

Orsay, le 6 juillet 2020

# CAHIER DES CLAUSES TECHNIQUES (CCTP)

Intitulé de la consultation : prestation de service d'accompagnement pour une expertise agréée indépendante relative à l'impact sur les conditions de travail dans le cadre de la création et de la mise en place de l'Université Paris Saclay

Procédure de passation : MAPA

Numéro de la consultation :

## TABLE DES MATIERES

---

1	La demande d'expertise .....	3
1.1	Demande d'expertise agréée .....	3
1.2	Cadre réglementaire.....	3
1.3	Représentation du titulaire du marché .....	3
1.4	Obligations du titulaire.....	4
2	Le contexte .....	4
2.1	L'université Paris Saclay .....	4
2.2	Un travail entame de longue date.....	5
2.3	Les outils d'accompagnement deployes dans la derniere periode.....	6
2.3.1	Des outils et des résultats de travaux relatifs à l'analyse et à la prévention des risques professionnels .....	6
2.3.2	Précision sur les dispositifs déployés dans la période récente .....	6
2.3.3	Outils d'évaluation d'accompagnement .....	7
2.4	La phase qui s'ouvre actuellement.....	8
3	Objet de la consultation .....	8
3.1	Cadre général .....	8
3.2	Périmètre de la mission.....	9
4	Déroulement de la prestation .....	10
4.1	Organisation de la mission .....	10
4.2	Calendrier d'actions.....	11
4.3	Livrables attendus .....	11
	Annexe 1 : Avis émis par les représentants des personnels au CHSCT .....	12
	Annexe 2 - Extrait du PV du CHSCT de l'Université du 13 mars 2019 .....	15
	Annexe 3 - Avis des représentants du personnel au CHSCT de l'UPSud séance du 17 décembre 201819	
	annexe 4 – Document universite cible .....	21
	annexe 5 – Liste des GT de l'université Paris Saclay et Paris Sud.....	71
	annexe 6 – Rapport de synthèse des GT Pars Saclay .....	72
	annexe 7 – Synthèse des mouvements de service ou laboratoire juillet 2019.....	150

# 1 LA DEMANDE D'EXPERTISE

---

## 1.1 DEMANDE D'EXPERTISE AGREEE

Suite à la demande du CHSCT de l'UPSud, instance dont les mandats ont été reconduits dans l'Université Paris Saclay créée au 1<sup>er</sup> janvier 2020, l'établissement souhaite le concours d'un expert agréé.

Cette demande d'expertise s'inscrit dans le cadre de l'article 55 du décret 82-453 modifié, qui précise que **le comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail peut demander au président de faire appel à un expert agréé** conformément aux articles R.4614-6 et suivants du code du travail :

1° En cas de risque grave, révélé ou non par un accident de service ou par un accident du travail ou en cas de maladie professionnelle ou à caractère professionnel ;

2° **En cas de projet important** modifiant les conditions de santé et de sécurité ou les conditions de travail, prévu à l'article 57.

C'est dans ce second cadre que l'université Paris Saclay souhaite diligenter cette expertise. En effet l'établissement, récemment issu de la fusion entre l'université Paris Sud et la ComUE Paris Saclay, a connu dernièrement, fin 2019-début 2020, et va continuer à connaître d'importantes évolutions à court et moyen terme de son organisation et de son identité, avec un statut d'établissement expérimental pour les dix années à venir.

## 1.2 CADRE REGLEMENTAIRE

- article 55 du décret n°82-453 du 28 mai 1982 modifié relatif à l'hygiène et à la sécurité du travail ainsi qu'à la prévention médicale dans la fonction publique, et sa circulaire d'application ;
- article R. 4614-6 et suivants du code du travail ;
- arrêté du 22 juin 2018 portant agrément des experts auxquels le comité d'hygiène de sécurité et des conditions de travail ou le comité social et économique peuvent faire appel.

## 1.3 REPRESENTATION DU TITULAIRE DU MARCHE

Dès la notification du marché, le titulaire désigne une personne physique, le chef de projet, habilitée à le représenter auprès du pouvoir adjudicateur pour les besoins de l'exécution du marché. Ce représentant est réputé disposer des pouvoirs suffisants pour prendre les décisions nécessaires engageant le titulaire du marché.

En cas de changement du chef de projet, le titulaire est tenu de le notifier sans délai au pouvoir adjudicateur.

#### 1.4 OBLIGATIONS DU TITULAIRE

Le présent marché public est assorti d'une obligation générale de résultat pour l'ensemble des prestations. Le titulaire est pleinement responsable de la bonne exécution du marché.

Le titulaire doit notamment satisfaire aux obligations suivantes :

- se conformer aux stipulations décrites dans les documents du marché et notamment dans le présent CCTP ;
- informer et conseiller le pouvoir adjudicateur : à ce titre, il s'engage d'une manière générale à répondre aux demandes de renseignements émanant du pouvoir adjudicateur et à communiquer toutes les explications concernant l'exécution du marché ;
- demander au pouvoir adjudicateur toute information ou renseignement qu'il juge nécessaire à la bonne exécution du marché.

## 2 LE CONTEXTE

---

### 2.1 L'UNIVERSITE PARIS SACLAY

L'Université Paris-Saclay a été créée le 6 novembre 2019 par décret en tant qu'établissement expérimental public à caractère scientifique, culturel et professionnel. Elle a fusionné au 1<sup>er</sup> janvier 2020 la communauté d'universités et d'établissements Paris-Saclay (ComUE Paris Saclay) et l'université Paris-Sud.

Elle se construit sur la base d'un modèle original, intégrant des composantes universitaires au nombre de 10, des établissements-composantes conservant leur personnalité morale (AgroParisTech, CentraleSupélec, l'Ecole normale supérieure Paris-Saclay, l'Institut d'Optique Graduate School), l'IHES, des Universités Membres Associés (Université Evry Val d'Essonne et Université Versailles Saint Quentin) avec lesquelles elle doit fusionner au plus tard en 2025, et enfin des organismes nationaux de recherche (CEA, CNRS, INRAE, INRIA, INSERM et ONERA).

Sur son périmètre complet elle représente 275 laboratoires de recherche et 65 000 étudiants.

**L'expertise agréée porte sur le périmètre « employeur »**, à savoir les services communs et centraux ainsi que les 10 composantes universitaires de l'Université Paris Saclay,



représentant au total plus de 4400 agents, regroupant près de 80 UMR et accueillant 31 000 étudiants.

## 2.2 UN TRAVAIL ENTAME DE LONGUE DATE

Depuis 10 ans le monde de l'enseignement supérieur dans son ensemble est confronté à de nombreuses et profondes réformes, avec la première d'entre elles qui a été le passage aux responsabilités et compétences élargies.

Les communautés de travail de l'université Paris Saclay ont été traversées par toutes ces transformations, qui sont de nature à modifier les organisations et environnements de travail, à conduire à la nécessité de créer de nouveaux repères, de nouvelles relations, à faire face à de nouveaux enjeux, dans un cadre réglementaire évolutif. Ces évolutions se sont aussi accompagnées de fortes évolutions dans l'espace avec l'émergence de nouveaux bâtiments et la requalification de bâtiments anciens et donc des déménagements, effectués ou en perspective, pour de nombreux agents. Enfin, le rythme propre à la recherche conduit à d'importantes réorganisations de laboratoires et d'équipes de recherche tous les 5 ans avec globalement un resserrement du nombre des unités.

Peuvent être notées pour l'université Paris Saclay les grandes étapes suivantes :

- en 2007, le pôle de recherche et d'enseignement supérieur (PRES) UniverSud Paris est créé sous la forme juridique d'un établissement public de coopération scientifique, avec trois membres fondateurs : l'Université Paris-XI « Paris-Sud » (Orsay), l'Université de Versailles-Saint-Quentin-en-Yvelines, l'École normale supérieure de Cachan ; rejoints par l'École centrale Paris, Supélec, l'Université d'Évry-Val d'Essonne
- en 2008, l'université Paris-Sud et l'université de Versailles-Saint-Quentin-en-Yvelines font partie des 21 établissements lauréats du Plan campus, auxquels le PRES est associé. Ces établissements s'engagent dans une coopération de plus grande envergure, à savoir la constitution de l'Université Paris-Saclay.
- la Fondation de coopération scientifique Campus Paris-Saclay est créée pour fédérer les différents établissements universitaires et scientifiques, assurer la gestion des réseaux thématiques de recherche avancée (RTRA) Digiteo et Triangle de la physique ; en lien avec le projet d'aménagement du pôle technologique de Paris-Saclay, de nombreux établissements prévoient leur déménagement sur le plateau. La restructuration du site Orsay vallée est également envisagée.
- en juillet 2014, les membres adoptent les statuts de la communauté d'universités et établissements (ComUE) Université Paris-Saclay, ce qui lui permet de délivrer des diplômes, avec mutualisation des Masters et Doctorats. La première rentrée a lieu en septembre 2015.
- en octobre 2017, décision du Président de la république de séparer l'Université Paris-Saclay et l'Institut polytechnique de Paris.

- en janvier 2020, disparition de la ComUE, de l'Université Paris Sud et création de l'Université Paris-Saclay, établissement expérimental regroupant des composantes universitaires, et écoles composantes à personnalité morale ; deux universités sont membres associés avec une perspective de fusion en 2025. Les ONR (Organismes Nationaux de Recherche) sont également partie prenante de l'établissement. L'université crée, entre autres, de nouveaux objets, les graduates schools (GS) et l'école universitaire de premier cycle, structures de coordination.

## 2.3 LES OUTILS D'ACCOMPAGNEMENT DEPLOYES DANS LA DERNIERE PERIODE

### 2.3.1 Des outils et des résultats de travaux relatifs à l'analyse et à la prévention des risques professionnels

L'Université Paris Saclay a mis en place plusieurs outils pour prévenir et prendre en charge les impacts sur la santé des personnels de ces évolutions, certains existant de longue date sur le périmètre de l'ex UPSud, notamment :

- le service de médecine de prévention, regroupant des médecins et infirmières agents de l'Université. Il établit un rapport annuel d'activité, y compris sur les RPS. Il intervenait également pour l'ex ComUE,
- les enquêtes du CHSCT central suite à divers signalements, les rapports de visite du CHSCT, les PV du CHSCT,
- la création d'un groupe pilote RPS en 2013, groupe qui a réalisé en 2016/2017 une grande enquête sur les risques psycho-sociaux , qui a conduit à un plan d'action,
- la mise en place d'un groupe « RPS expert », en 2008, groupe pluridisciplinaire prenant en charge les agents voire équipes en difficulté ; il réunit les médecins de prévention, les assistantes sociales, un psycho-sociologue extérieur, le conseiller RH et la DRH. Il peut être saisi par les agents en difficulté, ou par des personnes relais et traite des situations de RPS en toute confidentialité,
- on peut également signaler l'enquête mobilité pour définir les déplacements sur les campus et ponctuellement, un accompagnement récemment démarré pour accompagner sur le plan RH le déménagement de plusieurs entités dans le cadre du projet Biologie Pharmacie Chimie (bâtiment devant être livré en 2022).
- L'ex ComUE avait également mis en place une écoute dédiée en 2019 pour ses personnels.

### 2.3.2 Précision sur les dispositifs déployés dans la période récente

Depuis 2018 s'est engagée une phase de travaux participatifs visant à définir les modalités de déploiement opérationnel du projet, travaux pilotés par l'ancienne ComUE Paris Saclay. Ces travaux ont impliqué les personnels académiques et dans une période plus récente, les personnels techniques et administratifs.

Ces travaux se sont mis en œuvre au travers de plusieurs modalités, au-delà du dialogue politique (cf annexe 5 – Rapport de synthèse des GT Paris Saclay)

- groupes de travail transversaux, au nombre de 7
- groupe d'élaboration de l'organisation (GEO) réunissant les DGS des différents établissements et des représentants des ONR
- sous-groupes métiers au nombre de 15, pilotés par le GEO

L'université Paris Sud, représentée au sein de l'ensemble de ces groupes de travail, a de surcroît, en raison de sa taille importante, mis en place des « groupes miroirs » permettant d'impliquer le plus possible d'agents en interne sur les diverses thématiques (cf annexe 6).

### 2.3.3 Outils d'évaluation d'accompagnement

En outre, des outils d'évaluation et d'accompagnement spécifiques des personnels ont été mis en place pour accompagner la phase pré-fusion, qui sont encore en vigueur pour un certain nombre d'entre eux.

- une vaste enquête auprès des personnels de l'ex UPSud et de l'ex ComUE, avec un volet qualitatif puis quantitatif, a été menée par le cabinet Plein Sens. L'objectif était d'identifier les populations principalement impactées, la nature de leurs interrogations ou mal-être et d'en déduire des actions d'accompagnement et de prévention. L'enquête s'est achevée au 1<sup>er</sup> semestre 2019. Les documents seront mis à disposition du candidat retenu.
- accompagnement des « préfigureurs », les directeurs pressentis en charge de concevoir les nouvelles organisations des services centraux et communs, nommés pour la plupart entre juin et octobre 2019 - avec un dispositif de coachings permettant de les accompagner à titre individuel, avec leurs équipes ou dans le cadre des binôme directeur/directeur adjoint. Ces directeurs avaient pour la plupart bénéficié de formations management préalablement à cette étape.
- poursuite de la formation management pour l'ensemble des responsables transversaux et hiérarchiques sur 18 mois.
- mise en place à l'automne 2019 d'une cellule d'accompagnement des organisations et processus et accompagnement par un consultant spécialisé afin d'aider la communauté à clarifier les organisations de travail et prévoir les outils requis par le déploiement opérationnel du projet, ce qui contribue à la clarté des missions et in fine à mieux expliciter le sens du travail. Cet accompagnement se poursuit.

## 2.4 LA PHASE QUI S'OUVRE ACTUELLEMENT

En annexe 7 figure une liste des mouvements ayant affecté les directions et laboratoires (point d'étape mi 2019).

La phase qui s'ouvre au second semestre 2020 se caractérise par les éléments suivants.

- pour l'ensemble des services centraux et communs du nouvel établissement il reste à déployer les nouvelles organisations de travail qui ont fait l'objet d'intenses travaux de préfiguration fin 2019 et début 2020, ainsi que d'informations auprès du CT et du CHSCT
- les GS, l'institut et l'Ecole de Premier Cycle, outils de coordination s'appuyant sur les ressources des établissements et porteuses de nouvelles pratiques de transversalité, vont démarrer leur existence avec l'élection de leurs conseils à l'automne. Ces nouveaux objets sont désormais dotés de règlements intérieurs qui ont fait l'objet d'une présentation pour avis lors du CHSCT du 13 mai 2020
- le fonctionnement des instances, relativement au déploiement des nouveaux services centraux et communs, a connu un ralentissement en raison de la Covid 19

Dans ce contexte, et sous réserve des préconisations du candidat qui sera retenu, on peut citer parmi les collectifs de travail ou thématiques qui pourraient être expertisés :

- unités de recherche restructurées
- évolutions des services centraux et communs; impact sur les services administratifs de composante
- impact des fonctionnements transversaux sur les structures « classiques » (Schools, GS,...), notamment pour les communautés enseignantes
- vécu des déménagements
- ...

## 3 OBJET DE LA CONSULTATION

---

### 3.1 CADRE GENERAL

La mission fait suite à deux avis émis par les représentants des personnels du comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail demandant de faire appel à une expertise agréée dans le cadre de l'article 55 du décret 82-453 (avis du CHSCT du 17/12/18, demande de report en raison d'une autre enquête en cours et avis du 5 juillet 2019, renouvelé dans avis du 15 mai 2020, rappelé lors CHSCT des 25 septembre 2019 et 31 janvier 2020 ; cf annexes 1,2 et 3).

Le prestataire retenu sera nécessairement un expert agréé au sens des articles R. 4614-6 et suivants du code du travail et répondant aux dispositions de l'arrêté du 22 juin 2018.

Dans le cadre de sa mission, l'expert pourra accéder à toutes les informations dont il aura besoin. A cet effet, son interlocuteur privilégié sera la Directrice générale des services adjointe RH ou son représentant.

### **3.2 PERIMETRE DE LA MISSION**

Il est attendu du titulaire qu'il effectue une analyse permettant de comprendre, d'identifier, d'analyser et d'anticiper les situations pouvant induire des modifications des conditions de santé et de sécurité ou des conditions de travail, en objectivant les incidences sur la santé et les conditions de travail des changements opérés dans le cadre de la transformation Paris Saclay, pour les agents du périmètre « employeur ».

L'expertise devra émettre des propositions d'actions dont le but est de prévenir l'apparition de risques psychosociaux et d'améliorer les conditions de travail des agents de l'université.

Le titulaire aura donc comme objectifs principaux :

- d'apprécier l'exposition des personnels aux risques psychosociaux,
- d'évaluer l'impact de la création de la nouvelle université sur la santé, la sécurité et les conditions de travail de l'ensemble des personnels (notamment difficultés résultantes des changements d'interlocuteurs, de supérieurs hiérarchiques ou de l'intégration dans de nouveaux collectifs de travail),
- de produire une analyse permettant d'appréhender les facteurs de risques psychosociaux, de comprendre les mécanismes en jeu, de saisir l'ampleur des conséquences sur les individus et les collectifs, ainsi que sur les conditions de travail et la qualité du service rendu,
- de rechercher, identifier et analyser les facteurs déterminants susceptibles d'entraîner une dégradation des conditions de travail des agents,
- d'évaluer l'élaboration et le contenu du plan d'action d'accompagnement des transformations,
- d'analyser et évaluer les démarches et outils mis en place en matière de prévention des risques liés aux transformations,
- de préconiser des pistes d'actions permettant à l'établissement d'élaborer un plan de prévention regroupant des actions dans les trois champs de la prévention (primaire, secondaire et tertiaire),
- d'identifier les points forts et fédérateurs pouvant contribuer à la qualité de vie au travail.

L'étude portera sur le périmètre Université Paris Saclay employeur et dans ce périmètre, sur :

- l'ensemble des services centraux, communs et généraux,
- l'ensemble des composantes universitaires
- les grandes catégories de personnels :

- pour les personnels des bibliothèques, ingénieurs, administratifs, techniques, sociaux et de santé : selon les catégories de la fonction publique (A, B et C), les corps, les branches d'activité, les services ou composantes d'affectation, et cela en distinguant titulaires et contractuels,
- pour les enseignants-chercheurs, enseignants et chercheurs : selon les corps et statuts (y compris les enseignants du second degré ainsi que les contractuels – en particulier les doctorants et les ATER), les composantes et laboratoires d'affectation,
- les personnels dont l'activité est potentiellement concernée par les nouveaux objets seront à considérer tout particulièrement.
- l'ensemble des sites où travaillent les personnels.

## 4 DEROULEMENT DE LA PRESTATION

---

### 4.1 ORGANISATION DE LA MISSION

Un groupe de suivi, présidé par la directrice générale des services, est chargé de suivre les travaux d'expertise en échangeant avec le titulaire. Ce groupe comprend les personnes suivantes :

- la DGS et la DGSA RH,
- la cheffe du Service Sécurité Prévention des Risques / S2PR, Conseillère de prévention de l'université,
- la chargée de mission RH au sein de l'équipe Présidence
- le secrétaire du CHSCT,
- des représentants de chaque organisation syndicale représentée au sein du CHSCT,
- un autre représentant de la direction des ressources humaines,
- la responsable de la Cellule d'Accompagnement des Organisations ou son représentant,
- un médecin de prévention, un représentant du personnel au Comité Technique qui représente aussi l'ex ComUE

En adéquation avec la méthodologie proposée par le titulaire, une réunion de cadrage sera organisée avec le groupe de suivi avant le démarrage de la prestation. Le but de cette réunion sera de valider les détails de l'intervention (nombre d'entretiens à réaliser par métier, planning de cette intervention, liste des documents à transmettre au titulaire, éléments de communication en direction des communautés universitaires).

À la fin de l'expertise, le titulaire présentera son rapport au groupe de suivi, puis ses conclusions et ses propositions en CHSCT.

## **4.2 CALENDRIER D'ACTIONS**

Le calendrier prévisionnel est détaillé dans l'offre du titulaire et pourra être adapté à la notification ou en cours d'exécution du marché.

La réunion de cadrage devra avoir lieu dans les 15 jours suivant la notification (hors période de fermeture administrative des établissements).

Le délai d'exécution est le délai réglementaire de 45 jours maximum à compter de la date de notification. Ce délai est impératif et la présentation devant le CHSCT devra être effectuée lors d'une réunion du comité dans le courant du second semestre 2020 ou au premier trimestre 2021.

Le rapport final devra être envoyé pour la fin de délai d'exécution.

L'université se réserve le droit de procéder à toute vérification qui lui paraîtrait utile pour constater le respect de ses obligations par le titulaire au titre du présent article.

