques et la gouvernance des « schools » pour faciliter le dialogue sur les projets de recherche, par exemple à travers une représentation des communautés dans les Conseils de Direction des « schools ».

Ces deux dernières questions ont été peu discutées, encore moins dans une vision globale, et restent donc à régler dans les futures discussions.

6.2 Le Plan Stratégique Actions, Moyens et Structures (PSAMS)

Le PSAMS, décrit dans le projet IDEX, devrait être le processus « maître » dans la formalisation de cette stratégie globale. Voté par le Conseil d'Administration après avis des différents Conseils Consultatifs, il engage chaque année au nom de tous les partenaires les actions (et moyens associés) pour l'année suivante, et prévoit la suite du plan d'action à 4 ans et 10 ans.

La préparation de ce plan constitue le processus primaire qui lie les différents niveaux du schéma organisationnel. A ce titre, elle peut être utilisée pour expliciter les rôles des différents niveaux de gouvernance dans l'élaboration de la stratégie. La figure ci-dessous propose un premier schéma des étapes et modes d'intervention des différentes structures.



Il est aujourd'hui nécessaire de définir à la fois un calendrier et des processus détaillés pour l'élaboration du PSAMS, ainsi que des processus particuliers pour chaque étape de

sa mise en œuvre (appel à projets, recrutements, etc.). Ce travail est en cours au sein du Comité IDEX.

7 La suite du processus de définition du schéma organisationnel de l'Université Paris-Saclay

Cette partie englobe la totalité de la réflexion sur les éléments institutionnels discutés ci-dessus.

7.1 Objectifs et enjeux

Même si le schéma organisationnel n'est pas encore complètement défini, le séminaire du 11 Juillet a marqué une inflexion importante dans la logique de fonctionnement, entre une logique FCS initiale visant à piloter une première structuration du périmètre scientifique de l'IDEX, et une logique de fonctionnement de l'Université Paris-Saclay basée sur le travail d'instances constituées, travaillant ensemble, à travers des comités ad hoc, sur des projets concrets.

Deux enjeux critiques sont au cœur de ce nouveau mode de fonctionnement :

- A. élaboration et mise en œuvre du PSAMS. Le plan pour 2013 peut encore être calqué sur le projet déposé avec quelques adaptations à discuter entre le Comité IDEX et le Sénat Académique de la FCS, à mettre en place avant fin 2012. Mais sa mise en œuvre performante ne peut se faire sans les relais opérationnels du schéma organisationnel.
- B. lancement du travail sur l'élaboration des maquettes de formation pour le plan quinquennal 2015-2019, qui sont à déposer au MESR dès Septembre-Octobre 2013.

L'organisation des « schools », qui doivent porter la discussion sur les maquettes de formation, est donc une première urgence. Il s'agit de définir leur périmètre de formations, leurs interfaces avec les autres schools, et de les doter d'une structure d'animation leur permettant de commencer à travailler.

La structuration des « communautés scientifiques » peut se poursuivre en parallèle, sur la base des discussions bottom-up initiées par le Conseil Académique Consultatif. Toutefois, une première structuration périmétrique, même provisoire, est nécessaire au plus vite pour permettre la première élection du Sénat Académique de la FCS, sur la base de collèges électoraux calqués sur ces communautés.

7.2 Agenda global

La réflexion est a priori contrainte par les engagements figurant dans les Annexes de la Convention ANR :

- Le séminaire du 11 Juillet 2012 propose une première version du schéma organisationnel, à valider par le Comité IDEX sous forme d'un texte à but de diffusion large (Annexe 1, plan de concertation sur le schéma organisationnel).
- Au 1^{er} Octobre 2012, premier accord entre partenaires sur le schéma organisationnel de l'Université Paris-Saclay et sur les missions déléguées aux différents niveaux de structuration qui seront mis en place (Jalon U7, annexe 4).