## **4.3 LIVRABLES ATTENDUS**

Les livrables attendus dans le cadre du marché sont :

- un compte rendu de la réunion de cadrage,
- un rapport d'expertise au format PDF
- une présentation des conclusions de l'expertise dans le CHSCT de l'Université Paris Saclay
- une synthèse à diffuser aux agents de l'université au format PDF et .doc

### **Avis des représentants du personnel au CHSCT de l'Université Paris-Sud dans le cadre de la future Université Paris-Saclay**

#### **Séance du 5 juillet 2019**

La présentation qui nous a été faite en séance de la phase de « préfiguration » de l'Université Paris-Saclay a montré que la mise en place de cette université en 2020 va nécessiter des restructurations transformant le travail des agents.

Concernant le retour sur l'enquête auprès des personnels par le cabinet 'Plein Sens', les représentants du personnel rappellent tout d'abord qu'il ne leur a pas été donné accès aux verbatim et considèrent donc ce qui est présenté comme une interprétation des données. Ils ne peuvent donc pas avoir de certitude quant à l'exhaustivité des informations remontées.

L'exposé relève une série de questions posées par les agents. Ces questions attestent du risque psycho-social.

Les représentants du personnel relèvent en particulier des questions relatives :

- au sens du projet,
- à l'identité des composantes,
- aux sentiments
- de délaissement ou d'isolement,
- de modèle en danger,
- d'usure et d'émoussement de la motivation,
- de dégradation de la qualité de vie au travail.

Les représentants du personnel rappellent l'avis du chsct du 17/12/18 qui demandait une expertise agréée (avis repris en annexe).

Ils rappellent également la réponse faite au chsct du 13 mars 2019 (extrait du PV en annexe) dans laquelle la présidence de l'université souhaitait différer l'expertise en 2020, invoquant même un risque psycho-social accru en cas de mise en place trop précoce de cette expertise.

Les représentants du personnel constatent quotidiennement l'épuisement généralisé des collègues, et d'autre part que les résultats de l'enquête confirment les craintes exprimées précédemment.

**En conséquence les représentants du personnel renouvellent leur demande d'expertise agréée, avec élaboration d'un cahier des charges conjoint avec le chsct, sans attendre davantage.**



Séance du 13 mai 2020

## **Avis 2 relatif aux règlements intérieurs des Graduate Schools (GS) et de l'école de premier cycle (EU1CPS)**

Les représentants du personnel (RP) du CHSCT rappellent l'article 57 du décret 82-453:

"Le comité est consulté :1° Sur les projets d'aménagement importants modifiant les conditions de santé et de sécurité ou les conditions de travail et, notamment, avant toute transformation importante des postes de travail découlant de la modification de l'outillage, d'un changement de produit ou de l'organisation du travail, avant toute modification des cadences et des normes de productivité liées ou non à la rémunération du travail "

Les RP rappellent que le champ de compétences du CHSCT est l'analyse et la prévention des risques professionnels dont les risques psycho-sociaux (RPS), notoirement induits par les réorganisations.

Il apparaît dans les documents communiqués que l'analyse des risques n'a pas été faite. Elle est renvoyée à une date ultérieure et « à intégrer dans enquête CHSCT à venir », cf diapositive 31 de la présentation, et qu'aucun élément n'est donné concernant l'évolution des conditions de travail.

Qu'il s'agisse des GS ou de l'EU1CPS, de nouvelles instances sont créées, les circuits de décision s'en trouvent donc modifiés, sans que l'on comprenne bien l'articulation avec les instances actuelles (par exemple les départements de disciplines) dont on ne connaît pas l'avenir. Ces nouvelles structures apparaissent donc comme une couche supplémentaire du mille-feuilles de l'organisation de l'établissement.

Il est déjà apparu une incompréhension de la nécessité et des objectifs de ces réorganisations, d'ores et déjà sources d'incertitude, de division et d'énervement, avec un sentiment pour des enseignants-chercheurs d'être dépossédés de leur environnement de travail.

Il apparaît également « le soutien d'un adjoint administratif pouvant être partagé » (diapositive n°6) ou d'assistants GS (diapositive n°31) sans qu'il ne soit rien mentionné des missions et de l'évolution des fiches de poste des agents concernés. Le fait d'affirmer qu'il n'y aura pas de création de services (diapositive n°5) ne démontre pas qu'il n'y aura pas d'évolution du travail et des conditions de travail.

Les RP rappellent qu'ils ont demandé au CHSCT de décembre 2018 -puis rappelé leur demande à plusieurs reprises -une expertise agréée afin d'être éclairés sur les risques liés à toutes les transformations prévues avec la mise en place de l'Université Paris-Saclay.

Cette expertise, à chaque fois, a été différée par la direction de l'établissement alors que les conclusions de cette étude auraient pu aider l'établissement à maîtriser les risques induits par la mise en place des nouvelles structures.

Faute de disposer des résultats de cette expertise, et faisant déjà le constat des conséquences néfastes des changements d'organisation, les RP renouvellent leur demande d'expertise agréée, et dans l'attente ne se prononceront pas sur les réorganisations en cours de mise en œuvre.

L'examen du règlement intérieur, sans autres éléments permettant de statuer sur les risques induits par la réorganisation en cours, ne relève pas du CHSCT

□ Retour suite à l'avis des représentants du personnel au CHSCT de l'Université Paris Sud lors de

la séance du 17 décembre 2018

**D pour direction, RP pour représentant du personnel**

A l'appui de la dernière diapositive du diaporama, D rappelle que les représentants du personnel au CHSCT ont demandé une expertise agréée visant à produire une étude d'impact sur le travail réel et à établir des préconisations en matière de prévention, notamment sur les aspects RPS.

Pour rappel, Plein Sens est un cabinet expert en organisation du travail, titulaire d'un agrément « expert CHSCT » du Ministère du Travail. Grace à sa mission, l'administration dispose à présent de matériaux conséquents, issus des phases qualitative et quantitative de l'enquête, permettant d'identifier les zones sensibles et les points de confort. S'y ajoute le montage d'une cellule d'écoute commune à la ComUE et à l'Université Paris Sud, avec un recrutement en cours. Son redimensionnement pourra par la suite être envisagé. De plus, une analyse d'impact par domaine métier sera réalisée, en se basant sur les cartographies métiers. Elle impose de disposer des organisations cibles, qui seront rendues disponibles au fil de l'eau en 2019. Enfin, l'administration ambitionne la réalisation d'une expertise agréée en 2020.

D estime que cette expertise apportera davantage de valeur ajoutée, puisque les organisations cibles seront alors abouties. Les modalités d'accompagnement spécifiques auront en outre été identifiées pour chacune d'entre elles.

RP ne se satisfait pas de cette réponse. L'avis du 17 décembre 2018 reste valable. Ainsi, le cahier des charges précis de la mission Plein Sens n'est toujours pas connu. Il est en outre gênant qu'il ne comprenne pas la remise d'un rapport. Par ailleurs, le CHSCT a une mission de prévention, et ne peut donc se contenter d'une analyse d'impact en 2020, une fois les organisations mises en place.

D rappelle qu'elles ne sont pas encore fixées à date, ce qui ne permet pas de lancer une analyse d'impact.

RP indique avoir noté plusieurs facteurs de risques psychosociaux dans cette présentation, dont la perte de sens du poste de travail et le changement de culture. Or, les seules réponses envisagées par l'administration relèvent de la communication. Les problèmes ne doivent pas rester à fermenter pendant un an.

D répond que tel ne sera pas le cas, comme pourra le constater RP à la lecture du document.

RP regrette ce mode de fonctionnement, qui ne favorise pas un dialogue de qualité.

D rappelle sa proposition de convocation d'un CHSCT supplémentaire sur ce sujet.

RP estime qu'il devrait dans ce cas prendre place rapidement.

D est d'avis que l'université cible est un mythe. En effet, plusieurs cibles successives ont été établies depuis le début des travaux sur le projet d'Université Paris-Saclay, en 2008. Elles ont évolué en fonction des choix pris par les gouvernements successifs et parce que toute cible se construit progressivement. Il convient de cesser d'attendre de disposer d'une vision cible claire et théorique, car l'Université Paris-Saclay se construira dans la discussion permanente avec les personnels pour la reconfiguration de leur service.

D convient que le projet Université Paris-Saclay a évolué au fil du temps. Cependant, un modèle cible a été défini, valide par l'UEVE et l'UVSQ. La création de la nouvelle université est prévue pour le 1er janvier 2020, ce qui représente une échéance très concrète. Une réorganisation doit donc être mise en place, bien que l'organisation soit encore amenée à évoluer par la suite.

D souligne que ce projet doit être mis en œuvre d'ici huit mois et qu'il n'est pas certain que les statuts soient disponibles à l'été. Rien ne se passera au 1er janvier 2020 ; les discussions sur la fonction patrimoine ou la DSI ne seront pas terminées à cette échéance et devront se poursuivre.

D rappelle que la cible est celle du modèle cible, soit une université nouvelle avec des concepts nouveaux. Le projet n'avance bien entendu que par consensus, mais la cible prioritaire et les missions de l'université ne changeront pas. Il convient en outre de disposer d'une vision première de l'organisation des services, pour le bien des personnels et pour envisager l'organisation du changement du travail. Les représentants de l'administration sont conscients du vécu et des inquiétudes des personnels, des contraintes et réformes qu'impose le gouvernement. Cette première analyse de l'enquête Plein Sens a permis de mettre en avant des pistes d'action, qui seront bien entendu poursuivies jusqu'en 2025.

RP ne comprend pas que l'administration refuse de lancer dès à présent une expertise. L'écoute individuelle des personnels prévue dans le cadre de la cellule d'écoute commune ne permet pas l'analyse collective. Or, la connaissance du travail, de son organisation et des compétences mises en œuvre facilitera la mise en place de la nouvelle organisation.

D répond qu'il s'agit du rôle des sous-groupes métiers, pour lesquels des GT miroirs ont été organisés au sein de l'Université Paris Sud. La construction d'un système d'information, pour prendre cet exemple, nécessite au moins deux ans. Le sous-groupe métier SI formulera donc des recommandations, qui seront portées devant le COPIL des chefs d'établissements, sachant que celui-ci a demandé plusieurs scénarii. Chaque domaine métier dispose de son sous-groupe, et certains avancent plus rapidement que d'autres.

RP estime qu'une expertise permettrait précisément d'analyser le travail réel. Elle devrait être lancée au plus tôt, le plus en amont possible.

RP ajoute que l'Université Paris Sud aura disparu en 2020. Tout engagement à cette échéance est donc nécessairement caduc.

D rappelle que ses droits et obligations seront transférés.

RP estime que les engagements pris en CHSCT Paris Sud ne seront pas opposables à la future Université Paris-Saclay.

D souligne que les managers et responsables de service auront un rôle d'accompagnement et devront favoriser l'expression du collectif, notamment par le biais de réunions de travail.

D signale qu'un expert ne fait pas le travail de construction d'un projet ; son rôle est de vérifier que ce travail est bien fait. De plus, la mise en place immédiate d'une deuxième expertise serait de nature à créer des inquiétudes et prendrait du temps à tous, alors même que les organisations sont encore en phase de murissement. L'expert ne réalise pas le travail du corps social, et ajouter des questionnements aux questionnements est un risque psychosocial. Il convient donc de recourir à un expert au moment opportun, lorsque les organisations seront connues et appropriées. Des ajustements seront possibles.

D rappelle que cette discussion avait déjà pris place lors de la création du C2N, qui fusionnait deux laboratoires.

RP signale qu'à date, la salle blanche de ce laboratoire n'est toujours pas fonctionnelle.

D répond que les raisons en sont différentes, elles sont d'ordre technique.

D maintient que ce prototype existe. Il convient que l'organisation soit mise en place et vive avant de l'examiner.

RP signale qu'à quelques mois du 1er janvier 2020, de nombreux personnels ne savent pas encore l'organisation qui leur sera appliquée.

D répond que l'expertise interrogera l'organisation pour savoir si elle fonctionne correctement. Il serait improductif et inefficace de la faire réaliser dès maintenant.

RP insiste sur la nécessité de présenter une vision claire aux agents le plus rapidement possible.

D répond que cela ne relève pas de l'expertise, mais du travail de l'administration.

D rappelle en outre que la construction de l'Université Paris-Saclay ne relève pas uniquement de l'Université Paris Sud, mais d'un consensus. Il est également inquiet pour 2020, tout changement étant anxiogène et la cible restant à concrétiser à date. Il convient que les représentants du personnel accordent une certaine confiance à l'administration, car le 1er janvier 2020 ne sera pas un *big bang*, mais simplement le démarrage de l'Université Paris Saclay.

RP souligne que certains services seront nécessairement regroupés à cette date.

D le confirme. La préfiguration des services devra être efficiente et efficace pour le 1er janvier, ce qui ne signifie pas qu'elle sera définitive et finalisée.

RP signale que les personnels s'inquiètent des déménagements qui pourraient prendre place à cette échéance, par exemple le regroupement de services RH PSud et ComUE.

D répond qu'il n'est pas prévu de déménagement des services RH au 1er janvier, qui plus est sans prévenir ni consulter les agents.

D rappelle que quelques déménagements sont identifiés, au premier rang desquels ceux du futur bâtiment d'enseignement de la physique. Par ailleurs, les déménagements de services centraux sont un processus standard et bien connu au sein des universités, qui existe même hors projet de fusion au sein de l'Université Paris-Saclay.

D souligne que pour prendre un exemple, le service formation est appelé à se consolider. Il est envisageable qu'il rejoigne les locaux de la ComUE à terme, mais rien n'est déterminé à date.

RP met en avant l'inquiétude des agents de ces services.

D assure qu'il ne sera procédé à aucun déménagement sans préparation et information des agents en amont.

D propose la tenue d'un CHSCT spécial.

D indique que le support de présentation et les résultats de l'enquête seront transmis aux membres du CHSCT. L'analyse des verbatim leur parviendra plus tard.

RP demande en outre que la date du CHSCT extraordinaire soit fixée au moins 15 jours après la transmission de l'analyse des verbatim.

D répond qu'elle ne peut s'y engager. Les autres éléments seront transmis aux représentants du personnel au CHSCT, au plus tôt.

D répond que soit cette séance peut être tenue rapidement, quitte à ne pas respecter les délais, soit elle sera fixée en mai ou en juin.

RP indique que les représentants du personnel au CHSCT favorisent la deuxième option.

D indique que dans ce cas, ce point sera traité au cours du CHSCT ordinaire du mois de juin. Le CHSCT exceptionnel de mai sera consacré à la réorganisation de la fonction immobilière.

RP rappelle toutefois que le secrétaire du CHSCT peut aussi proposer des points à l'ordre du jour.

D indique que le CHSCT du mois de mai doit être tenu dans un délai contraint, tout en calant un créneau correspondant à l'agenda du Président.

## ANNEXE 3 - AVIS DES REPRESENTANTS DU PERSONNEL AU CHSCT DE L'UPSUD SEANCE DU 17 DECEMBRE 2018

---

L'ordre du jour de la séance indique: « Point d'étape sur la démarche d'accompagnement au changement des personnels UPSud et COMUE, et information sur les éléments structurant la phase quantitative (enquête aux personnels) de la démarche ».

Les représentants du personnel au CHSCT de l'UPSud rappellent en préambule :

- Le rapport d'inspection santé et sécurité au travail de l'université Paris-Sud de mai 2018, page 7, mentionne : le CHSCT "aurait dû être consulté sur les projets d'aménagement importants modifiant les conditions de santé et de sécurité ou les conditions de travail et, notamment, avant toute transformation importante des postes de travail découlant de la modification de l'outillage, d'un changement de produit ou de l'organisation du travail (article 57 du décret 82-453). Une étude d'impact de ces projets pourrait accompagner utilement cette consultation".

- L'axe 3 des "Orientations stratégiques ministérielles 2017-2018" insiste également sur le besoin d'agir de manière **prospective** sur les changements organisationnels. (voir [http://cache.media.enseignementsuprecherche.gouv.fr/file/2017/90/9/OSM\\_2017-2018\\_MESRIvf\\_798909.pdf](http://cache.media.enseignementsuprecherche.gouv.fr/file/2017/90/9/OSM_2017-2018_MESRIvf_798909.pdf))

extrait : "Les établissements tireront un bénéfice à faire appel à un prestataire extérieur spécialisé dans les études d'impacts organisationnels pour les accompagner dans leur démarche, dès la phase de diagnostic. De telles études d'impacts ne peuvent se substituer à une expertise agréée demandée par le CHSCT."

Dans le contexte de création de la nouvelle Université Paris Saclay en 2020, les représentants du personnel au CHSCT de l'université Paris-Sud réaffirment que le CHSCT n'est pas **associé** à la réflexion relative à la mise en place de ce projet ; ils notent que le CHSCT est seulement **informé** et qu'il lui est demandé de valider implicitement par sa présence le travail du cabinet Plein Sens.

Aucun avis du CHSCT n'est sollicité dans l'ordre du jour (de même qu'à la séance du 26 septembre 2018 au cours de laquelle il a été clairement affirmé par la présidence que l'on ne demandait pas au CHSCT de donner son avis.).

Le CHSCT n'a pas eu connaissance du cahier des charges relatif à l'intervention de Plein Sens. Il ne peut donc pas vérifier la cohérence de la démarche.

Le CHSCT n'est pas informé des résultats de la première phase d'enquête dite "qualitative". Il ne peut donc se prononcer sur l'adéquation du questionnaire de l'enquête quantitative qui en est issu. (Voir Présentation Plein Sens, page 7, Détail de la démarche 2/3 : « Enquête quantitative Recueillir des données précises pour dresser un état des

lieux le plus complet possible des déterminants et des signaux **révélés par l'enquête qualitative**. >>)

A propos du questionnaire qui nous est communiqué :

Nous relevons que le questionnaire présente plusieurs biais dont nous donnons ci-dessous quelques exemples.

Le questionnaire se situe exclusivement sur des ressentis et non pas sur des éléments factuels ; il est déconnecté de la réalité du travail des agents et de ce qui est susceptible de changer. Un exemple de question factuelle serait "êtes vous/ serez-vous concerné-e par une restructuration ?" car c'est un fait que des réorganisations ont déjà commencé en vue de la fusion d'établissements et c'est une évidence que des restructurations/mutualisations vont avoir lieu.

Les questions sont fermées et ne couvrent pas tout l'éventail des réponses possibles. Par exemple, la question 4 aurait pu contenir une réponse supplémentaire : "je pense que je vais subir les effets de la réorganisation".

Les questions limitent l'expression. Par exemple, dans la question 12, pourquoi le "climat dégradé" est-il associé à des "tensions anciennes", plutôt qu'à des tensions nouvelles dues aux restructurations ?

Dans la question 7, on pourrait avoir envie de cocher plusieurs cases.

Nous ne voyons nulle part dans ce questionnaire la possibilité de dire par exemple "je n'ai pas été associé" ou "je cherche à partir".

Les représentants du personnel au CHSCT rappellent le rôle du CHSCT en matière de prévention des risques professionnels, et se soucient notamment de l'incidence des changements d'organisation sur les agents : leur sante, leur travail, leurs déplacements.

**Les représentants du personnel au CHSCT demandent donc une expertise agréée visant à**

- produire une étude d'impact sur le travail réel et**
- faire des préconisations en matière de prévention, notamment sur les aspects RPS**



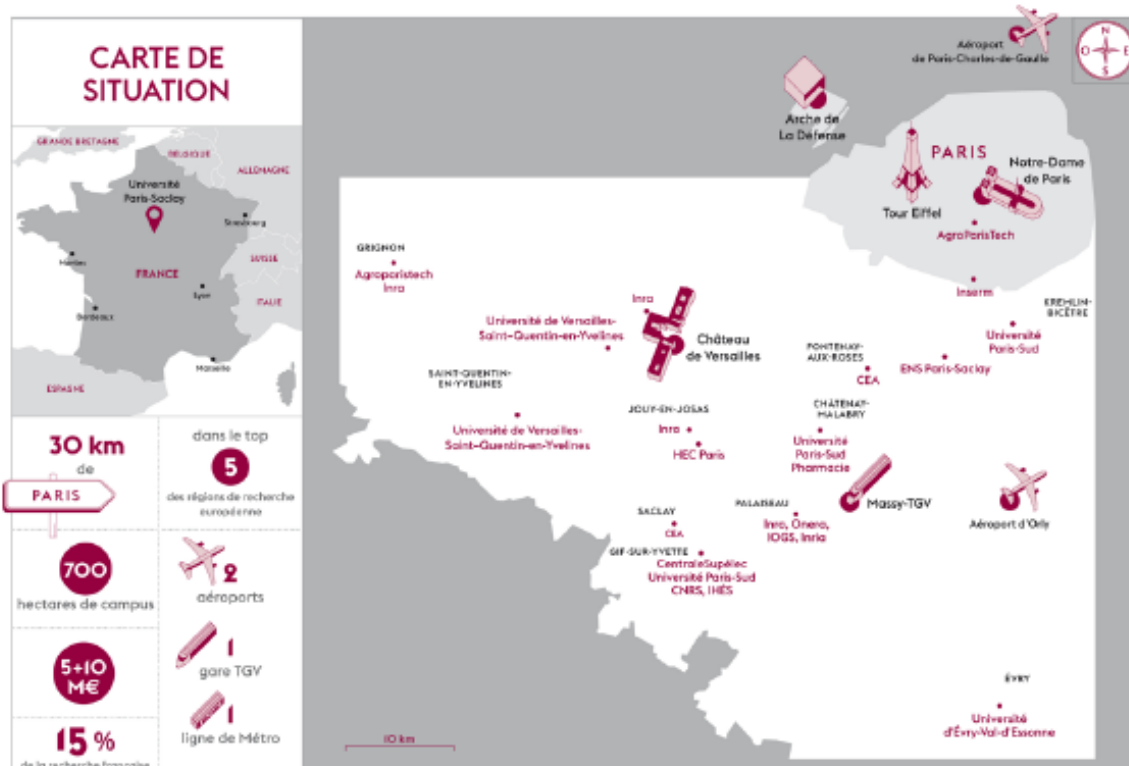


Le présent document décrit le projet d'évolution de la ComUE « Université Paris-Saclay » vers une université de plein exercice qui en conserve la marque : l'Université Paris-Saclay. Cette Université est intensive en recherche et a vocation à être classée dans le top 20 mondial ; elle répond aux aspirations des étudiants en termes d'offres diversifiées et personnalisées de parcours de formation et à celles des entreprises en termes de qualification, d'employabilité et d'innovation.