- Avant le 31 Décembre 2012, un accord sur un texte couplant statut de l'EPCS et schéma organisationnel de l'Université Paris-Saclay est validé par les CA des partenaires pour soumission à l'Etat (Jalon U1, annexe 4).
- Le 1^{er} Avril 2013, démarrage opérationnel du schéma organisationnel avec une gouvernance provisoire, pilotée par la gouvernance de l>IDEX (Jalon U8, annexe 4).

Un agenda stabilisé, optimisant le chemin entre séminaires, concertations et réunions statutaires du Conseil d'Administration et de l'Assemblée FCS, a été validé lors du séminaire du 11 Juillet. Les dates principales sont :

- Un nouveau séminaire le 17 Octobre (non prévu dans la convention) propose un ensemble couplant schéma organisationnel détaillé et statuts de l'EPCS, à valider par le Comité IDEX sous forme d'un texte à but de diffusion large pour consultation.
- Une version stabilisée de ce texte est validée par le CA de la FCS le 14 Novembre, pour lancer la procédure de consultation des Conseils d'Administration des partenaires qui doivent individuellement se prononcer avant le 19 Décembre.
- au vu des retours de chaque partenaire, le CA de la FCS se réunit le 19 Décembre pour lancer la suite de la procédure et en particulier la soumission à l'Etat d'un projet de statut EPCS qui constitue le jalon U1.

Le présent texte, validé pour diffusion par le Comité IDEX du 29 Août, peut être considéré comme le texte de base pour satisfaire le Jalon U7 du 1^{er} Octobre. Il pourra être amendé en Comité IDEX d'ici cette date en fonction des retours des partenaires, du Conseil Académique Consultatif (CAC, préfigurant le Sénat Académique) et des groupes de travail.

La suite des discussions sur le statut EPCS et le schéma organisationnel doit donc préparer le séminaire du 17 Octobre.

En parallèle, cette discussion doit préparer le travail d'élaboration des maquettes de formation pour le plan quinquennal 2015-2019, qui ne peut pas attendre le démarrage du schéma organisationnel prévu pour le 1^{er} Avril 2013. L'idée est d'inciter les responsables académiques de chaque établissement à travailler ensemble pour rationaliser les travaux le plus tôt possible.

7.3 Poursuite du travail sur le schéma organisationnel

La poursuite du travail fait appel à plusieurs groupes de travail spécifiques, dotés de compétences complémentaires, sous la coordination du Comité IDEX qui aura au moins un représentant dans chaque groupe, en charge de faire le lien entre les groupes de travail et le Comité IDEX. *Dans cette deuxième étape, il est possible de désigner un responsable de groupe qui ne soit pas directement membre du Comité IDEX.*

7.3.1 Groupes de travail « schools »

Les groupes de travail mis en place pour discuter des « schools » ont bien fonctionné, le Comité IDEX propose de les poursuivre sous une forme adaptée :

- jusqu'au 11 Juillet, les discussions ont vu le fonctionnement en parallèle, sur les mêmes sujets, de groupes de travail spécifiques du CAC et des groupes « schools » du Comité IDEX comportant des représentants du CAC. Le Comité IDEX propose de demander au CAC de joindre leurs représentants à ceux des groupes du Comité IDEX,

pour créer un groupe unique par « school », préfigurant le fonctionnement futur de comités ad hoc constitués par l'exécutif de l'Université et son Sénat Académique.

- ces nouveaux groupes de travail doivent se consacrer à des questions concrètes telles que périmètre des formations par school au niveaux L et M, le lien avec l'Espace Doctoral assurant la cohérence M/D, etc. A ce titre, les responsables académiques des établissements doivent intégrer (ou être représentés dans) ces groupes, pour en faire des acteurs de la poursuite des travaux. Il s'agit de piloter le lancement du travail sur l'élaboration des maquettes, l'élaboration en détail devant ensuite impliquer beaucoup plus de personnes.
- dès que possible, un responsable sera désigné en Comité IDEX pour la nouvelle « Law School », en charge d'organiser un groupe de travail spécifique.