Ce document rappelle le contexte et l'environnement de ce projet, décrit son ambition et la vision qui le porte, ainsi que les valeurs et principes qui sous-tendent sa mise en œuvre. La stratégie à suivre pour atteindre l'ambition est ensuite développée.

Ce document sera soumis à la gouvernance de la ComUE « Université Paris-Saclay » et de ses établissements membres pour motiver les décisions d'engagement des instances délibérantes en amont de la remise du rapport d'évaluation de l'IDEX (18 décembre 2017).

L'annonce par le Président de la République, le 25 octobre 2017, de la création d'un deuxième pôle enseignement supérieur et recherche sur le territoire Paris-Saclay a conduit à supposer dans ce document que le périmètre de l'Université Paris-Saclay cible impliquera les trois universités (Paris-Sud, Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines, Evry-Val-d'Essonne), 5 écoles (CentraleSupélec, ENS Paris-Saclay, IOGS, AgroParisTech, HEC) et les 7 organismes de recherches.



# SOMMAIRE

<b>1. CONTEXTE ET ENVIRONNEMENT</b>	<b>4</b>
<b>2. VALEURS ET ENGAGEMENTS</b>	<b>6</b>
<b>3. UNE STRATEGIE POUR CETTE AMBITION</b>	<b>8</b>
3.1 La trajectoire académique	8
• Poursuivre et renforcer l'offre de formation « Université Paris-Saclay »	9
• Un projet innovant et ambitieux pour le premier cycle	10
• Un projet académique pour le Master et le Doctorat	12
• Diplômes « Université Paris-Saclay » et périmètre de la marque	14
3.2 La trajectoire recherche	16
• Unités de recherche et périmètre de marque	16
• Une politique volontariste de soutien aux unités de recherche et aux instituts pluridisciplinaires	17
• Le développement de plateformes de haut niveau	18
• Un effort d'attraction des talents	18
3.3 La trajectoire d'innovation et de valorisation	19
3.4 La trajectoire internationale	21
<b>4. UNE TRAJECTOIRE INSTITUTIONNELLE POUR UNE GOUVERNANCE EFFICACE</b>	<b>22</b>
4.1 L'Université Paris-Saclay en 2020	22
• Le modèle	22
• Les principes de gouvernance	23
4.2 L'Université Paris-Saclay en 2025 : une grande université de recherche et une École universitaire de premier cycle	26
<b>5. MODÈLE ÉCONOMIQUE ET SUIVI DU DÉVELOPPEMENT</b>	<b>28</b>
5.1 Les éléments du modèle économique	28
5.2 Suivi du développement de l'Université Paris-Saclay	30
• La trajectoire académique	30
• La trajectoire recherche	30
• La trajectoire d'innovation et de valorisation	31
• La trajectoire internationale	31
• La trajectoire de montée de la réputation	31
<b>ANNEXE 1 UN 1<sup>ER</sup> CYCLE AMBITIEUX AU SEIN DE L'UNIVERSITÉ PARIS-SACLAY</b>	<b>32</b>
<b>ANNEXE 2 ACTIONS TRANSVERSES DE L'UNIVERSITÉ PARIS-SACLAY ET VISIBILITÉ DE SES MEMBRES ET COMPOSANTES</b>	<b>34</b>
<b>ANNEXE 3 COMPETENCES, DROITS ET DEVOIRS DES ÉCOLES MEMBRES</b>	<b>37</b>
<b>ANNEXE 4 COMPETENCES, DROITS ET DEVOIRS DES COMPOSANTES</b>	<b>39</b>
<b>ANNEXE 5 COMPETENCES, DROITS ET DEVOIRS DES UNIVERSITÉS MEMBRES EN PHASE TRANSITOIRE</b>	<b>40</b>
<b>ANNEXE 6 ENGAGEMENTS DES ORGANISMES FONDATEURS</b>	<b>42</b>
<b>ANNEXE 7 COMPETENCES DE L'ÉCHELON CENTRAL DE L'UNIVERSITÉ PARIS-SACLAY</b>	<b>44</b>
• Stratégie, contractualisation, assurance qualité, évaluation	44
• Organisation	44
- Formation	44
- Recherche	45
- Innovation, valorisation et relations avec les entreprises	45
- International	45
• Budget	46
- Principes et cadrage au niveau du périmètre de l'Université Paris-Saclay	46
- Organisation du dialogue budgétaire entre l'Université Paris-Saclay et les parties	46
• Ressources humaines et organisation des services	47
<b>ANNEXE 8 GOUVERNANCE CENTRALE DE L'UNIVERSITÉ PARIS-SACLAY</b>	<b>49</b>
• Le conseil d'administration (CA)	49
• Le conseil des Composantes, Membres et Organismes fondateurs (CCMOF)	49
• Le conseil académique (Cac)	49
• Le conseil d'orientation stratégique (COS)	50
• Le comité technique (CT)	50



# 1. CONTEXTE & AMBITION



## LE PROJET SOUMIS AUX ÉTABLISSEMENTS MEMBRES DE LA COMUE « UNIVERSITÉ PARIS-SACLAY » RÉPOND À TROIS CONSTATS ESSENTIELS :

1. Le premier constat est **la mutation fondamentale qui affecte l'enseignement supérieur et la recherche (ESR)** et conduit actuellement à une évolution très rapide des écosystèmes mondiaux, nationaux et locaux. Cette mutation s'accompagne d'une compétition internationale plus intense, face à une demande sociale plus explicite pour une recherche et une formation tenant compte des grands enjeux socio-économiques, et à une population étudiante plus mobile et plus en attente d'une individualisation des parcours de formation. Elle constitue également une opportunité pour faire évoluer le système français d'ESR, notamment pour le rendre plus visible, plus lisible, plus compétitif et plus juste.
2. En effet, le deuxième constat est que **le système français est peu adapté pour faire face à ces nouveaux enjeux** : il hérite d'une histoire institutionnelle qui fragmente les missions de recherche, de formation et d'innovation. Au contraire, la référence internationale qui s'impose aujourd'hui est le modèle de l'université humaniste, généraliste et omni-disciplinaire, creuset de la connaissance, de la réflexion et de l'esprit critique, conduisant à l'insertion professionnelle des étudiants, adossée à un cluster d'entreprises innovantes, et qui équilibre en son sein trois grandes missions :
  - a. La production d'une recherche d'excellence, au cœur et à l'interface des disciplines ;
  - b. La formation des étudiants pour répondre à leurs aspirations et aux attentes du monde du travail ;
  - c. Le service à la société, par la diffusion des connaissances, le soutien à l'innovation et la prise en compte des enjeux sociétaux.
3. Le troisième constat est celui d'une **opportunité unique pour les établissements du projet Paris-Saclay** :
  - a. Parce que l'environnement Paris-Saclay représente un potentiel exceptionnel en recherche, formation, innovation, avec près de 15% de l'ESR public français, alliant universités, grandes écoles et organismes. L'apport des organismes représente notamment plus de la moitié des chercheurs et enseignants-chercheurs du site. Cet apport se traduit par une qualité en recherche et un taux potentiel d'encadrement étudiant au niveau des meilleures universités internationales.
  - b. Parce qu'y sont co-localisés une des deux universités françaises les mieux classées, quelques-unes des meilleures grandes écoles, ainsi que des laboratoires et équipements de recherche parmi les plus performants. Longtemps fragmentées, ces institutions coopèrent fortement au sein de la ComUE, elles ont des missions complémentaires et gagneront encore en efficacité et visibilité au sein de l'Université Paris-Saclay.
  - c. Parce que les acteurs académiques ont déjà tissé des liens forts avec les partenaires des territoires sud-franciliens (entreprises, collectivités territoriales, associations, etc.) de Versailles à Evry en passant par le plateau de Saclay.

Ces trois constats expliquent la double ambition portée par le projet :

- Construire une **université de recherche** – l'Université Paris-Saclay – qui porte les missions et stratégies de chacun de ses établissements fondateurs, et les dote de la visibilité d'une marque puissante (objectif top 20 ARWU<sup>(1)</sup>) et de la lisibilité d'un modèle international reconnaissable.
- Proposer un **premier cycle renoué et exigeant** – l'Ecole universitaire de premier cycle Paris-Saclay – ouvert à la diversité des aspirations étudiantes, conforme à la mission de service public et connecté à l'université de recherche.

1) De récentes simulations placent ainsi le périmètre de l'université cible entre la 16<sup>ème</sup> et la 20<sup>ème</sup> place du classement de Shanghai des grandes universités internationale, 3<sup>ème</sup> université d'Europe après Oxford et Cambridge (Daniel Egret (PSL), Dépêche AEF n°570879 du 23/10/2017).

L'ensemble constituera un système universitaire d'un type nouveau, fondé sur les synergies et la combinaison des atouts d'établissements emblématiques du meilleur des trois grands modèles d'établissements ESR français : universités, grandes écoles et organismes de recherche. Il combinera intégration de cette diversité au sein d'une gouvernance commune, visibilité internationale d'une marque, cohérence d'une stratégie globale, agilité du pilotage et respect des engagements de chacun des membres vis-à-vis de ses missions et de ses publics. Ce système sera incarné par l'Université Paris-Saclay.





## 2. VALEURS & ENGAGEMENTS



LES OBJECTIFS D'EXCELLENCE INTERNATIONALE, TANT EN TERMES D'ENSEIGNEMENT, DE RECHERCHE ET D'INNOVATION QUE D'EMPLOYABILITÉ DES ÉTUDIANTS, SONT SUBORDONNÉS À DES VALEURS DONT LES FONDATEURS DE L'UNIVERSITÉ PARIS-SACLAY HÉRITENT DE LEURS TRADITIONS RESPECTIVES :

- Une conception humaniste de l'Université et un attachement au service public de la formation et de la recherche, basé sur la transmission et l'avancement de la connaissance.
- Une ouverture sur le monde et la diversité des cultures.
- Une valorisation de la réussite collective autant qu'individuelle.
- Un investissement pour la réussite de tous les étudiants, quel que soit le niveau de formation, ce qui implique de mettre au coeur du projet :
  - > l'expérience étudiante : chaque étudiant de l'Université est formé pour être un citoyen critique, responsable et soucieux de collégialité,
  - > l'innovation pédagogique : chaque étudiant est accompagné dans son projet d'étude et préparé à son employabilité future tout au long de sa vie.
- Une exigence d'excellence fondée sur la soutenabilité environnementale et économique des stratégies mises en oeuvre (« excellence sobre »).
- Une action délibérée pour mettre le progrès scientifique et l'innovation au service de la société.

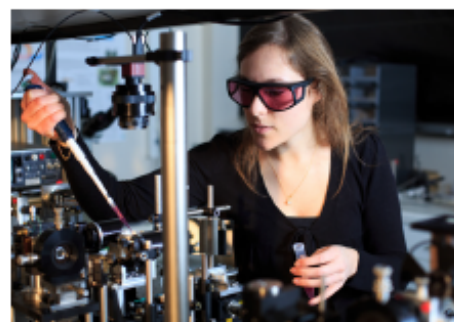
CES VALEURS SE DÉCLINENT EN ENGAGEMENTS AUPRÈS DE CHAQUE TYPE DE PARTIES PRENANTES.

### Engagements envers les étudiants :

- mettre les étudiants et leurs projets professionnels au coeur du projet de formation de l'Université Paris-Saclay,
- inclure tous les publics étudiants, en fonction de leurs profils et de leurs projets, avec pour ambition la réussite à tous les niveaux d'étude,
- proposer une offre de parcours diversifiée et de qualité, assurer une orientation active et aider les étudiants à développer leurs connaissances et leurs compétences pour assurer tant leur épanouissement que leur employabilité à la sortie du diplôme et tout au long de leur vie,
- proposer un accompagnement de qualité qui leur permette de construire un projet individualisé au sein de l'offre de l'Université,
- promouvoir la qualité de la vie étudiante (logement, santé, sport, culture, conditions de vie, etc.).

#### Engagements envers la société et le monde économique :

- associer des représentants extérieurs issus du monde socio-économique à tous les conseils de l'Université,
- développer une offre de formation continue soutenable, de qualité et répondant aux attentes des entreprises,
- intégrer les grands enjeux socio-économiques dans les objectifs de recherche et d'innovation de l'Université,
- promouvoir l'esprit d'innovation et l'entrepreneuriat au sein de l'Université,
- contribuer à la R&D conjointe avec les entreprises, en particulier celles du territoire.



#### Engagements envers tous ses personnels, statutaires et contractuels (notamment les BIATSS) :

- assurer des conditions de travail favorables,
- mettre en œuvre, à l'échelle de l'Université Paris-Saclay et de ses membres, une politique RH favorable à l'accompagnement de leur carrière (formation continue, mobilité, etc.),
- assurer l'égalité des chances et la diversité (sans distinction de genre, handicap, formation, origine ou culture...),
- mettre en place une politique sociale ainsi que salariale et indemnitaire, à l'échelle de l'Université Paris-Saclay, transparente et équitable, tenant compte de l'implication de chacun.



#### Engagements envers les enseignants-chercheurs, les enseignants et les chercheurs :

- valoriser l'implication dans l'accompagnement et l'orientation des étudiants ainsi que dans les projets d'innovation pédagogique,
- accompagner le développement de leur notoriété et de leur carrière par un suivi et à travers la visibilité et l'attractivité de la marque Université Paris-Saclay,
- développer les fonctions support et soutien à l'enseignement, à la recherche et à l'innovation,
- soutenir le développement d'une recherche d'excellence, du fondamental à l'appliqué et attentive à l'innovation.

**Engagements envers l'Etat**, en tant qu'établissement doté de subventions pour charge de service public et dans le cadre d'un dialogue de moyens et d'objectifs prenant en compte l'ensemble des missions de l'Université Paris-Saclay.



### 3. UNE STRATÉGIE POUR NOTRE AMBITION

POUR PORTER L'AMBITION DÉCRITE CI-DESSUS, LE PROJET PROPOSE LA CRÉATION D'UNE UNIVERSITÉ DÉROGATOIRE DE TYPE EPSCP, L'UNIVERSITÉ PARIS-SACLAY, CI-APRÈS DÉSIGNÉE PAR « L'UNIVERSITÉ »

En 2025, cet établissement cible comportera, en premier niveau de structuration, des écoles **Membres**, l'IHES et des **Composantes** issues des universités fondatrices (cf. §4 page 26). Les écoles Membres, l'IHES et les Composantes sont collectivement désignées par Parties. Les autres **organismes** de recherche fondateurs seront étroitement associés à la création et au fonctionnement de cet établissement, en particulier par leur participation à sa gouvernance. La gouvernance de l'Université est évoquée au §4 et ensuite détaillée dans l'ANNEXE 8. Classiquement, elle comprendra autour du Président un conseil de direction : le Conseil des Composantes, Membres et Organismes Fondateurs (CCMOF), un Conseil d'Administration (CA) et un Conseil académique (Cac).

L'Université Paris-Saclay est au service des trois missions fondamentales de **formation, recherche et innovation**, animées par **une ambition internationale forte**. Via ses instances centrales, l'Université sera responsable de l'élaboration et du déploiement d'une stratégie globale organisant ces missions, à travers, en particulier, la mise en cohérence des moyens et la mise en œuvre de structures, actions et instruments de financement adéquats. Cette stratégie s'appliquera sur un périmètre de compétences correspondant au périmètre de la marque Université Paris-Saclay.

Le texte ci-dessous propose pour chacun de ces volets fondamentaux, une trajectoire spécifique définissant la stratégie globale et le périmètre de la marque de l'université.

#### 3.1 La trajectoire académique

EN MATIÈRE DE FORMATION, LA TRAJECTOIRE PROPOSÉE PERMET DE :

- transmettre les connaissances par la formation par et à la recherche et construire des modèles pédagogiques répondant aux aspirations des divers publics étudiants et tenant compte du développement économique et de l'innovation,
- renforcer la cohérence des parcours proposés aux étudiants et assurer l'employabilité des diplômés, à tous les niveaux de formation,
- structurer autour de l'École universitaire du premier cycle Paris-Saclay un modèle de formation innovant et inclusif,
- proposer des formations attractives au niveau international<sup>2)</sup>.

2) Les étudiants d'aujourd'hui, dès l'entrée à l'université, tendent à se déterminer en faveur de ce qu'ils voient comme la meilleure institution d'accueil possible pour eux, de plus en plus indépendamment des frontières. Voir par exemple l'article du Monde sur « Étudiants français : un passeport suisse pour réussir » [http://www.mpublicite.fr/education/2017/SUPPLEMENT\\_#20TENDANCES\\_20\\_SEPT\\_2017.pdf](http://www.mpublicite.fr/education/2017/SUPPLEMENT_#20TENDANCES_20_SEPT_2017.pdf), ou l'analyse détaillée de Djamil Salmi, dans « The Challenge of Establishing World-Class Universities ».



## POURSUIVRE ET RENFORCER L'OFFRE DE FORMATION « UNIVERSITÉ PARIS-SACLAY »

La ComUE « Université Paris-Saclay » est d'ores et déjà porteuse d'une offre riche et performante de programmes de Master, avec 45 mentions et plus de 350 parcours pour 9 000 étudiants inscrits. En trois ans, le nombre de candidatures est passé de 44 000 à 96 000, dont 40% d'étrangers primo-arrivants, gage du développement de la visibilité internationale.

Toutes ces mentions sont co-opérées par plusieurs établissements, Membres ou Associés de la ComUE, qui inscrivent les étudiants et apportent les moyens. La coordination transverse (élaboration des règles communes et suivi) se fait par grande thématique, au sein de huit « Schools » placées sous la responsabilité d'un Conseil des Tutelles Formation.

Dans le même esprit, la ComUE porte aussi l'accréditation de 20 écoles doctorales<sup>3)</sup> regroupant plus de 5 400 doctorants, dont près de 43% étrangers (33% primo-arrivants), faisant de Paris-Saclay le premier site en France pour le nombre de doctorants. La coordination transverse se fait dans un Collège Doctoral à l'échelle du site.

Un processus d'amélioration de la qualité a été mis en place dès 2015 et constamment étendu depuis :

- modalités communes de contrôle de connaissance et de soutenance de thèse (2015) ;
- plateforme de candidature Master en ligne (2015), étendue en 2017 à la mise en place d'un infocentre pour la collecte automatisée des données de scolarité jusqu'à la délivrance des diplômes ;
- adoption d'une charte de doctorat (2015), mettant en place les conditions d'une démarche qualité, et certification ISO 9001 du Collège doctoral (2016) ;
- lancement à l'automne d'un Learning Management System commun pour soutenir l'innovation pédagogique et le suivi des étudiants (2017) ;
- mise en place d'enquêtes annuelles sur la satisfaction des étudiants, l'employabilité des diplômés, etc. Les tous premiers résultats démontrent une très bonne employabilité des diplômés M et D, et un bon indice de satisfaction, en progression sur deux ans.

### MASTERS :

**45** mentions,  
+ de **350** parcours  
pour  
**9 000** étudiants inscrits ;  
**44 000** candidatures (2016)  
**96 000** candidature 2017  
dont **40%** étrangers

### DOCTORAT :

**20** écoles Doctorales,  
+ de  
**5 400** doctorants  
dont **43%** étrangers  
**1<sup>er</sup>** site de France



3) Dont 3 en co-accréditation avec des établissements de Paris-centre.