De manière générale, les propositions du groupe de travail sont à transmettre au Comité IDEX qui est en charge de la réflexion globale sur le sujet. Certains points nécessitent des liens directs entre deux groupes de travail : au delà des nécessaires relations inter-schools, ces points sont soulignés dans la liste des questions ci-dessous.

Questions et priorités :

- nom proposé pour la school, en Français et Anglais.
- établissements qui s'engagent dans la school, et leur niveau d'engagement.
- périmètre des « formations », aux niveaux L et M⁶.
- interfaces nécessitant l'intervention de plusieurs « schools ».
- doubles diplômes licence/1^{ère} année d'ingénieur.
- orientation en Licence.
- Masters labellisés Université Paris-Saclay :
 - critères de labellisation : ne mettre que ce qui sera mutualisé, et donc réputé « excellent » ?
 - règles de participation des établissements dans les masters cohabilités « Université Paris-Saclay » : inscriptions, coût, participation des enseignants, etc.
 - prise en compte des masters multisites.

⁶ Au vu des engagements du projet IDEX pour le premier plan quinquennal, l'effort de structuration collective doit porter initialement sur les niveaux Master et Doctorat, ou les liens existants entre établissements sont déjà forts. Il reste toutefois nécessaire de recenser très précisément pour chaque school les formations de niveau Licence, et en particulier à chaque fois qu'un effort interschool sera nécessaire. Dès 2013 un effort particulier sur le niveau L sera lancé dans le PSAMS, préparant le prochain plan quinquennal.

- plus généralement, mécanique à mettre en place pour construire des programmes à plusieurs établissements.
- proposition de cohérence entre les niveaux Master et Doctorat : *propositions à transmettre au groupe de travail « Espace Doctoral », qui est en charge de la réflexion globale sur le sujet.*
- proposition éventuelle d'Ecoles Doctorales communes à plusieurs schools (ex : Sciences sociales/management/...) : *propositions à transmettre au groupe de travail « Espace Doctoral », qui est en charge de la réflexion globale sur le sujet.*
- proposition de gouvernance (composition d'équipe exécutive, conseil de direction, conseil scientifique, budget de fonctionnement) : *propositions à transmettre au groupe de travail « Statuts », qui est en charge de la réflexion globale sur le sujet.*
- liens avec les communautés scientifiques.
- ???

7.3.2 Structuration en communautés scientifiques :

Certaines communautés sont en pratique déjà organisées, sur la base des RTRAs ou de la FMJH, ou sur proposition spontanée de la base. Mais de manière générale le sujet a été jusqu'ici traité essentiellement au sein du Conseil Académique Consultatif (CAC).

Le Comité IDEX propose de continuer sur la même voie, mais en procédant par étape :

1. définir une première structuration provisoire, sur la base de l'existant ou de propositions venues des communautés à travers le CAC. Le cadrage de cette structuration provisoire sera le suivant :
 - a. se restreindre à des communautés essentiellement disciplinaires (les enjeux interdisciplinaires étant pour l'instant traités par les projets de l>IDEX) ;
 - b. partir du découpage en six domaines⁷ adopté dans le document Idex, avec la possibilité d'adopter dans chaque domaine un seul niveau de granularité supplémentaire.
2. utiliser cette structuration provisoire pour élire au plus vite le Sénat Académique de la FCS, sur la base du règlement intérieur qui sera proposé au CA de la FCS le 14 Novembre et voté le 28 Novembre 2012
3. le Sénat de la FCS sera chargé en 2013 d'élaborer une proposition optimisée qui servira pour constituer le Sénat de l'EPCS Université Paris-Saclay.

Les propositions devront apporter les informations suivantes :

- nom proposé pour la communauté scientifique (en Français et Anglais).

⁷ Ces 6 domaines sont : Mathématiques, Physique, Sciences de l'Ingénieur, STIC, Biologie/Chimie (incluant les sciences de la Santé), Economie/Sciences Sociales/Management.