### 3. UNE STRATÉGIE POUR NOTRE AMBITION

#### UN PROJET INNOVANT ET AMBITIEUX POUR LE PREMIER CYCLE

Le projet de premier cycle poursuit deux objectifs :

- > **Assurer une mission de service public par l'accueil** dans l'enseignement supérieur d'une population étudiante en hausse et diversifiée. A l'encontre d'un modèle unique de parcours de formation, nous proposons un premier cycle adapté à la diversité des dynamiques personnelles et au temps de maturation des étudiants.
- > **Afficher des licences sélectives, attractives pour les meilleurs étudiants** nationaux et internationaux, pour lesquelles les étudiants devront satisfaire un certain nombre de critères et montrer une volonté de poursuite d'études.

Nous proposons une architecture originale, en rupture avec les modèles actuels :

- > *Une « Ecole universitaire de premier cycle Paris-Saclay<sup>(4)</sup> » (EU1CPS)*
- > *Un cycle Licence sélectif de l'Université Paris-Saclay*
- > *Une organisation inclusive*



CONTRAT RÉCIPROQUE  
RYTHMES ADAPTÉS  
INNOVATION  
PÉDAGOGIQUE

PROJET D'ÉTUDES LONGUES  
SÉLECTION SUR PRÉ-REQUIS  
PARCOURS  
INDIVIDUALISÉS

ÉTAT DE L'ART  
MÉTHODOLOGIE  
SENS CRITIQUE  
RIGUEUR ET CRÉATIVITÉ  
PASSERELLES ENTRE  
FILIÈRES DE 1<sup>ER</sup> CYCLE

> **Une « École universitaire de premier cycle Paris-Saclay<sup>4)</sup> » (EU1CPS)**

Cette structure, créée au sein de l'Université au plus tard en 2025, sera consacrée à l'accueil post-bac des étudiants selon les critères nationaux. Elle organisera les enseignements adaptés aux aspirations des étudiants et à leur niveau de préparation pour le cursus visé, en s'appuyant sur la notion de contrat réciproque, un suivi renforcé, des rythmes adaptés à la diversité des situations et une forte innovation pédagogique.

L'EU1CPS portera des formations à but de professionnalisation jusqu'à Bac+3 ainsi que des Licences générales aux parcours adaptés pour la réussite des étudiants avec une poursuite d'études. Intégrée dans l'Université Paris-Saclay, elle sera néanmoins dotée d'une personnalité morale et juridique propre qui lui permettra de porter l'accréditation de ses formations et de délivrer les diplômes correspondant sous son nom propre. Elle bénéficiera, à ce titre, d'une forte autonomie et de moyens clairement identifiés.

Une description détaillée du projet « 1<sup>er</sup> cycle » est donnée en Annexe 1 de ce document.

> **Un cycle Licence sélectif de l'Université Paris-Saclay**

Complémentaire de l'EU1CPS, ce cycle portera l'ambition d'attractivité auprès des meilleurs étudiants ayant un projet de poursuite d'études longues, sélectionnés sur prérequis précis. Il conduira à la délivrance du diplôme de Licence de l'Université Paris-Saclay. Les formations seront constituées de modules à partir desquels l'étudiant pourra construire son parcours dans l'objectif d'un cursus universitaire long (Bac+5 à Bac+8). Ces parcours individualisés permettront en outre une expérience réelle de l'interdisciplinarité et une ouverture recherche, entreprise, internationale et culturelle.

> **Une organisation inclusive**

L'inclusion de l'EU1CPS dans l'Université assure que les personnels enseignants-chercheurs, enseignants et BIATSS qui y travailleront sont des personnels de l'Université Paris-Saclay ou, le cas échéant, de ses écoles Membres, en forte interaction avec les autres formations qu'ils portent, en particulier sur le partage des innovations pédagogiques, l'accompagnement, l'orientation etc.

Toutes ces formations 1<sup>er</sup> cycle s'appuieront sur la recherche pour assurer un enseignement à l'état de l'art, vivant et attractif, et développer une méthodologie, un sens critique, une rigueur ainsi que curiosité et créativité.

Enfin, à l'image du Collège doctoral aujourd'hui pour les écoles doctorales, un Collège des Licences assurera la coordination transverse des formations de l'EU1CPS et du cycle Licence sélectif. Ce collège permettra une vision collective de l'ensemble des filières 1<sup>er</sup> cycle s'appuyant sur des services communs de l'Université Paris-Saclay, et le développement de passerelles entre les différentes filières de 1<sup>er</sup> cycle, point clé pour la réussite de ce schéma.

4) Nom provisoire.



### 3. UNE STRATÉGIE POUR NOTRE AMBITION

#### UN PROJET ACADÉMIQUE POUR LE MASTER ET LE DOCTORAT

La construction de l'offre de formation globale de l'Université Paris-Saclay, forte de l'expérience de la ComUE et de l'expertise de ses Membres et Composantes, poursuivra **quatre objectifs** :

- **améliorer** encore l'attractivité des formations, notamment en poursuivant leur internationalisation ;
- **simplifier** le fonctionnement opérationnel, avec la mise en place d'outils numériques permettant un pilotage global, appuyé sur les systèmes d'information des Membres et Composantes ;
- **établir** le Doctorat de l'Université Paris-Saclay comme une référence nationale et internationale, et garantir une plus grande reconnaissance du Doctorat par les acteurs socio-économiques et la haute administration ;
- **renforcer** l'articulation entre le Master et le Doctorat par un appui sur la recherche.

Ce dernier objectif sera notamment assuré par une structuration progressive de l'offre en « graduate schools » offrant une forte visibilité disciplinaire ou thématique. L'objectif est d'attirer et fidéliser les meilleurs étudiants du M1 au doctorat, mais également de rendre les formations visibles pour les partenaires industriels, des PME aux grands groupes.



L'échelle graduate school semble aussi la mieux adaptée au renforcement de la délégation des fonctions opérationnelles vers les Composantes et Membres, en application du principe de subsidiarité. L'ANNEXE 2 à ce document précise quelques pistes dans ce sens, qui permettront de renforcer la réputation des Membres et Composantes en même temps que celle de l'Université Paris-Saclay. Plus généralement, il y est présenté la notion « **d'action transverse** » à plusieurs Parties, dont le concept de graduate school est un exemple.

Une coordination transverse des formations D et M sera respectivement assurée par la poursuite du **Collège doctoral** et la création d'un **Collège des Masters**.



### 3. UNE STRATÉGIE POUR NOTRE AMBITION

#### DIPLÔMES « UNIVERSITÉ PARIS-SACLAY » ET PÉRIMÈTRE DE LA MARQUE

La réputation et l'attractivité de l'Université Paris-Saclay passent par la réputation de ses diplômes et s'appuient sur ses résultats en recherche.



Le périmètre des diplômes délivrés sous le sceau Université Paris-Saclay participe donc à son « **périmètre de marque** », sur lequel sa gouvernance assure une responsabilité au nom du collectif dans le cadre de la stratégie globale votée par le CA.

En continuité des objectifs suivis depuis 2012 au sein de l'IDEX Paris-Saclay, l'Université portera en 2025 l'accréditation de tous les diplômes nationaux L, M et D, à l'exception des diplômes délivrés par l'EU1CPS qui portera, de son côté, l'accréditation de formations Bac+2 et Bac+3 dont elle délivrera les diplômes sous son nom propre.

Pour les Membres ayant des implantations hors de l'Île-de-France, il s'agit a priori des diplômes L, M et D préparés sur le territoire de l'Université Paris-Saclay. Les Membres restent libres de proposer des formations LMD sous leur marque propre sur d'autres territoires, ou de proposer leur intégration dans le périmètre de marque Université Paris-Saclay.

Ces diplômes nationaux de l'Université Paris-Saclay sont préparés au sein des actions transverses, en mobilisant souvent plusieurs Parties en coopération. Le pilotage, le suivi de la formation menant au diplôme, ainsi que sa validation, sont organisés avec les Parties concernées au sein des graduate schools ou du Collège des Licences, dans le cadre de règles générales fixées collectivement pour chaque niveau de diplôme par les trois Collèges Licences, Masters, Doctorat. L'Université fixe les droits d'inscription dans le respect du cadre juridique. Ces diplômes sont signés par le Président de l'Université Paris-Saclay. Pour le doctorat, le diplôme porte le cas échéant la mention « préparé au sein de (nom du Membre) »<sup>5)</sup>.

5) Cette solution héritée de la ComUE, ainsi que le bandeau de logos sur les diplômes de Master, ont été élaborés à l'origine pour faire face à la complexité de la co-opération des formations à 19 établissements. Le paysage de co-opération des formations LMD devrait être grandement simplifié dans l'université cible, ce qui permettra éventuellement d'autres solutions pour un meilleur affichage de l'action des Membres et Composantes.





Pour les diplômes spécifiques des Membres et des Composantes (diplômes d'ingénieur, diplôme de l'ENS, DU, mastères, etc.), y compris ceux donnant les grades de L et de M, le Membre ou la Composante organisent le pilotage, le recrutement des étudiants, le suivi de la formation et la validation des enseignements menant au diplôme. Les Membres fixent les droits d'inscription de leurs formations spécifiques, assurent leur inscription pédagogique et délivrent les diplômes correspondants.

La création par un Membre de tout nouveau diplôme spécifique sur l'Ile-de-France fait l'objet d'un avis simple donné par le CCMOF de l'Université sur la base de la cohérence avec l'offre globale de formation. Un récapitulatif annuel est présenté au CA. Lorsque ce diplôme dépend d'une accréditation par une agence reconnue (ex : diplôme d'ingénieur et CTI), le Membre concerné porte la totalité du processus d'accréditation.

Les demandes d'attribution de la marque Université Paris-Saclay pour un nouveau diplôme spécifique nécessitent un avis conforme de la commission de formation du Cac de l'Université.

Enfin, les demandes de reconnaissance d'un tel diplôme spécifique (hors diplôme d'ingénieur) par un grade national nécessitent un avis conforme du CA sur la cohérence avec l'offre LMD de l'Université, qui ensuite porte la demande au niveau de l'Etat et délivre le grade.

**L'Université Paris-Saclay rassemble des diplômes spécifiques existant dans les écoles Membres.** Pour potentialiser l'attractivité de leurs marques spécifiques avec celle de l'Université Paris-Saclay, il est proposé que les diplômes préparés aujourd'hui au sein des écoles Membres puissent être reconnus comme appartenant au périmètre de marque Université Paris-Saclay, si les Membres le demandent et sous réserve de validation de leur cohérence avec l'offre de formation de l'Université qui sera portée devant l'évaluation HCERES en vue de la nouvelle accréditation en 2020.

La décision se fera au cours de la première étape de création de l'Université Paris-Saclay en 2020 (cf §4). Cet endossement de la marque de l'Université se traduira alors au minimum par la présence du logo de l'Université Paris-Saclay sur le document de diplôme. Cet affichage de l'appartenance des marques spécifiques au périmètre Université Paris-Saclay a une importance particulière pour les instances extérieures, notamment les agences de classement.

### 3. UNE STRATÉGIE POUR NOTRE AMBITION

#### 3.2 La trajectoire de recherche

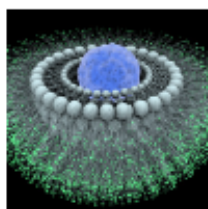


L'UNIVERSITÉ PARIS-SACLAY PRÉSENTE DE FORMIDABLES ATOUS POUR S'INSCRIRE D'EMBLÉE AU PLUS HAUT NIVEAU INTERNATIONAL, ET SOUTENIR LE CONTINUUM QUI ARTICULE LA RECHERCHE FONDAMENTALE À L'INNOVATION ET AU TRANSFERT :

- Son potentiel de recherche est exceptionnel, avec un apport unique en France des organismes de recherche dont les chercheurs constituent plus de 55% du nombre total de chercheurs et enseignants-chercheurs du projet. Elle sera en particulier la seule université d'Ile-de-France rassemblant médecine, pharmacie, sciences et ingénierie ainsi qu'un large volet en SHS avec une visibilité exceptionnelle. Ce potentiel, clairement interdisciplinaire, fonde la capacité de l'Université Paris-Saclay à

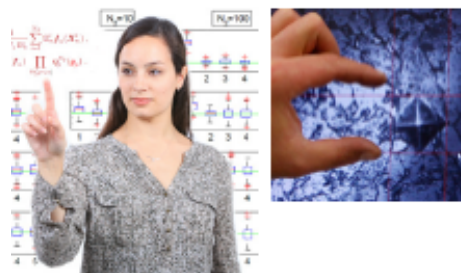
L'impact scientifique de l'Université Paris-Saclay, mesuré en nombre de publications parmi les 10% les plus citées, positionne l'ensemble comme n°16 mondial toutes disciplines confondues, n°2 en « Physical sciences and Engineering », n°5 en « Maths & Computer sciences », n°6 en « Life & Earth sciences », n°78 en « Biomedical and Health Sciences » et n°178 en « Social Sciences and Humanities ». Ces chiffres sont adaptés d'une simulation du classement de Leiden faite en 2015 sur le périmètre de la ComUE.

développer une recherche d'envergure internationale et à répondre aux besoins de la société et du monde économique face aux enjeux majeurs du 21<sup>ème</sup> siècle, depuis la frontière des connaissances jusqu'aux applications et à l'innovation technologique.



- Elle bénéficie d'un riche historique collectif de recherche et de développements de moyens communs entre organismes de recherche et établissements d'enseignement supérieur et de recherche sur le site, depuis les unités mixtes de recherche jusqu'aux plateformes communes, mouvement qui s'est accéléré depuis 2007 et la création de deux RTRA (Triangle de la Physique et Digiteo), suivie en 2008 du Plan Campus puis de l'IDEX Paris-Saclay en 2012.

Pour optimiser ce potentiel, l'Université Paris-Saclay met en place la gouvernance commune des moyens et des fonctions soutiens - RH, infrastructures et équipements, financements - pour gagner en efficacité et soutenir le développement de l'excellence des équipes.



#### UNITÉS DE RECHERCHE ET PÉRIMÈTRE DE MARQUE

Pour son volet recherche, le périmètre de marque de l'Université Paris-Saclay comprend les unités – propres ou en cotutelle avec les organismes – des Membres et Composantes, enrichies des forces de recherche apportées par les organismes fondateurs à travers des unités propres inscrites dans ce périmètre d'un commun accord entre les organismes et l'Université<sup>(6)</sup>. Ces unités de recherche s'engagent sur l'utilisation d'une signature commune mentionnant l'Université Paris-Saclay<sup>(7)</sup>.

L'Université coordonne, au nom du collectif, l'insertion cohérente de ces unités de recherche dans la stratégie de recherche de l'Université Paris-Saclay, et leur évaluation dans le cadre de son évaluation quinquennale.

6) Pour les Membres ayant des implantations hors de l'Ile-de-France il s'agit ici de leurs unités de recherche sur le territoire de l'Université Paris-Saclay. Les Membres restent libres de garder leurs unités hors Ile-de-France sous leur marque propre, ou de les inscrire dans le périmètre de marque.

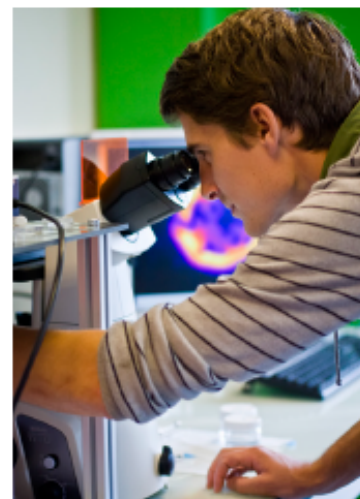
7) Cette signature commune est déjà en place depuis 2015 dans le cadre de la ComUE et demandera juste à être adaptée à la création de l'Université Paris-Saclay.



Les unités mixtes de recherche de l'Université Paris-Saclay sont créées conjointement par l'Université, les Membres et les organismes concernés.

Par subsidiarité, les Parties assurent, avec les organismes auxquels les unités de recherche sont le plus souvent rattachées, la tutelle de proximité (nomination des directeurs, dialogue stratégique et de gestion de l'unité) et veillent à l'articulation des programmes de recherche avec leurs formations spécifiques.

Les unités propres des organismes qu'ils proposent d'inscrire dans le périmètre de l'Université Paris-Saclay deviennent des unités labellisées « Université Paris-Saclay » sur décision de l'Université qui est alors consultée sur la nomination de leurs directeurs et associée aux entretiens annuels d'objectifs et de moyens et à l'évaluation par l'HCERES.



#### UNE POLITIQUE VOLONTARISTE DE SOUTIEN AUX UNITÉS DE RECHERCHE ET AUX INSTITUTS PLURIDISCIPLINAIRES

L'élaboration et le suivi annuel de la stratégie de recherche, et son évaluation quinquennale, constituent des moments privilégiés pour discuter collectivement du soutien et de l'évolution des unités de recherche du périmètre Université Paris-Saclay, en abordant notamment :

- Une politique d'équilibrage entre financement récurrent et financement par appel à projet, adaptée au profil des unités, et assurant à la fois le fonctionnement et le renouvellement d'équipements.
- Des propositions d'évolution des unités pour renforcer leurs moyens d'intervention, leur impact et leur attractivité, dans le cadre d'une mise en synergie et cohérence des actions de recherche au sein de la stratégie globale.
- Un soutien sur les demandes de contrats, en particulier européens, par exemple en prolongeant et renforçant ce que fait avec succès la ComUE avec les candidatures ERC.

#### DES INSTITUTS THÉMATIQUES DE HAUT NIVEAU

Une action marquante de cette politique sera la poursuite de la construction d'instituts thématiques rassemblant des forces interdisciplinaires de haut niveau autour d'enjeux de connaissance et/ou socio-économiques, aptes à figurer au plus haut niveau de visibilité internationale et à appuyer les politiques publiques. Ce type de création s'appuiera sur les expériences réussies de ces trois dernières années, qui concernent déjà plusieurs milliers de personnels :

- **L'Institut de Science des Plantes Paris-Saclay** (UPSud, INRA, CNRS, UEVE et UParis-Diderot), fusion de trois unités de recherche partenaires du Labex SPS dans un bâtiment rénové en 2016.
- **Le Centre de Nanosciences et Nanotechnologie** (UPSud, CNRS), fusion de deux unités de recherche pour porter une centrale de nanotechnologie d'envergure internationale, dont le bâtiment sera livré en avril 2018.
- **L'Institut de Biologie Intégrative de la Cellule** (CNRS, UPSud, CEA + INRA partenaire), dont le bâtiment sera livré en décembre 2017.
- **Le regroupement NeuroSaclay** (CNRS, UPSud, CEA, INRIA et INSERM), rassemblant plusieurs unités de ces tutelles autour d'un projet neurosciences multiéchelles de la molécule à la cognition, dont le bâtiment sera livré en décembre 2017.
- **La Maison des Sciences de l'Homme Paris-Saclay**, créée en 2016 et centrée sur les projets aux interfaces entre Sciences humaines et sociales et Sciences de la nature.
- D'autres, comme **la Maison de la Simulation** ou **l'Institut d'Alembert** sont des exemples d'instituts thématiques adaptés à un objectif spécifique.

Les deux instituts de convergences récemment labellisés sur les thématiques « climat, agriculture et environnement » (CLand) et « Big Data » (DATAIA) sont d'autres exemples d'actions pour le développement de thématiques transversales et pluridisciplinaires.

### 3. UNE STRATÉGIE POUR NOTRE AMBITION

#### LE DÉVELOPPEMENT DE PLATEFORMES DE HAUT NIVEAU

Alors que les grandes infrastructures de recherche étaient auparavant limitées à certaines disciplines seulement (physique des particules, astrophysique, physique nucléaire), la mobilisation de plateformes et instruments concerne

désormais l'ensemble des champs (biologie, lasers, climatologie, informatique...). Participer à la recherche au meilleur niveau suppose l'accès à ces moyens.

Ces grands outils constituent des cartes maîtresses de l'Université Paris-Saclay. C'est l'un de ses grands points forts, notamment en raison de l'espace dont l'Université dispose par rapport à Paris intra-muros. Aucun autre site d'enseignement supérieur et de recherche français ne comporte autant de ces infrastructures que l'Université Paris-Saclay.

#### DES PLATEFORMES EXPÉRIMENTALES AU MEILLEUR NIVEAU EUROPÉEN VOIRE MONDIAL,

- le synchrotron SOLEIL,
- la centrale de nanotechnologies du Centre de Nanosciences et Nanotechnologies,
- les moyens de fabrication et de caractérisation des accélérateurs de particules,
- les moyens d'instrumentation dans le domaine de la détection,
- les plateformes lasers femtosecondes et attosecondes,
- les animaleries,
- les plateformes d'étalonnage pour le spatial, de physique nucléaire, de robotique, de génomique, d'imagerie en sciences biologiques, de caractérisation de matériaux, de modélisation du climat, de géosciences, etc.

L'un des objectifs de l'Université Paris-Saclay sera de maintenir et développer collectivement ces moyens au meilleur niveau mondial, pour attirer des chercheurs et des entreprises, et pour créer de la connaissance et de la valeur.

#### UN EFFORT D'ATTRACTION DES TALENTS

L'attraction des talents dans l'Université Paris-Saclay ne peut se concevoir que dans un cadre international, piloté par une stratégie globale. En continuité

des actions déjà engagées par la ComUE, l'aide IDEX, venant en soutien de financements des établissements fondateurs et de ressources externes, jouera un rôle d'amorçage pour financer le recrutement d'étudiants et personnels de haut niveau, attirés par la réputation de l'Université Paris-Saclay. Les moyens demandés par les meilleurs enseignants-chercheurs et chercheurs internationaux étant souvent peu compatibles avec la norme française, l'approche collective et le cofinancement IDEX vont jouer un rôle clef pour rassembler les financements nécessaires.

#### POUR SUIVRE LES ACTIONS D'INTERNATIONALISATION DE LA RECHERCHE, POUR ATTIRER LES TALENTS

- L'**Institut Pascal**, institut d'études avancées rassemblant des chercheurs internationaux pour des « programmes thématiques » de trois ou six mois, en lien fort avec les enseignants-chercheurs, chercheurs et étudiants du territoire. Spécificité de l'Université Paris-Saclay, cet institut portera des programmes issus de toutes les disciplines. Le bâtiment d'accueil ouvrira en 2019.
- Les **Chaires d'Alembert**, qui permettent d'attirer des scientifiques de haut niveau pour des séjours de 12 mois, cumulés sur 2 à 3 ans, pour renforcer les liens avec les équipes du périmètre.
- Les actions IDEX en soutien de doctorants (**contrats doctoraux**) et étudiants de Master (**bourses de vie**) internationaux.
- En prévision pour 2018, un programme de **financement de cotutelles internationales de doctorat**, en coopération avec des partenaires internationaux stratégiques et/ou dans des thématiques de recherche prioritaires de l'Université Paris-Saclay.

### 3.3 La trajectoire d'innovation et de valorisation

LA PROMOTION DE L'INNOVATION ET LA VALORISATION DE LA RECHERCHE SONT AU COEUR DES MISSIONS DE L'UNIVERSITÉ PARIS-SACLAY, QUI ENCOURAGE LES PARTENARIATS QUE SES PARTIES ÉTABLISSSENT AVEC LE SECTEUR INDUSTRIEL, LES MILIEUX SOCIO-ÉCONOMIQUES ET LES ADMINISTRATIONS PUBLIQUES, LES MÉDIAS ET LES ACTEURS ASSOCIATIFS.

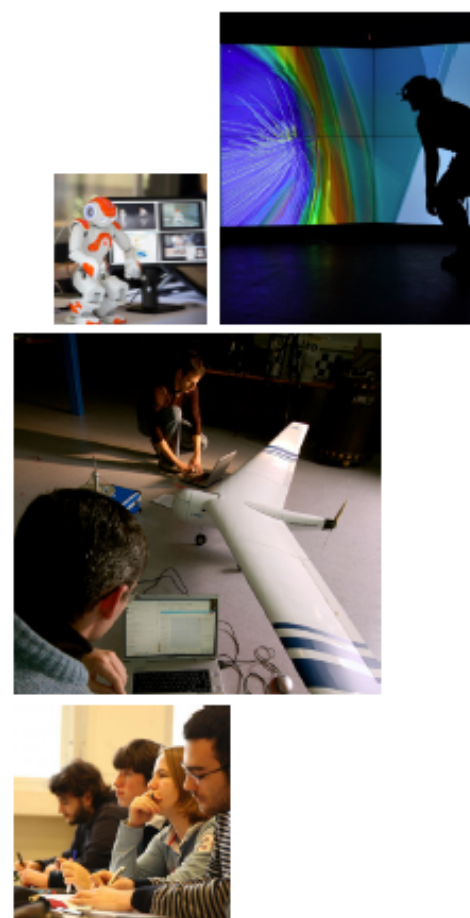
Elle favorise les débats et l'appropriation publique du savoir scientifique, à l'image de la Diagonale Paris-Saclay organe de dialogue Science et Société de la COMUE « Université Paris-Saclay ». Elle participe aux côtés de l'EPA Paris-Saclay et des collectivités territoriales à l'optimisation des outils de développement économique du territoire.

Les relations directes des Parties avec les entreprises constituent un pilier de la politique globale de valorisation de l'Université Paris-Saclay. Afin de promouvoir le développement de ces relations, l'Université apporte son soutien aux Parties qui le souhaitent pour renforcer leurs coopérations avec le monde socio-économique ; elle est aussi un point d'entrée pour les entreprises, notamment les grands groupes, qui souhaitent avoir accès à plusieurs Parties de l'Université Paris-Saclay dans le cadre d'un partenariat stratégique qui ne se substitue pas aux relations développées par les Parties concernées, mais les augmente. Le cas échéant l'Université peut aussi, avec ses partenaires industriels, identifier des thématiques à fort enjeu et coordonner toutes les forces de son périmètre pour y répondre au mieux, à l'exemple de l'accord stratégique avec PSA.

L'Université Paris-Saclay capitalise sur les acquis de ses établissements fondateurs et sur les premières réalisations de la ComUE et de la SATT Paris-Saclay pour densifier le cluster académique et industriel dans lequel elle est insérée et participer à la prospérité économique du pays.

Elle développera pour cela des activités tournées vers l'innovation et le développement économique sur plusieurs fronts :

- **La formation à l'entrepreneuriat et la mise en réseau des talents** pour la création d'entreprises seront intensifiées.
- **L'accompagnement, par des outils mutualisés** déjà créés<sup>8)</sup>, des jeunes pousses portées par des étudiants, élèves ou personnels de l'Université et adossées à ses avancées scientifiques et technologiques, depuis l'incubation jusqu'à l'amorçage et la création de nouvelles sociétés. Ces outils affichent déjà de remarquables résultats qui démontrent leur valeur ajoutée.
- **Le partenariat en recherche et formation avec des entreprises de toutes tailles**, en renforçant les actions des dernières années (mise en relation par la SATT, Plug in labs...) et en accentuant les partenariats globaux



8) AAP pré-maturation et SATT pour la maturation, Incubateurs, Fonds d'amorçage Paris-Saclay...



### 3. UNE STRATÉGIE POUR NOTRE AMBITION



avec des grands groupes internationaux. Notamment les laboratoires mixtes publics-privés et les chaires industrielles doivent être développés à plus grande échelle.

- La participation à **l'animation de l'écosystème local d'innovation**, notamment par l'organisation d'un salon annuel qui réunira tous les acteurs : investisseurs, politiques, chercheurs, créateurs d'entreprises, grands groupes, PME ou étudiants, avec comme objectif la stimulation des rencontres croisées, pour constituer une vitrine attractive et fertile de l'Université Paris-Saclay.
- **La montée en puissance du Design Center** créé par la ComUE en 2017.



### 3.4 La trajectoire internationale

L'INTERNATIONALISATION DE L'UNIVERSITÉ PARIS-SACLAY EST UN AXE MAJEUR AU SOUTIEN DE SON AMBITION, QUI TRAVERSE SES ACTIONS EN MATIÈRE DE FORMATION, RECHERCHE ET INNOVATION.

À ce titre, l'Université Paris-Saclay :

- développe l'attractivité internationale des formations et de la recherche de l'Université Paris-Saclay, en utilisant en particulier le levier de **programmes de bourses et d'appels à projets internationaux**, le développement d'une offre de formation internationale et de cotutelles de doctorat ;
- soutient des **opérations de coopération scientifique** (écoles d'été, *workshops*, colloques) et des mobilités d'enseignants-chercheurs, de chercheurs et d'étudiants entre les Parties et les partenaires stratégiques de l'Université Paris-Saclay à l'étranger, avec un objectif de mobilité sortante pour tous ses étudiants ;
- soutient et le cas échéant coordonne la participation des Parties aux projets et programmes européens, en développant une **expertise et une influence politique majeures**, dans l'optique d'augmenter cette participation de manière sensible.

Les Parties organisent la mobilité de leurs étudiants et animent les relations internationales en recherche et formation en leur sein et en concertation avec les autres Parties de l'Université Paris-Saclay. Par les conventions et partenariats propres qu'elles signent, concernant leurs formations spécifiques et leurs unités mixtes, les Parties contribuent au développement du rayonnement international de l'Université Paris-Saclay.

L'Université détermine et conduit la stratégie internationale de l'Université Paris-Saclay en s'appuyant sur les Parties et les organismes fondateurs, avec l'objectif d'être **identifiée à court terme parmi les 20 premiers pôles mondiaux de formation, recherche et innovation**. Elle assure la promotion internationale de l'Université Paris-Saclay au moyen de conventions avec de grands partenaires. Elle promeut activement sa marque et celles des Parties, et à ce titre participe, soit directement, soit par délégation à certaines Parties, aux grands réseaux internationaux. Elle veille à sa présence dans les classements internationaux au nom et avec la participation de toutes les Parties.







## 4. UNE TRAJECTOIRE INSTITUTIONNELLE POUR UNE GOUVERNANCE EFFICACE

« UN NOUVEL  
ÉTABLISSEMENT  
PLUS PUISSANT,  
PLUS AGILE, PLUS  
RESSERRÉ, PLUS VISIBLE  
ET PLUS STABLE QUE  
L'ACTUELLE COMUE. »

### 4.1 L'Université Paris-Saclay en 2020

#### LE MODÈLE

L'Université Paris-Saclay sera créée d'ici le 1<sup>er</sup> janvier 2020 sous la forme d'un EPSCP de type dérogatoire qui proposera une intégration institutionnelle originale construite autour des composantes de l'actuelle Université Paris-Sud, de 5 écoles Membres (CentraleSupélec, ENS Paris-Saclay, IOGS, AgroParisTech, HEC) et de l'IHES. Les écoles Membres et l'IHES conservent leur personnalité morale et juridique (PMJ). Ce nouvel établissement sera plus puissant, plus agile, plus resserré, plus visible et plus stable que l'actuelle ComUE.

Les organismes nationaux de recherche (ONR) fondateurs seront étroitement associés à la création et au fonctionnement de ce nouvel établissement. Ils seront parties prenantes de sa gouvernance et de ses actions. En particulier, outre leur implication dans les unités mixtes, ils y apporteront des forces de recherche sous forme d'unités propres inscrites dans l'Université Paris-Saclay (signature commune et périmètre de marque).

Ayant l'objectif de fusionner avec l'Université Paris-Saclay en 2025, les universités de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines et d'Evry-Val-d'Essonne y participent dès 2020 sous la dénomination « d'universités Membres ». Ces universités seront parties prenantes de certaines de ses actions en formation et en recherche et, à ce titre, sont intégrées à la gouvernance du nouvel établissement. Elles sont éligibles aux dotations IDEX dans le cadre de leur participation à la stratégie globale de l'Université Paris-Saclay.

La stratégie globale de l'Université Paris-Saclay, (définie ci-après dans « Les principes de gouvernance »), est portée par subsidiarité et sur le plan opérationnel par les Parties et organismes fondateurs, en s'appuyant le cas échéant sur les actions transverses (cf. ANNEXE 2). Les écoles Membres conservent leurs moyens financiers et RH, conduisent une stratégie conforme à leur mission, mais doivent inscrire l'ensemble de leurs actions dans le cadre de la stratégie globale de l'Université<sup>9</sup>.

L'Université Paris-Saclay s'appuie, pour assurer sa réputation et son rayonnement, **sur la signature commune des publications scientifiques et sur la marque commune à l'ensemble de ses diplômes.**

La visibilité mondiale qui en découle lui assure d'apparaître dans les classements internationaux généralistes à un rang élevé (OBJECTIF : TOP 20 ARWU).

L'Université Paris-Saclay porte l'IDEX associée au site Paris-Saclay. La ComUE a, en conséquence, vocation à être dissoute.



9) Pour les Membres ayant des implantations nationale et internationales, il s'agit ici a priori des implantations en Île-de-France.

## LES PRINCIPES DE GOUVERNANCE

### *Les valeurs managériales*

La gouvernance et l'organisation sont conçues en s'appuyant sur les valeurs suivantes :

- **Subsidiarité** : ne sont du ressort de l'échelon central de l'Université Paris-Saclay que les domaines qu'elle est mieux à même de traiter que les écoles Membres, les Composantes ou les organismes de recherche à titre individuel.
- **Mutualisation** : dans la même approche, sont mutualisés les services et fonctions qui permettent à l'Université Paris-Saclay de fonctionner plus efficacement.
- **Collégialité** : les décisions qui engagent les rapports entre écoles Membres, Composantes et organismes de recherche sont instruites et proposées collectivement par ces acteurs.
- **Respect** : des spécificités des différents fondateurs comme force enrichissant le collectif.

### *Description de la gouvernance*

La gouvernance de l'Université Paris-Saclay est fondée sur un partage équilibré des compétences entre l'échelon central d'une part, les Composantes ou Membres (qui conservent leur PMJ et leur statut propre) d'autre part. Ce choix institutionnel permet un fonctionnement agile fondé sur la subsidiarité et sur un partage des compétences tels que décrits dans les ANNEXES 3, 4, 5 et 6 ci-après.

Ainsi, les Membres gardent la responsabilité de la gestion de leurs personnels, reçoivent directement leur subvention pour charge de service public de leur ministère de tutelle, collectent leurs ressources propres, délivrent en propre leurs diplômes spécifiques et pilotent avec leurs partenaires les programmes de recherche portés par les unités dont ils sont cotutelles.

Dans la limite des possibilités réglementaires, notamment concernant les personnels, une autonomie des Composantes de l'Université Paris-Saclay est également mise en œuvre, notamment dans le processus de construction et de gestion budgétaire, dans la gestion de proximité des personnels et dans l'exercice de la tutelle de proximité des unités de recherche (cf ANNEXE 4).

Membres et Composantes veillent à la cohérence de l'ensemble de leurs actions avec la stratégie globale définie par l'Université.

La gouvernance centrale de l'Université Paris-Saclay est en charge principalement de l'élaboration de la **stratégie globale** de l'université et du suivi de son déploiement opérationnel au sein de ses Membres et Composantes, dans une démarche d'amélioration continue (cf ANNEXE 7). Cette stratégie recouvre en particulier les diplômes nationaux de Licence, Master et Doctorat, la recherche, les partenariats industriels avec de grands groupes, les relations internationales avec ses homologues et la promotion de la marque « Université Paris-Saclay ». Elle est exprimée dans un contrat pluriannuel avec l'Etat, qui comprend pour chaque Membre sous tutelle principale du





## 4. UNE TRAJECTOIRE INSTITUTIONNELLE POUR UNE GOUVERNANCE EFFICACE



MESRI un volet spécifique qu'il négocie avec sa tutelle pour sa stratégie et ses activités propres. Les Membres dépendant principalement d'autres tutelles feront référence, dans leur contrat d'objectifs et de performance avec leur tutelle, à son articulation et à sa cohérence avec la stratégie globale de l'Université Paris-Saclay.

Pour mettre en oeuvre la stratégie globale, l'Université Paris-Saclay dispose de deux leviers :

- 1. les moyens gérés à l'échelon central** (dont l'IDEX, les ressources mutualisées entre Membres et Composantes et les ressources externes qu'il peut directement mobiliser) et dédiés essentiellement au financement des actions transverses ;
- 2. le pilotage des mécanismes collectifs permettant la mise en synergie** des moyens gérés en propre ou en délégation par les Membres, les Composantes et les organismes, pour soutenir la stratégie globale, et en particulier :
  - a.** le budget de chaque Membre ou Composante dans la construction duquel s'appliquent un principe de transparence et un dialogue annuel étroit entre les niveaux central et déconcentrés, où la présidence de l'université peut peser par un « processus d'audit » limité aux moyens gérés à l'échelon central afin de conserver le meilleur alignement sur la stratégie globale (cf ANNEXE 7, § Budget) ;
  - b.** la politique des ressources humaines, définie et portée en commun par l'Université, ses Membres et Composantes et ses organismes fondateurs. Cette politique s'exprime par des principes transversaux mis en oeuvre au sein des Membres et Composantes (sur les pratiques de recrutement, sur la gestion des compétences et mobilités, sur le développement de carrière) et par une Conférence RH annuelle permettant de traduire les objectifs stratégiques de l'Université Paris-Saclay en actions concertées de recrutement, dans le respect des statuts des personnels.

La gouvernance centrale de l'Université Paris-Saclay, décrite plus en détail en ANNEXE 8, comporte **cinq conseils statutaires**. **Le conseil d'administration (CA)** définit la politique de l'Université, vote son budget et adopte son compte financier. Il est composé de 37 membres : 18 représentants élus des personnels et des usagers, 18 personnalités qualifiées extérieures à l'université, le président élu par le CA parmi des candidats sur recommandation d'un comité de recherche mis en place par le CA. Le président du CA dirige l'Université. **Le conseil des Composantes, Membres et Organismes fondateurs (CCMOF)**, en tant que comité de direction, assiste le président dans la préparation des décisions stratégiques du CA. Il est composé de l'ensemble des responsables de Composantes (et, transitoirement, des universités Membres), des écoles Membres et des ONR fondateurs, qui constituent trois collèges de poids équivalents pour les votes. Le président de l'Université préside le CCMOF avec une voix délibérative. **Le conseil académique (Cac)**, présidé par le président de l'Université, assure la représentation des différentes communautés académiques. **Le conseil d'orientation stratégique (Cos)**, composé uniquement de personnalités extérieures, donne au CA ses



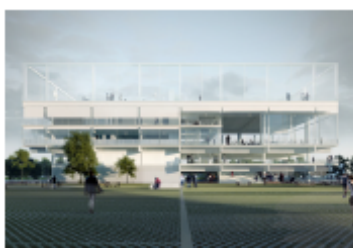
avis et recommandations sur les orientations stratégiques de l'Université Paris-Saclay. Enfin **le comité technique (CT)** est mis en place conformément à la loi pour représenter l'ensemble des personnels de l'Université, à l'exclusion de ceux des écoles Membres.

Outre ce schéma de structuration institutionnelle, l'Université Paris-Saclay est en charge d'actions transverses (notamment en formation L, M et D) conduites dans son périmètre, avec la préoccupation de renforcer le lien entre recherche et formation et la visibilité des Membres et Composantes. L'ANNEXE 2 en propose une analyse plus détaillée. Le détail de cette future organisation dépendra du périmètre définitif du projet IDEX Paris-Saclay 2017 (notamment de la liste finalisée des écoles Membres), et se poursuivra en parallèle avec l'élaboration de la demande d'accréditation de l'Université Paris-Saclay pour la rentrée 2020.



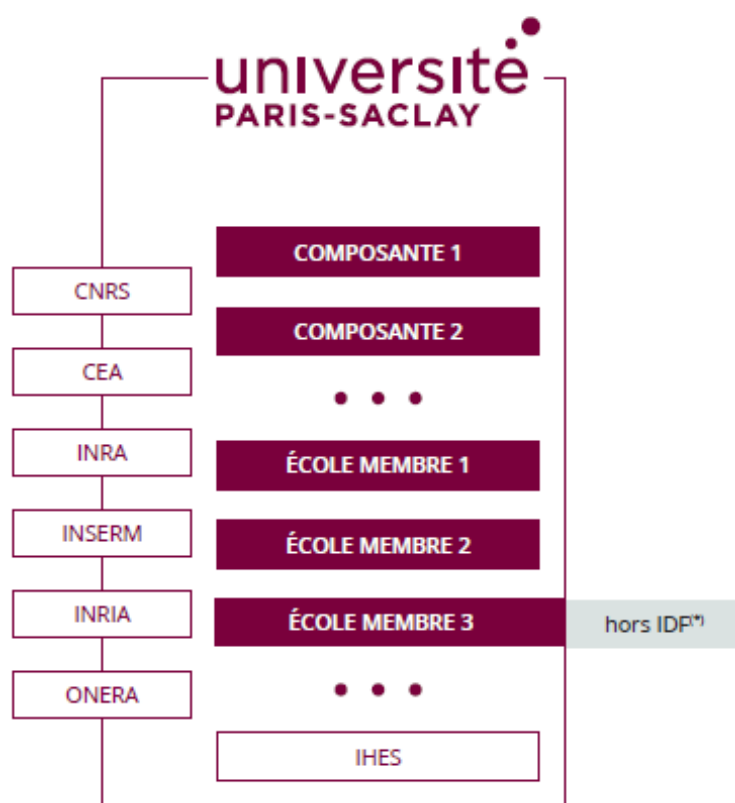
## 4. UNE TRAJECTOIRE INSTITUTIONNELLE POUR UNE GOUVERNANCE EFFICACE

### 4.2 L'Université Paris-Saclay en 2025 : une grande université de recherche et une École universitaire de premier cycle



Dès 2020 s'ouvrira une période indispensable de préparation des diverses Composantes universitaires finales et d'élaboration d'une composante de 1<sup>er</sup> cycle nouvelle : l'École universitaire du premier cycle Paris-Saclay (EU1CPS), décrite dans l'ANNEXE 1. Des groupes de travail seront organisés pour préparer la nouvelle structuration des Composantes et de l'EU1CPS.