- motivation ;
- périmètre scientifique (sujets) et académique (dans cette première étape, granularité des participations limitée à l'unité de recherche) ;
- proposition de gouvernance (composition d'équipe exécutive, conseil de direction, budget de fonctionnement).

Ces propositions sont à transmettre d'ici le 1^{er} Octobre 2012 au Comité IDEX, pour être discutées au séminaire du 17 Octobre.

7.3.3 Groupe de travail « Espace Doctoral »

Ce nouveau groupe a été créé par le Comité IDEX du 11 Juillet, avec la composition de départ : Marc Pallardy (Paris-Sud), Pierre Legrain (X), Sylvie Pommier (ENS), Sandra Charreire-Petit (PSud/Droit-Eco-Gestion), Cyril Kao (AgroParisTech), Christine Paulin (PSud/Informatique), Bernard Bourguignon (PSud/Physique), Nasser Darabiha (ECP), Henri Maître (Telecom ParisTech), Claude Chappert (correspondant du Comité IDEX).

Missions :

Proposer une organisation et des règles pour un Espace doctoral commun de l'Université Paris-Saclay Conformément aux engagements du projet IDEX, qui permette de :

- Construire l'attractivité internationale du site non seulement sur la qualité de la recherche mais aussi sur la formation des docteurs.
- Essaimer des jeunes docteurs dans les meilleurs sites de la recherche académique, en France et à l'international ;
- soutenir en particulier les grands objectifs de développement : recherche interdisciplinaire, recherche intégrative en amont des applications, et développement de l'innovation, tout en maintenant une recherche fondamentale forte dans l'ensemble des disciplines.
- faire du doctorat le diplôme de référence aussi dans le monde socio-économique, en portant la qualité du doctorat de l'Université Paris-Saclay au plus haut niveau international, garantie d'une employabilité maximale des diplômés ;

Cadre initial de la réflexion :

Lors des discussions d'élaboration du projet IDEX, les partenaires se sont accordés sur la création d'un Espace doctoral mutualisé et la délivrance d'un Doctorat unique « Université Paris-Saclay », les étudiants restant inscrits dans un établissement partenaire dont le sceau apparaît dans le diplôme avec celui de l'Université Paris-Saclay.

Questions et priorités :

- quelle mécanique technique⁸ mettre en place pour l'attribution du doctorat unique ?

⁸ Le même problème se pose à d'autres IDEX de Paris-Centre, une réflexion est en cours sous l'égide de la chancellerie de Paris, à laquelle Paris-Saclay a demandé à être associé.

- mutualisation (logiciel commun, service numérique mutualisé) de l'inscription et du suivi des étudiants ?
- qui reçoit et gère les allocations doctorales ?
- niveau de mutualisation de l'offre de formation complémentaire ?
- structuration et objectifs de cette offre de formation ?
- homogénéisation des pratiques et processus ?
- taille optimale des EDs / subdivision en « programmes »?
- lien avec les « schools » et les communautés scientifiques, et en particulier au niveau de la sélection des candidats ?
- création et gestion d'ED communes à plusieurs schools ?
- sélection des candidats, cas des allocations d'origine externe?
- prise en compte des ED « multisites » ?
- ????

7.3.4 Groupe de travail « Statuts de l'Université Paris-Saclay »

Ce groupe de travail a été créé au Printemps 2012, et travaille depuis sur la proposition de statut de l'EPCS « Université Paris-Saclay ».

Il est de ce fait en charge d'élaborer une proposition d'architecture globale des divers niveaux de gouvernance de la future Université, soit à travers le statut EPCS qui sera déposé au MESR, soit à travers le règlement intérieur qui permettra de faire fonctionner l'EPCS. Les diverses propositions de gouvernance pour les structures du schéma organisationnel, de même que pour les divers conseils de l'Université Paris-Saclay, seront donc examinées et validées au sein ce groupe de travail.