En 2025, l'Université Paris-Saclay aura terminé son évolution vers le schéma ci-dessous.



(\*) Selon choix école Membre

Les phases successives de transformation vers l'Université Paris-Saclay cible se résument donc comme suit (voir schéma ci-après) :

### 2017 à 2019

- maintien de la ComUE avec une gouvernance IDEX adaptée,
- élaboration plus avancée du nouvel établissement Université Paris-Saclay,
- début de préparation de l'EU1CPS, en parallèle avec la réflexion sur la demande d'accréditation de Licence.

Dès le début 2018 une gouvernance provisoire sera mise en place pour piloter ces processus, en appui sur des groupes de travail spécialisés ;

### D'ICI LE 1<sup>ER</sup> JUIN 2020

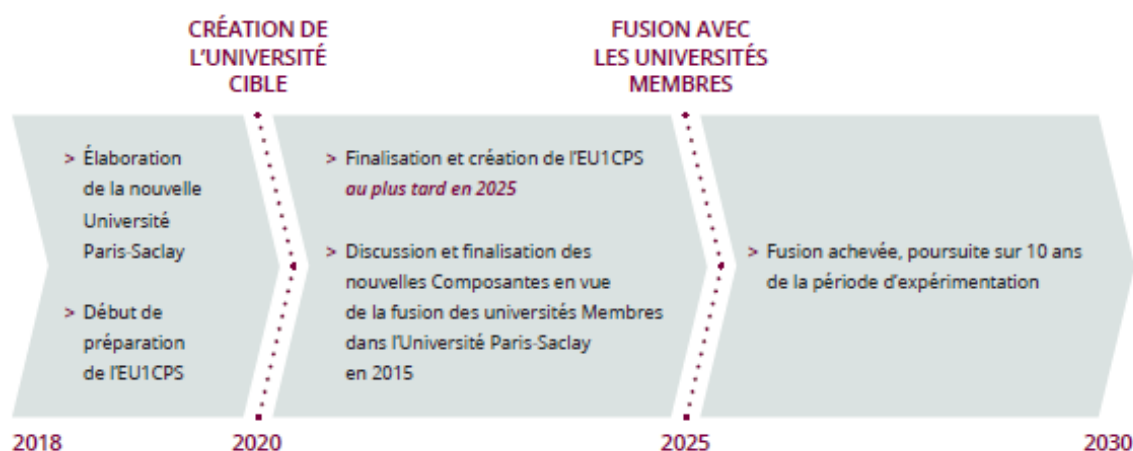
- création du nouvel établissement Université Paris-Saclay ;

### 2020 à 2025

- finalisation et création de l'EU1CPS au plus tard en 2025,
- discussion et finalisation des nouvelles Composantes de l'Université et fusion des universités Membres dans l'Université Paris-Saclay en 2025, en phase avec le début du contrat quinquennal 2025-2029 ;

### AU-DELÀ DE CETTE FUSION ET JUSQU'EN 2030 :

dans l'hypothèse d'une période d'expérimentation de 10 ans permise par le nouveau cadre législatif en préparation, la fin de la transformation se situera à cet horizon, avec des conditions de stabilisation du résultat de l'expérimentation qui auront été définies dès 2020.







## 5. MODÈLE ÉCONOMIQUE ET SUIVI DU DÉVELOPPEMENT



### 5.1 Les éléments du modèle économique

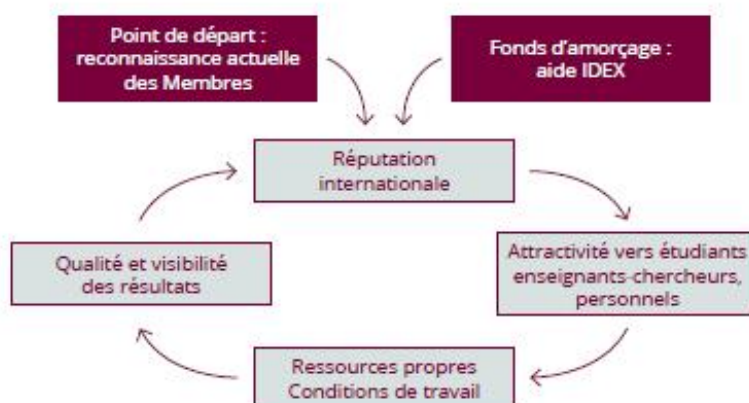
Le modèle économique (encore largement à construire) de l'Université Paris-Saclay est nécessairement, en premier lieu, la résultante des modèles des établissements fondateurs qui associent leurs ressources et leurs actions. Il consolide au départ les données et les particularités des modèles économiques de chacun : universités publiques, écoles de modèles et tutelles différents (3 écoles d'ingénieurs, une école normale supérieure, une école de management), à quoi il faut ajouter l'apport conséquent, sur le site Paris-Saclay, des organismes.

Si du fait de cette structuration multi-modèles l'Université Paris-Saclay présentera une hétérogénéité interne importante, son modèle économique restera essentiellement celui d'un opérateur EPSCP et en aura les grandes caractéristiques suivantes : forte dépendance en recette à la dotation publique (les SCSP) ; forte dépendance en dépense à une masse salariale par nature rigide ; niveau des moyens par étudiants et par chercheurs inférieurs à ceux constatables dans les universités les plus compétitives du top 20 mondial ; faiblesse relative des ressources propres compte-tenu de la tarification nationale des formations, de la faiblesse des overheads sur les contrats de recherche (bailleurs publics comme privés) et de la faiblesse des revenus issus du mécénat. L'hétérogénéité intrinsèque, rassemblée au sein d'une stratégie globale, peut néanmoins ouvrir des possibilités nouvelles.

C'est précisément cette situation structurelle de faiblesse des marges de manœuvre et de faiblesse relative des moyens par étudiants et par chercheurs qui explique l'importance stratégique jouée, depuis 2012, par les dotations spécifiques : l'IDEX comme fonds d'amorçage d'actions transformantes et structurantes, les dotations PIA et les CPER pour les projets d'investissements immobiliers, etc.

Cependant le modèle économique de l'Université Paris-Saclay, en 2019 et plus encore en 2025, doit s'envisager en fonction des ambitions de cette université à la fois intensive en recherche, investissant tous les moyens nécessaires pour la réussite de tous ses étudiants et visant une reconnaissance internationale de premier plan.

Dans le cadre qui est le nôtre, celui d'un établissement public EPSCP, la dotation IDEX combinée aux potentialités du site Paris-Saclay (à la fois territoire universitaire et cluster d'entreprises) doit être dédiée à l'amorçage d'un cycle d'amélioration de toutes les performances de l'Université susceptible de justifier un abondement des ressources publiques et une augmentation des ressources propres.



La réussite du projet suppose des **évolutions substantielles de la structure de coût** :

- Il faut augmenter tendanciellement la dépense par étudiant :
  - avec l'alignement du financement d'un étudiant en 1<sup>er</sup> cycle universitaire au niveau de celui d'un étudiant de CPGE, en particulier pour l'EU1CPS,
  - aux niveaux Masters et Doctorat.
- Il faut supporter une politique RH dynamique et attractive tant pour les académiques que pour les autres personnels de l'Université.
- Il faut investir dans l'ossature administrative de l'Université pour lui donner l'agilité dont elle a besoin : renforcement et mutualisation, là où c'est nécessaire, des fonctions support et des fonctions soutiens, investissement dans l'interopérabilité des systèmes d'information, etc.
- Il faut assurer la récurrence d'une dotation aux unités de recherche.

**Réussir l'Université Paris-Saclay suppose donc des moyens.**

En recettes, l'Université peut, conformément au schéma d'amélioration continue ci-dessus (IDEX) :

- Obtenir un abondement du socle de la SCSP de l'Université (coût de transition, missions),
- Obtenir des soutiens des collectivités territoriales (Région, métropole) sur des actions ciblées (notamment l'Ecole universitaire de premier cycle),
- Améliorer les revenus de la recherche sur bailleurs publics (ANR, ERC, etc.),
- Améliorer les revenus de la recherche partenariale (entreprises),
- Valoriser et accompagner certaines formations de l'Université (masters internationaux, etc.) à l'aide de tarifs spécifiques justifiés,
- Développer une offre de formation continue,
- Etablir une politique de prestations,
- Augmenter les revenus de la taxe d'apprentissage,
- Avoir une fondation active dédiée au mécénat (alumni, sponsoring) et définir une politique de cohérence entre les revenus des fondations existantes.

Elle peut en outre, conduire une stratégie d'optimisation par la **mutualisation de certaines fonctions support** : DAF, service facturier, agence comptable, reprographie, communication, accompagnement de projets, etc.

Construire un modèle économique soutenable, c'est nécessairement faire des choix sous contrainte. Le rapport entre les ambitions (maintenir et développer le niveau de la recherche, être attractif pour les meilleurs étudiants français et étrangers, offrir des perspectives de formation à tous les profils d'étudiants) et les moyens mobilisables supposera de faire des choix politiques qui concernent : les capacités d'accueil d'étudiants compatibles avec les moyens, la compétitivité du niveau indemnitaire des personnels, les modèles de tarifications et de prélèvements de l'Université, etc.





## 5. MODÈLE ÉCONOMIQUE ET SUIVI DU DÉVELOPPEMENT

### 5.2 Suivi du développement de l'Université Paris-Saclay

Le pilotage de l'évolution de l'Université Paris-Saclay s'appuiera sur un nombre restreint d'indicateurs de performance clefs (IPC) permettant de suivre les trajectoires détaillées précédemment.

#### LA TRAJECTOIRE ACADÉMIQUE

Ces indicateurs s'appliquent à tous les étudiants recevant des diplômes du périmètre de marque de l'Université Paris-Saclay, ainsi qu'à ceux de l'Ecole universitaire de 1<sup>er</sup> cycle Paris-Saclay.

- > **IPC n°1** : enquête annuelle de satisfaction des étudiants sur les conditions de travail, d'hébergement, de vie quotidienne et d'animation culturelle.
- > **IPC n°2** : mesure d'insertion professionnelle à 6 mois et 18 mois.
- > **IPC n°3** : mesure du recrutement d'étudiants issus de quartiers ou de groupes socioéconomique défavorisés.
- > **IPC n°4** : mesure de la participation des étudiants aux actions mises en place : soutien scolaire et tutorat, participation à l'animation de la vie de campus, vie associative péri universitaire, etc.
- > **IPC n°5** : enquête de satisfaction auprès des employeurs des nouveaux diplômés.

#### LA TRAJECTOIRE DE RECHERCHE

- > **IPC n°6** : part des publications dans le top 10 % des plus citées.
- > **IPC n°7** : part des publications parmi les 10 % les plus citées cosignées avec des partenaires étrangers.
- > **IPC n°8** : pourcentage de chercheurs et enseignants-chercheurs non français.
- > **IPC n°9** : montant total des contrats publics (ANR, Europe) comparé aux montants distribués.

Ces indicateurs peuvent être obtenus directement à travers les bases de données Scopus/Scival et WoS/Incites. Avec d'autres intéressant aussi la trajectoire d'innovation et de valorisation, ils font partie du « classement de Leiden », dans lequel la nouvelle Université Paris-Saclay sera prise en compte. L'avantage de prendre en compte ce classement est de pouvoir comparer l'évolution de l'Université Paris-Saclay avec celle des autres universités internationales.



#### LA TRAJECTOIRE D'INNOVATION ET DE VALORISATION

- > **IPC n°10** : montant total des contrats privés de recherche partenariale
- > **IPC n°11** : enquête de satisfaction auprès des entreprises du site sur le soutien en recherche.
- > **IPC n°12** : montant global des revenus de licences et mesure de l'impact économique par une étude ad hoc.
- > **IPC n°13** : stratégie de développement durable avec mesure des empreintes énergétique et carbone des activités de l'Université Paris-Saclay.

#### LA TRAJECTOIRE INTERNATIONALE

- > **IPC n°14** : pourcentage d'étudiants non français.
- > **IPC n°15** : pourcentage de parcours de Master enseignés en langue anglaise.
- > **IPC n°16** : nombre d'accords internationaux de double diplômes actifs.
- > **IPC n°17** : nombre de cotutelles internationales de thèse en cours.

#### LA TRAJECTOIRE DE MONTÉE DE LA RÉPUTATION

- > **IPC n°18** : panel de différents classements dont ARWU, THE, QS.

Si les principaux classements internationaux proposent chacun des ensembles particuliers de critères, ce sont toujours les mêmes 20 à 30 établissements, reconnus comme « world class universities », qui apparaissent dans les premiers rangs des principaux classements.

Cet indicateur positionne donc l'impact de la transformation de l'Université Paris-Saclay dans l'évolution mondiale des établissements du même type, avec une vision simultanée de plusieurs critères allant des performances de recherche à la réputation auprès des autres enseignants-chercheurs ou auprès des employeurs.



## ANNEXE 1

### UN 1<sup>er</sup> CYCLE AMBITIEUX AU SEIN DE L'UNIVERSITÉ PARIS-SACLAY

La construction de l'Université Paris-Saclay s'inscrit dans le projet de rapprochement d'universités, de grandes écoles et d'organismes de recherche implantés sur le territoire sudfrancilien, dans le but de mettre en place un écosystème d'enseignement supérieur et de recherche capable de répondre avec un même niveau d'exigence à deux objectifs complémentaires :

- A. Affirmer une université de recherche intensive de classe mondiale, qui affiche la sélectivité de ses formations aux standards internationaux.**
- B. Déployer au meilleur niveau des formations destinées à relever le défi de la démocratisation de l'accès à l'enseignement supérieur.**

L'hétérogénéité actuelle du public étudiant post-bac nécessite une rupture avec le modèle existant pour s'adapter pleinement au profil individualisé de chaque bachelier. Le premier cycle se doit ainsi de se transformer pour assurer pleinement la réussite des étudiants, que ceux-ci aient déjà acquis les méthodes de travail adéquates et la maturité nécessaire à l'élaboration de leur avenir professionnel, ou qu'ils aient, dans un premier temps, besoin d'une aide pour cela. Et assurer l'impact de cette transformation passe par une optimisation de la visibilité et la lisibilité de l'offre de formation, vis-à-vis des étudiants, des parents, du monde socio-économique dont nous faisons partie, et de l'international.

Face à ce constat, nous proposons une **architecture originale, en rupture par rapport aux modèles actuels**, pour porter et organiser les formations de premier cycle :

- 1. Afficher la sélectivité des Licences de l'Université Paris-Saclay aux standards internationaux :** les étudiants entrants devront satisfaire un certain nombre de **critères et une volonté de poursuite d'études longues**. Ces Licences ambitionnent d'être attractives pour les meilleurs étudiants nationaux et internationaux. Elles seront fortement ouvertes à l'international et caractérisées par un fort adossement à la recherche, avec des ouvertures dans différents domaines disciplinaires, culturels ou socio-économiques, et par une formation à la carte qui permettra à l'étudiant de construire progressivement son projet professionnel en découvrant par lui-même les différentes disciplines et orientations. Elles se caractériseront aussi par des exigences particulières : sur la qualité et la quantité de travail demandées aux étudiants, sur des méthodes de travail bien établies, et sur une grande autonomie permettant une auto-construction d'un parcours riche et pluriel, au rythme de l'étudiant.
- 2. Déployer au meilleur niveau des formations destinées à relever le défi de la démocratisation de l'accès à l'enseignement supérieur.** Pour atteindre cet objectif, un **renforcement de l'accompagnement** est nécessaire et implique la **conception de dispositifs d'orientation** et de **pédagogies innovantes** pour la réussite du plus grand nombre d'étudiants dans leur objectif de professionnalisation à Bac+2 ou Bac+3, ou dans celui d'une poursuite d'études longues, vers des Masters ou des diplômes d'ingénieurs. Dans ce but, une structure interne à l'université cible, nommée « **Ecole universitaire de 1<sup>er</sup> cycle Paris-Saclay** » (EU1CPS)<sup>(12)</sup>, dédiée aux premiers cycles universitaires, sera mise en place au sein de l'Université Paris-Saclay. Cette structure « modèle » dédiée à l'accueil post-bac des étudiants selon des critères nationaux et de façon inclusive, organisera les enseignements adaptés au « désir d'étude » exprimé par les étudiants et à leur niveau de préparation pour le cursus visé, en s'appuyant sur la notion de contrat réciproque, outil indispensable pour assurer la réussite étudiant. Elle assurera différentes fonctions pour :
  - a) Apprendre, se dépasser, expérimenter, donner du sens** en assurant une mise à niveau des savoirs, en délivrant par des moyens méthodologiques et pédagogiques innovants une ambitieuse formation disciplinaire et culturelle afin de combler les

(12) Nom provisoire.



éventuelles lacunes, en développant la confiance des étudiants en leurs capacités, leur créativité et en leur donnant envie d'entreprendre. Tout cela pour garantir le succès dans l'enseignement supérieur conduisant à une insertion professionnelle ou à une poursuite d'étude ;

- b) **Une professionnalisation**, en travaillant avec les autres institutions publiques, les collectivités territoriales et les entreprises du bassin économique, pour assurer l'employabilité effective des étudiants qui suivent ces formations. Il s'agit notamment de répondre – et même anticiper par l'appui sur la recherche – l'émergence de nouveaux métiers, et aussi de continuer à développer, au niveau global de l'Université Paris-Saclay, la « formation tout au long de la vie » qui leur offrira de nouvelles perspectives d'évolution au cours de leur carrière professionnelle ;
- c) **Une poursuite d'étude réussie**, avec la mise à niveau des savoirs, l'acquisition de connaissances et de compétences par des approches pédagogiques adaptées aux différents profils des étudiants, la construction du projet professionnel de l'étudiant ;
- d) **Des passerelles nombreuses et adaptées**, pour permettre à la fois à des étudiants de cette structure de rejoindre le premier cycle de l'Université Paris-Saclay ou encore l'arrivée vers cette structure d'étudiants en licence de l'Université Paris-Saclay désireux, pour diverses raisons, de modifier leur choix premier d'études longues.

On peut déduire de ces caractéristiques que **l'EU1CPS réunira à la fois des licences générales et des licences professionnalisantes, les licences de Villebon Charpak, les formations paramédicales, les DUT**. Toutes ces filières permettront d'assurer au sein de l'EU1CPS un partage des savoir-faire, un essaimage des méthodes pédagogiques originales, un suivi et un accompagnement renforcé, des contrats personnalisés avec les étudiants.

**Cette structure EU1CPS sera dotée d'une personnalité morale et juridique qui lui permettra de porter l'accréditation de ses formations et de délivrer les diplômes correspondant en son nom propre.** Elle bénéficiera d'une forte autonomie et de moyens clairement identifiés, à la hauteur de l'ambition de sa mission au sein de l'Université Paris-Saclay. Son inclusion dans l'Université Paris-Saclay assure que les personnels enseignants-chercheurs, enseignants et BIATSS qui y travailleront seront personnels de l'Université Paris-Saclay, rattachés aux composantes universitaires ou, le cas échéant, de ses écoles Membres. Ils y déploieront une série d'innovations concernant la pédagogie, la méthodologie des apprentissages et l'ingénierie de parcours tenant compte des connaissances et des compétences. Ils seront accompagnés, soutenus par des services supports compétents et renforcés en moyens humains et par le développement d'outils adaptés.

Cette structuration doit rendre plus lisible et crédible l'ensemble de notre offre de formation, afin de disposer d'un levier fort pour les demandes de moyens supplémentaires nécessaires à l'atteinte des objectifs : certains seront garantis par l>IDEX et le soutien des industriels via les écoles, d'autres devront être demandés à l'Etat, aux collectivités locales et en particulier la Région, ou découleront de la réussite de réponses aux APP. L'action des personnels au sein de cette structure, et plus généralement en enseignement, sera aussi particulièrement valorisée dans leur carrière.

Cette structure sera mise en place dès que possible, avec l'engagement de toutes les Composantes à y affecter les formations qui en relèvent, en fonction de critères clairement établis permettant de distinguer les licences sélectives de l'Université des licences plus classiques ou professionnalisantes qui relèveront de l'EU1CPS.

## ANNEXE 2

### ACTIONS TRANSVERSES DE L'UNIVERSITÉ PARIS-SACLAY ET VISIBILITÉ DE SES MEMBRES ET COMPOSANTES

L'Université Paris-Saclay veut porter au plus haut niveau international la réputation de la nouvelle marque à travers l'excellence de ses diplômes, de sa recherche et de son impact sur le monde socio-économique, et simultanément permettre à ses écoles Membres et Composantes de gagner en réputation pour leurs diplômes propres, aux niveaux national et international, et ainsi renforcer la mise en oeuvre de leurs missions.

La présence de l'Université Paris-Saclay aux meilleures places dans les divers classements internationaux, généraux ou par sujets, est un outil important pour construire cette réputation, mais l'organisation collective qui portera cette ambition doit aussi assurer, au moins à moyen terme en phase de transformation :

- la construction d'une **identité collective trans-établissements** par l'animation et le renforcement des contacts et des collaborations ;
- la recherche d'une **efficience accrue** dans le fonctionnement du nouvel ensemble, par un équilibre entre mutualisations et subsidiarité étendue ;
- la **visibilité des marques** et de leurs **diplômes propres**.

Pour poursuivre ces objectifs, le texte principal propose (cf §3) que l'Université s'appuie sur un réseau d'actions transverses, capitalisant sur et adaptant l'action des composantes de coordination actuelles de la ComUE. **Ces actions transverses agissent au sein du périmètre de l'Université Paris-Saclay dans le cadre de la mise en oeuvre de sa stratégie globale.**

Comme premier exemple d'action transverse, pour renforcer et mettre en avant l'appui de la Formation sur la Recherche, et ainsi rendre plus lisible et attractif le potentiel collectif de l'Université Paris-Saclay à l'international, il est proposé d'afficher les actions de formation M/D au sein de « graduate schools » positionnant, sur une discipline ou thématique donnée, une (des) mention(s) de Master et école(s) doctorale(s) en appui sur un groupe d'unités de recherche de haut niveau.

Ces graduate schools ont ainsi pour objectifs de valoriser les diplômes, les diplômés et les activités de recherche en les fédérant sous un même label, et aussi d'être un levier d'innovation, notamment pour les formations. Dans leurs champs thématiques, elles proposent une ambition basée sur des valeurs communes pour leurs formations et leurs activités de recherche et d'innovation. Elles constituent ainsi des plateformes communes, chacune sous une marque de fabrique identifiable par les étudiants et les milieux professionnels (académiques et entreprises), en France et à l'international, et reconnue par ses « homologues ».

Dès la première étape et sur les sujets qui le permettent, les forces correspondantes pourraient être coordonnées par une école Membre ou une Composante dans le but notamment de renforcer la visibilité de cette école Membre ou Composante tout en bénéficiant de son image déjà forte. Pour donner quelques exemples<sup>11)</sup> :

- une graduate school du type de l'actuelle school « BASE » autour d'AgroParisTech,
- une graduate school du type de l'actuelle school « SoEIST » autour de CentraleSupélec,
- une "Business school" autour de HEC,
- une graduate school de formation aux métiers de l'enseignement supérieur et de la recherche autour de l'ENS Paris-Saclay,
- et autour des Composantes, des graduate school de Droit, de Santé (ou Médecine, Pharmacie) etc., et d'autres soit équivalentes à la school actuelle « basic sciences », soit plus ciblées sur des domaines disciplinaires comme les mathématiques, la physique, l'informatique, la chimie, les sciences sociales, les humanités etc.<sup>12)</sup>

11) Ces exemples s'appuient sur les noms de certaines schools actuelles de la ComUE, en attente de la réflexion à venir sur le futur maillage en graduate schools.

12) Il ne s'agit ici que de donner quelques exemples de possibilités. La structuration complète du paysage en « graduate schools » ne pourra se faire qu'une fois connu le périmètre de l'Université Paris-Saclay, et par un travail d'élaboration approfondi avec les communautés. Elle tiendra compte du travail fait depuis 2015 sur les formations Masters, les écoles doctorales et les « schools », et se fera naturellement dans le cadre de l'évaluation HCERES et de la demande d'accréditation pour 2020.

Pour mémoire, l'IOGS se présente déjà comme une graduate school, sur un modèle de formation fortement appuyée sur la recherche, et dans le cadre de liens très étroits en termes de recherche, de formation et de RH avec l'Université Paris-Sud.

Le fonctionnement de ces graduate schools impliquera la conjonction de moyens issus des Composantes, des écoles Membres (et des universités Membres dans la période 2020-2024). Pour renforcer ce transfert de visibilité, l'école Membre ou la Composante concernée recevra délégation pour porter l'ambition de la graduate school dans le cadre de la stratégie globale de l'Université Paris-Saclay.

Il sera aussi mis en place :

- au sein de la graduate school, une gouvernance stratégique coordonnée par l'école Membre ou la Composante délégataire et impliquant les Membres et Composantes contributeurs de moyens. Elle sera en charge de la mise en oeuvre opérationnelle de la stratégie nationale et internationale de la graduate school, et en particulier l'appui sur les forces de recherche et le monde socio-économique ;
- au niveau transverse inter graduate schools, des fonctions de coordination et de démarche qualité par niveau portées par un **Collège Doctoral** et un **Collège des Masters**, à l'image de l'action du Collège doctoral de la ComUE pour la coordination de son niveau Doctorat. <sup>(13)</sup>

Un effort particulier de communication, national et international, sera mis en oeuvre pour s'appuyer sur les classements « by subject » afin de renforcer simultanément la visibilité des écoles Membres ou des Composantes et celle de l'Université Paris-Saclay. Une discussion sur ce sujet devra être menée au plus vite avec les agences de classement concernées (THE, QS, ?) pour finaliser cette approche.

Les diplômes propres spécifiques (études de Santé, ingénieur, MBA etc.) sont de la seule responsabilité de la Composante ou école Membre concernée, la mieux placée pour assurer leur cohérence avec les formations portées par l'Université Paris-Saclay, et qui pourra le cas échéant les faire apparaître dans une graduate school.

Il est proposé que les formations de 1<sup>er</sup> cycle, celles du cycle Licence sélectif comme celles de l'École universitaire de 1<sup>er</sup> cycle Paris-Saclay (EU1CPS), soient opérées en synergie par un Collège Licence qui assurerait en même temps la fonction d'action transverse, de coordination de niveau et de démarche qualité. La discussion sur ce 1<sup>er</sup> cycle démarrant à peine, ce schéma peut encore fortement évoluer.

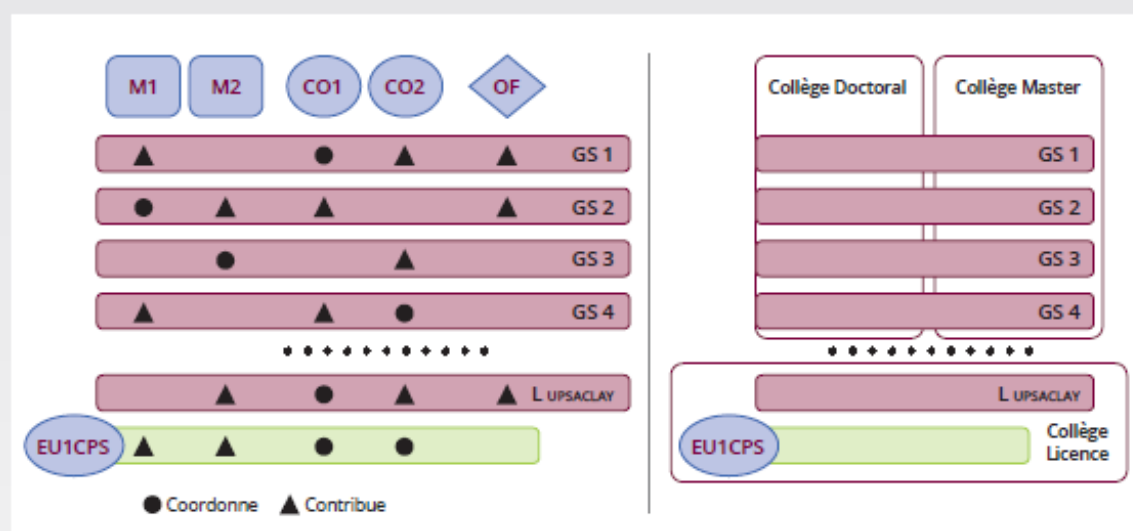
Ce niveau d'organisation en actions transverses « graduate schools » peut se représenter dans les schémas à deux dimensions ci-après, qui présentent successivement le niveau « coopération » par les Membres, Composantes et Organismes de recherche, et le niveau « coordination » par les trois Collèges.

13) Sur sa mission propre de formation aux métiers de l'enseignement supérieur et de la recherche, l'ENS Paris-Saclay aura de fait une action transverse spécifique.



## ANNEXE 2

### ACTIONS TRANSVERSES DE L'UNIVERSITÉ PARIS-SACLAY ET VISIBILITÉ DE SES MEMBRES ET COMPOSANTES



Schémas du projet d'organisation. Mi : école Membre ; COi : Composante ; OF : organisme fondateur ;  
GS : graduate school ; L : Licence ; EU1CPS : Ecole universitaire de 1<sup>er</sup> cycle Paris-Saclay

Un objectif important d'une organisation en graduate school est de renforcer le lien entre formation et recherche, en proposant un cadre où unités de recherche et de formation pourront dialoguer, en particulier dans le cadre d'une continuité Master/Doctorat (PhD tracks etc.). Ce cadre semble aussi un bon niveau de relation avec les organismes et les entreprises de la thématique portée par la graduate school.

Toutefois, les unités de recherche restent la brique de base fondamentale inchangée, qu'elles soient en cotutelle établissements / organismes ou unités propres. Au vu de la diversité des établissements et des unités de recherche qui rejoindront l'Université Paris-Saclay au moment de sa création, en particulier l'importance unique en France des organismes de recherche sur le site (plus de 55% des chercheurs et enseignants-chercheurs), le modèle de « graduate school » ne pourra couvrir tous les besoins d'animation et de coordination de la recherche, ni répondre complètement au besoin accru de recherche interdisciplinaire en réponse aux enjeux nouveaux. Pour éviter de brouiller l'image des graduate schools, il est proposé de mettre en place des « pôles » dont le rôle sera essentiellement tourné vers le fonctionnement interne et en particulier l'animation de la recherche « inter unités de recherche / graduate schools / Parties / 1<sup>er</sup> cycle ». Ces pôles en nombre plus réduit que les graduate schools, qu'ils incluront dans des périmètres de recherche plus larges, seront en charge de l'animation transverse en appui d'une stratégie globale offensive de l'Université Paris-Saclay et de ses écoles Membres et Composantes sur les enjeux de connaissances fondamentales et socio-économiques.

***La granularité et les spécificités de cette structuration en actions transverses devront être étudiées avant la première étape avec les communautés des composantes de coordination actuelles, qui les préfigurent, en prenant en compte la grande diversité initiale des situations.***

Sur le long terme, il sera nécessaire de faire progressivement évoluer ces structures vers une simplification, notamment une simplification des contributions par « graduate school ». Une telle évolution devra se faire dans le cadre de discussions approfondies avec tous les personnels.

## ANNEXE 3

### COMPÉTENCES, DROITS ET DEVOIRS DES ÉCOLES MEMBRES

RAPPORT STRATÉGIQUE  
MODÈLE UNIVERSITÉ PARIS-SACLAY CIBLE  
Novembre 2017

#### LES ÉCOLES MEMBRES :

1. conservent leur personnalité morale, et ses conséquences (gestion de leurs personnels et responsabilité d'employeur, dialogue direct avec les tutelles et notification de la subvention pour charge de service public, collecte de ressources propres, sécurité des infrastructures de leurs sites, etc.) ;
2. procèdent à la modification de leurs statuts afin que ceux-ci mentionnent leur appartenance à l'Université Paris-Saclay et prévoient que le président de l'Université Paris-Saclay (ou son représentant) soit membre ou invité permanent de leur conseil d'administration.
3. participent au processus budgétaire collectif et adoptent leur budget dans le respect des engagements pris dans leur contrat d'objectifs et de moyens. Elles reçoivent directement leur subvention pour charge de service public de l'État, et collectent des ressources propres ;
4. peuvent développer sur leurs ressources des missions spécifiques, par exemple à l'international ou vis-à-vis des entreprises, contribuant à sécuriser et renforcer leurs atouts et leur marque propres dès lors que ces missions ne nuisent pas à leurs engagements dans cette ANNEXE.
5. déterminent leur politique RH en cohérence avec la politique de développement RH et la conférence RH de l'Université Paris-Saclay ;
6. définissent les modalités de recrutement de leurs chercheurs et de leurs enseignants-chercheurs dans le respect des dispositions statutaires ainsi que de la charte commune des recrutements de l'Université Paris-Saclay ;
7. participent à la gouvernance centrale et aux instances de pilotage de l'Université Paris-Saclay : élus dans les conseils, nomination de personnalités qualifiées au CA, participation au CCMOF, participation au Cac et aux actions transverses mutualisées, etc.
8. s'engagent sur un principe de transparence et de reporting envers l'Université Paris-Saclay ;
9. participent pleinement à la construction de la marque collective Université Paris-Saclay et peuvent en bénéficier pour leur communication sous leur marque propre. Cette utilisation se fera nécessairement dans le cadre d'une charte d'utilisation promouvant la marque commune ;
10. s'engagent à ne pas solliciter les classements internationaux généralistes pour apparaître en dehors de la marque Université Paris-Saclay dans des classements généralistes ;
11. mettent en cohérence le développement de leur stratégie et activité en recherche, formation LMD et valorisation dans le cadre de la stratégie globale de l'Université Paris-Saclay. Elles mènent le dialogue de gestion avec leur(s) tutelle(s) respective(s) ;
12. ont accès à certaines ressources de l'Université Paris-Saclay, dont l'IDEX et des ressources propres générées à travers les actions transversales (réponses aux AAP PIA, Région, ministères, relations industrielles etc.), en fonction des choix stratégiques qui seront validés par le CA du nouvel établissement et de leur participation aux actions dans le cadre du contrat d'objectifs et de moyens ;
13. peuvent porter au nom de l'Université Paris-Saclay des missions cofinancées par des moyens collectifs, en particulier IDEX ;
14. pilotent les programmes de formation initiale et continue portés par les structures qui leur sont rattachées, dans le respect des dispositions communes. Elles délivrent en propre leurs diplômes spécifiques ;
15. définissent les modalités de recrutement et d'évaluation de leurs étudiants ainsi que les programmes d'études pour leurs diplômes spécifiques. Elles fixent librement les droits d'inscription qu'elles perçoivent pour les formations spécifiques qu'elles assurent, dans le respect de la législation existante ;



## ANNEXE 3

### COMPÉTENCES, DROITS ET DEVOIRS DES ÉCOLES MEMBRES

#### LES ÉCOLES MEMBRES (SUITE) :

16. co-pilotent, avec les partenaires cotutelles, les programmes de recherche portés par les unités dont ils sont cotutelles, conformément à la stratégie de recherche de l'Université Paris-Saclay ;
17. adoptent une signature commune « Université Paris-Saclay » pour les publications rédigées par les personnels des établissements au sein des unités de recherche du périmètre de l'Université Paris-Saclay ;
18. s'engagent à participer, à la mesure de leurs compétences et de leurs moyens, aux actions transverses de l'Université Paris-Saclay (qui consolident et amplifient l'existant), aux instances de gouvernance de ces actions et à celles de l'Université Paris-Saclay ;
19. impulsent l'ouverture internationale des équipes et des programmes, ainsi que la mobilité étudiante. Elles signent des conventions propres et contribuent de la sorte au développement de la présence internationale de l'Université Paris-Saclay, sous réserve de privilégier la cohérence et la synergie avec les actions éventuelles d'autres Membre ou composantes au sein de l'Université sur le même domaine. Lorsque ces conventions concernent des diplômes portés par l'Université Paris-Saclay (LMD), l'Université est consultée et son président co-signe la convention avec le responsable de l'école Membre ;
20. développent une politique active de relations avec les entreprises, le plus souvent en synergie avec les actions portées par l'Université Paris-Saclay ou d'autres Membres ou Composantes ;
21. portent des procédures d'évaluation et d'accréditation propres qui s'inscrivent dans le cadre d'évaluation globale mise en oeuvre par l'Université Paris-Saclay ;
22. soutiennent la vie étudiante, en cohérence avec le plan d'amélioration de la vie étudiante annexé au contrat quinquennal ;
23. partagent l'utilisation et les obligations sur les infrastructures du campus qui sont mutualisées (Learning Center, équipements sportifs, restaurations, logements étudiants, etc.) ;
24. pilotent leurs services de support et de soutien, en coordination avec ceux de l'Université Paris-Saclay ;
25. s'engagent à soutenir et à participer à la transformation vers une convergence/urbanisation des systèmes d'information et des outils numériques : outils de gestions, outils numériques au service de la recherche et de la formation (LMS, pédagogie).
26. s'engagent à soutenir et à participer au développement de services supports et soutiens de l'Université Paris-Saclay qui auront été décidés collectivement ;
27. soutiennent la création de l'école universitaire Paris-Saclay et apportent leur savoir-faire notamment dans le domaine des relations entreprises.

## ANNEXE 4

### COMPÉTENCES, DROITS ET DEVOIRS DES COMPOSANTES

RAPPORT STRATÉGIQUE  
MODÈLE UNIVERSITÉ PARIS-SACLAY CIBLE  
Novembre 2017

Les composantes de l'Université Paris-Saclay seront, en 2020, composées des seules composantes de l'Université Paris-Sud. Elles seront recomposées en 2025 en s'hybridant avec les composantes issues des 2 universités Membres.

Elles n'auront pas de personnalité morale propre, toutefois dans un souci d'efficacité et de simplification des procédures, l'application du principe de subsidiarité leur concèdera une large autonomie.

Notamment, les « Composantes » :

1. Gèrent par délégation les personnels qui leur sont affectés (définition des profils, suivi de carrière etc.) dans le cadre de la politique RH de l'université. Les services du personnel de proximité travailleront en réseau avec la DRH de l'université.
2. Assurent la gestion courante des bâtiments et équipements qui leur sont affectés.
3. Bénéficient de garanties sur la répartition des moyens issus de l'Etat, et gèrent un budget de composante.
4. Représentent l'Université Paris-Saclay en tant que tutelle auprès des unités de recherche qui leur sont rattachées. Dans ce cadre, elles co-pilotent, avec les autres tutelles, les programmes de recherches portés par ces unités, conformément à la stratégie de recherche de l'Université Paris-Saclay.
5. Sont acteurs politiques et opérationnels, comme les autres parties, des diplômes LMD dont l'intégralité, quelque-soit le format (apprentissage, VAE, FC...), est portée par l'Université Paris-Saclay.
6. Peuvent, dans le cadre de la stratégie de l'Université Paris-Saclay et de la soutenabilité de l'offre, porter des diplômes spécifiques (médecine, pharmacie, magistères, diplôme d'ingénieur, DUT, DU ...) ainsi qu'une offre de FC qualifiante qui seront visibles via les structures transversales correspondantes et donc reconnus comme diplômes de l'Université ou de l'EU1CPS selon les cas.
7. Peuvent développer sur leurs ressources propres des missions spécifiques, par exemple à l'international ou vis-à-vis des entreprises.
8. Peuvent porter au nom de l'Université Paris-Saclay des missions cofinancées par des moyens collectifs, en particulier ceux de l'IDEX.
9. Les IUT et les écoles internes (de type Polytech), composantes de l'Université Paris-Saclay sans PMJ, seront toujours régis par l'article L 713.9 du code de l'éducation, qui ne peut être dérogatoire.

## ANNEXE 5

### COMPÉTENCES, DROITS ET DEVOIRS DES UNIVERSITÉS MEMBRES EN PHASE TRANSITOIRE

#### LES UNIVERSITÉS MEMBRES :

1. gardent leur personnalité morale, et ses conséquences (gestion de leurs personnels et responsabilité d'employeur, collecte de ressources propres et de leur subvention pour charge de service public, sécurité des infrastructures de leurs sites, etc.) ;
2. procèdent à la modification de leurs statuts afin que ceux-ci mentionnent leur appartenance à l'Université Paris-Saclay et prévoient que le président de l'Université Paris-Saclay (ou son représentant) soit membre ou invité permanent de leur conseil d'administration.
3. s'engagent à initier et mener les actions nécessaires pour atteindre l'objectif d'intégrer, de façon pleine et entière, l'université cible en 2025, en particulier : sur l'engagement d'une évolution de l'offre de formation et de recherche suite à la prochaine évaluation HCERES en vue de 2025, et sur une gestion des moyens humains et financier pour garantir une situation financière saine et positive en vue de l'intégration ;
4. s'engagent sur un principe de transparence et de reporting envers le nouvel établissement Université Paris-Saclay ;
5. s'engagent sur le processus de création de l'École universitaire de 1<sup>er</sup> cycle Paris-Saclay, dans le respect du calendrier prévu, et à contribuer à la définition des critères qui distingueront les licences sélectives de l'Université des licences plus classiques ou professionnalisantes qui relèveront de l'EU1CPS ;
6. participent pleinement à la construction de la marque collective Université Paris-Saclay et peuvent en bénéficier pour leur communication sous leur marque propre. Cette utilisation se fera nécessairement dans le cadre d'une charte d'utilisation promouvant la marque commune ;
7. s'engagent à ne pas solliciter les classements internationaux pour apparaître en dehors de la marque Université Paris-Saclay dans des classements généralistes dès 2020 ;
8. inscrivent le développement de leur stratégie et activité en recherche, formation et valorisation dans le cadre de la stratégie globale de l'Université Paris-Saclay. Elles mènent le dialogue de gestion au quotidien avec leur(s) tutelle(s) respective(s) dans le cadre fixé par le contrat pluriannuel ;
9. participent au processus budgétaire collectif et adoptent leur budget dans le respect des engagements pris au contrat pluriannuel et dans le cadre de la LOB de l'Université Paris-Saclay adoptée chaque année. Elles reçoivent directement leur subvention pour charge de service public de l'Etat, et collectent des ressources propres ;
10. ont accès à certaines ressources du nouvel établissement Université Paris-Saclay, dont l'IDEX et des ressources propres générées à travers les actions transverses (réponses aux AAP PIA, Région, ministères, relations industrielles etc.), en fonction des choix stratégiques qui seront validés par le CA du nouvel établissement et de leur participation aux actions ;
11. peuvent porter au nom de l'Université Paris-Saclay des missions cofinancées par des moyens collectifs, en particulier IDEX ;
12. déterminent leur politique RH en cohérence avec les orientations déterminées par la LOB et la conférence RH de l'Université Paris-Saclay ;
13. définissent les modalités de recrutement de leurs chercheurs et de leurs enseignants-chercheurs dans le respect des dispositions statutaires ainsi que de la charte commune des recrutements de l'Université Paris-Saclay ;
14. pilotent les programmes de formation initiale et continue portés par les structures qui leur sont rattachées, dans le respect des dispositions communes. Elles délivrent en propre leurs diplômes spécifiques ;

15. définissent les modalités de recrutement et d'évaluation de leurs étudiants ainsi que les programmes d'études pour leurs diplômes spécifiques. Elles fixent librement les droits d'inscription qu'elles perçoivent pour les formations spécifiques qu'elles assurent, dans le respect de la législation existante ;
16. portent l'accréditation de diplômes nationaux de Licence et Master lorsque leur portage par l'Université Paris-Saclay n'est pas envisagé dans la stratégie de formation de l'Université. Les décisions correspondantes seront prises dans le cadre du processus d'évaluation HCERES et de demande d'accréditation pour le contrat quinquennal 2020-2025, par la gouvernance provisoire qui sera mise en place pour piloter le processus de création de l'Université ;
17. pilotent les programmes de recherche portés par les unités dont elles sont cotutelles, conformément à la stratégie de recherche de l'Université Paris-Saclay ;
18. adoptent une signature commune « Université Paris-Saclay » pour les publications rédigées par les personnels des établissements au sein des unités de recherche du périmètre de l'Université Paris-Saclay ;
19. s'engagent à participer, à la mesure de leurs compétences et de leurs moyens, aux actions transverses de l'Université Paris-Saclay (qui consolident et amplifient l'existant), aux instances de gouvernance de ces actions et à celles du nouvel établissement Université Paris-Saclay ;
20. impulsent l'ouverture internationale des équipes et des programmes, ainsi que la mobilité étudiante. Elles signent des conventions propres et contribuent de la sorte au développement de la présence internationale de l'Université Paris-Saclay, sous réserve de privilégier la cohérence et la synergie avec les actions éventuelles d'autres Parties au sein de l'Université sur le même domaine. Lorsque ces conventions concernent des diplômes portés par l'Université Paris-Saclay (LMD), l'Université est consultée et son président co-signé la convention avec le responsable de l'université Membre ;
21. développent une politique active de relations avec les entreprises, le plus souvent en synergie avec les actions portées par l'Université Paris-Saclay ou d'autres parties ;
22. portent des procédures d'évaluation et d'accréditation propres qui s'inscrivent dans le cadre d'évaluation globale mise en oeuvre par l'Université Paris-Saclay ;
23. soutiennent la vie étudiante, en cohérence avec le plan d'amélioration de la vie étudiante annexé au contrat quinquennal ;
24. partagent l'utilisation et les obligations sur les infrastructures du campus qui sont mutualisées (Learning Center, équipements sportifs, restaurations, logements étudiants, etc.) ;
25. pilotent leurs services de support et de soutien, en coordination avec ceux de l'Université Paris-Saclay.
26. s'engagent à soutenir la transformation à court terme vers une convergence/urbanisation des systèmes d'information et des outils numériques : outils de gestion, outils numériques au service de la recherche et de la formation (LMS, pédagogie).



## ANNEXE 6

### ENGAGEMENTS DES ORGANISMES FONDATEURS

Les organismes nationaux de recherche fondateurs de l'Université Paris-Saclay s'engagent à contribuer fortement à ses activités, notamment en matière de recherche, en participant à la fois à la définition d'une stratégie de site et à sa mise en oeuvre par des processus de concertation renforcée dans des domaines clefs : structuration des laboratoires, développement des infrastructures de recherche, affectation des ressources humaines, etc. Ils mettent en place des dispositifs de gestion prévisionnelle des ressources humaines en concertation avec l'Université afin de donner plus de visibilité aux unités mixtes de recherche et de renforcer de façon cordonnée ses compétences clefs. Ils contribuent à la promotion de la marque Université Paris-Saclay à travers l'utilisation de la signature commune dans leurs unités de recherche.

Afin de faire vivre cette articulation étroite du site et du niveau national, les organismes de recherche porteurs sont impliqués dans les instances de gouvernance centrale de l'Université et interviennent à travers leurs personnels aux multiples échelles de son organisation.

Plus particulièrement, les organismes fondateurs :

- **Participent à la gouvernance centrale** et aux instances de pilotage de l'Université : nomination de personnalités qualifiées au CA, participation au CCMOF, aux comités de direction des Collèges L/M/D et au Comité des tutelles Recherche, participation au Cac et aux actions transverses mutualisées à travers les personnels des organismes etc.

- **Mettent en place une Politique scientifique conjointe renforcée**

- État des lieux détaillé et feuille de route scientifique en vue de la reconnaissance par un ou plusieurs organismes des unités de l'Université Paris-Saclay.

Les unités mixtes de recherche du périmètre de l'Université Paris-Saclay sont créées par l'Université, les Membres et les organismes concernés sur proposition des Parties. Par subsidiarité, les Parties assurent, avec les organismes concernés, la tutelle de proximité (nomination du directeur, dialogue stratégique de gestion de l'unité) et veillent à l'articulation des programmes de recherche avec leurs formations spécifiques.

Les unités propres des organismes qu'ils proposent d'inscrire dans le périmètre de l'Université Paris-Saclay deviennent des unités labellisées « Université Paris-Saclay » sur décision de l'Université qui est alors consultée sur la nomination de leurs directeurs et associé aux entretiens annuels d'objectifs et de moyens et à l'évaluation par l'HCERES.

- Utilisation de la signature commune dans toutes les unités (mixtes) de recherche impliquant les organismes dans le périmètre de marque.
- Engagement à faire tous leurs efforts pour que leurs chercheurs « Highly Cited » dans les unités du périmètre de marque<sup>14</sup> soient pris en compte dans le classement de Shanghai de l'Université.
- Affiche des lauréats ERC des organismes avec une visibilité commune : organisme/ Université Paris-Saclay.
- Les contrats ERC sont gérés par l'employeur du lauréat, mais quand celui-ci est membre d'une unité mixte hébergée par l'Université ou une école Membre, les overheads sont partiellement reversés au bénéfice du Membre ou de la Composante concernée.
- Concertation renforcée sur les infrastructures de recherche.

- **Politique RH conjointe renforcée**

- Participation à la « conférence annuelle RH » pour contribuer à établir des orientations pour la politique de recrutement, d'accueil, de formation et de mobilité des personnels d'enseignement, de recherche, d'appui à la recherche et administratifs, en fonction des objectifs stratégiques respectifs de l'Université Paris-Saclay et des organismes de recherche et des possibilités de mutualisation des moyens, dans une logique de programmation pluriannuelle associant l'Université, les Parties et les organismes de recherche.

14) Sous réserve d'étude de cas particuliers d'unités mixtes comptant plusieurs cotutelles susceptibles d'apparaître dans ce classement.



- Délégation/CRCT (congé pour recherche ou reconversions thématiques), année sabbatique : effort d'articulation des pratiques pour favoriser les projets scientifiques et meilleure compensation permettant l'embauche de post doctorants avec un volet formation.
- Implication des chercheurs dans l'enseignement : extension des fonctions de type « professeur attaché ».
  - *Implication à tous niveaux (L et M) en s'insérant dans une équipe pédagogique.*
- **Optimisation et mutualisation des fonctions support**
  - Mise en place de plateformes de service communes pour certaines petites UMR.
  - Déploiement prioritaire de nouveaux outils informatiques dans les UMR, facilitant la gestion, le dialogue annuel sur les moyens et la vision globale des ressources (y compris les ressources propres).
  - Travail conjoint ciblé sur les enjeux d'hygiène et de sécurité.

## ANNEXE 7

### COMPÉTENCES DE L'ÉCHELON CENTRAL DE L'UNIVERSITÉ PARIS-SACLAY

Plusieurs compétences de l'Université, directement liées à la gestion et à la promotion de la marque, ont déjà été précisées dans le texte principal ci-dessus. Il s'agit en particulier de la gestion du périmètre de marque (diplômes, recherche), de la stratégie d'internationalisation et d'innovation et de valorisation. Cette annexe aborde essentiellement les compétences complémentaires.

#### STRATÉGIE, CONTRACTUALISATION, ASSURANCE QUALITÉ, ÉVALUATION

L'Université, via ses instances centrales, est responsable de l'élaboration et du déploiement de la stratégie globale de l'Université Paris-Saclay. Cela passe notamment par la coordination des budgets et une politique RH cohérente, et la négociation de contrats d'objectifs et de moyens avec les composantes.

L'Université coordonne la signature d'un contrat pluriannuel global avec les ministères de tutelle. Elle veille à la bonne application de l'ensemble des stipulations de ce contrat par toutes les Parties concernées. Chaque Membre est responsable du dialogue stratégique et de gestion avec son ministère de tutelle, pour ses activités propres.

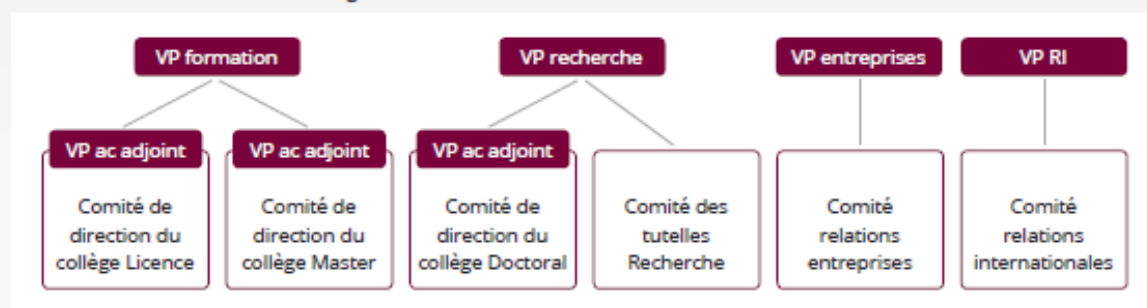
L'Université défend, avec celles-ci, les intérêts des Parties auprès des ministères de tutelle et oeuvre au dialogue entre eux.

L'Université peut mandater les Parties comme opérateurs de certains volets de cette stratégie globale.

L'Université suit au niveau de son CA la mise en oeuvre de la stratégie globale et du contrat pluriannuel par un plan d'action explicite et un suivi sous mode projet. Elle assure l'élaboration des indicateurs afférents et l'amélioration continue de ses processus internes par une démarche qualité qu'elle anime et prend en charge. Elle coordonne l'évaluation de l'activité globale de l'établissement en lien avec le HCERES.

#### ORGANISATION

*Schéma général des comités et de leur lien avec les VP*



#### Formation

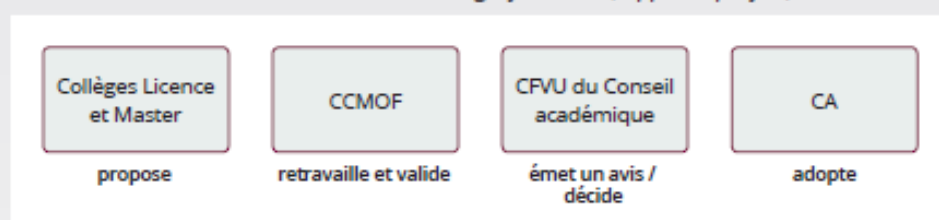
Trois collèges sont constitués pour traiter des Licences, des Masters et du Doctorat, et dotés d'un comité de direction composé de manière analogue à celui de l'actuel Collège doctoral (voir schéma ci-dessus).

Ces Collèges sont les instances exécutives de la politique partagée de l'Université Paris-Saclay sur leurs domaines de compétence, agissant dans le cadre de la politique générale décidée par le CAC ou le CA de l'Université.

Les Collèges Licence et Master préparent la stratégie de formation de l'Université Paris-Saclay. Elle est retravaillée et validée par le CCMOF qui la soumet pour avis au Conseil académique via la Commission formation et vie universitaire (CFVU) du Conseil académique,

avant adoption par le CA. Les Collèges préparent aussi les appels à projets, ainsi que la mise en oeuvre sur le terrain de la politique générale de la formation (coordination des politiques de formation des parties et organismes, préparation de la conférence RH, etc.), en lien avec la CFVU du Cac pour les avis et décisions qui concernent cette commission.

*Schéma : Circuit de décision : stratégie formation, appels à projets, etc...*



La CFVU du Cac émet chaque année un avis sur la stratégie de formation de l'Université Paris-Saclay. Elle est consultée par la Présidence de l'Université pour avis sur les modifications substantielles de l'offre de formation en ce qui concerne les diplômes nationaux (nouvelle licence, nouvelle mention de master). Elle est décisionnelle sur tout ce qui concerne la mise en oeuvre (évolution des parcours de formation, évolutions pédagogiques etc.) et les règles de fonctionnement (modalités de contrôle des connaissances etc.), sur proposition des Collèges Licence et Master.

### **Recherche**

Un Comité des Tutelles Recherche de l'Université Paris-Saclay réunit les responsables de la recherche des Parties et les représentants des organismes de recherche, sous la présidence du/de la vice-président(e) Recherche de l'Université.

Ce comité est l'instance exécutive de la politique de recherche partagée de l'Université Paris-Saclay, qui agit dans le cadre de la politique générale décidée par le CA de l'Université. Il prépare le volet Recherche de la stratégie globale de l'Université Paris-Saclay, qui est ensuite retravaillée et validée par le CCMOF et soumise pour avis à la commission recherche du Cac avant le vote du CA. Il détermine les thèmes des appels à projets, le niveau de financement des projets de recherche retenus, ainsi que la mise en oeuvre sur le terrain de la politique générale de la recherche (coordination des politiques de recherche des Parties et organismes fondateurs, préparation de la conférence RH, identification de projets de recrutements conjoints impliquant l'Université, etc.).

### **Innovation, valorisation et relations avec les entreprises**

La détermination des cibles collectives prioritaires, la circulation de l'information et la coordination souple et réactive des actions seront assurées par un Comité des relations avec les entreprises de l'Université Paris-Saclay, présidé par le/la Vice-président(e) « Relation avec les entreprises » de l'Université, et où chaque Partie sera représentée.

### **International**

La détermination des cibles collectives prioritaires, la circulation de l'information et la coordination souple et réactive des actions seront assurées par un Comité des relations internationales de l'Université Paris-Saclay, présidé par le/la Vice-président(e) International de l'Université, et où chaque Partie sera représentée.

## ANNEXE 7

### COMPÉTENCES DE L'ÉCHELON CENTRAL DE L'UNIVERSITÉ PARIS-SACLAY

#### BUDGET

##### *Principes et cadrage au niveau du périmètre de l'Université Paris-Saclay*

L'Université définit les grandes lignes de son budget dans le cadre d'un dialogue budgétaire d'une part entre la Direction de l'Université et chaque Partie, et d'autre part en CCMOF.

Le budget de l'Université concerne le périmètre suivant :

1. Les dotations de l'IDEX, discutées dans le cadre du PSAM, ayant en particulier pour objectif de proposer des opérations communes financées et l'éventuelle affectation d'une partie de la dotation IDEX au sein des parties pour porter des actions communes
2. les dotations de l'Etat, subvention pour charge de service public (SCSP), composées de 2 éléments notifiés séparément par l'Etat :
  - les dotations affectées en propre à l'activité de l'Université, correspondant à la dotation de la COMUE actuelle, ayant pour objectif de permettre le fonctionnement des actions communes gérées par l'échelon central ;
  - les dotations, correspondant à l'université Paris-Sud actuelle, d'une part fléchées vers les Composantes et d'autre part vers le fonctionnement de la gouvernance centrale.Les dotations de l'Etat (subventions pour charge de service public) affectées aux Membres conservant leur personnalité morale et juridique sont directement reçues par les Membres et discutées avec l'Etat dans le cadre du processus budgétaire propres de chaque Membre.
3. les dotations des Membres ayant pour objectif de financer des opérations mutualisées, sur la base des projets communs et du contrat d'objectif commun ;
4. un prélèvement forfaitaire de l'échelon central sur les ressources propres des Parties, décidé dans le cadre du budget annuel de l'Université après avis conforme du CCMOF, et en fonction du rôle joué par l'Université dans la mise en oeuvre des actions communes ;
5. les ressources propres qu'elle génère par ses activités de développement. Ces activités ne viennent pas en concurrence avec des parties. Par exemple, l'Université s'interdit de faire du « fundraising » auprès des communautés alumni sans l'accord des parties concernées.

Par ailleurs :

- les parties collectent des ressources propres qui leur restent acquises à travers leurs propres activités de développement,
- les recettes générées par les actions communes vont aux Parties qui les opèrent, après prélèvement éventuel par l'Université d'une quote-part décidée en commun, après avis conforme du CCMOF, en fonction du rôle joué par l'Université dans la mise en oeuvre des actions communes.

##### *Organisation du dialogue budgétaire entre l'Université Paris-Saclay et les parties*

Le processus budgétaire est initié par la présidence de l'Université, qui rédige chaque année avant la fin avril une lettre d'orientation budgétaire (LOB) globale pour l'année suivante. Cette LOB décrit la traduction budgétaire des grands objectifs stratégiques de l'Université Paris-Saclay concernant notamment les actions transverses mutualisées. Elle est élaborée par la présidence, discutée en CCMOF et votée par le CA de l'Université. Elle fournit un cadre définissant la politique générale qui oriente les LOB des Parties, et la construction de leurs budgets primitifs/initiaux. Les budgets de l'échelon central de l'Université et des Parties sont élaborés en conformité avec cette LOB.

Les orientations retenues à l'issue du dialogue budgétaire sont finalisées au plus tard à la fin septembre par le CCMOF, puis dans le cadre du budget initial et de la campagne emplois, validées par le CA.



Au plus tard à la mi-novembre, chaque Partie propose son budget propre. Au vu des documents reçus au moins quinze jours avant la tenue du CA du Membre ou du conseil de la Composante, le Président de l'Université peut exercer un « droit d'audit », permettant de s'assurer que le budget de chaque Membre ou Composante ne met pas en péril la LOB, et qui consiste à demander que le point budgétaire soit repoussé et le budget modifié. Ce droit peut s'exercer seulement dans deux cas :

- si le budget de la Partie contredit les orientations générales de la LOB ou les orientations retenues par le CCMOF à l'issue du dialogue budgétaire,
- si le budget de la Partie présente un défaut de soutenabilité susceptible de mettre l'Université Paris-Saclay en danger.

Si le désaccord persiste, la demande de modification du budget est notifiée par le Président de l'Université, sous la forme d'un argumentaire écrit adressé au directeur de l'école membre ou directeur de Composante, au plus tard une semaine avant la tenue du CA ou conseil de Composante. Le point budgétaire est alors repoussé et une conciliation est engagée. Dans le cas d'une Composante, le CA de l'Université décide in fine. Dans le cas d'un Membre, en cas d'échec de cette conciliation l'établissement peut voter son budget mais le président de l'Université peut décider qu'il n'aura pas accès à tout ou partie des fonds IDEX et opérations en co-financement entre Membres et/ou organismes et l'Université, et ce pour l'année en question.

L'Université produit chaque année l'ensemble des données d'activité financières et budgétaires agrégées des Parties. Ce document est présenté au CCMOF pour information et au CA de l'Université.

Les Parties collectent des ressources propres qui leur restent acquises, après un prélèvement forfaitaire de l'échelon central décidé dans le cadre du budget annuel de l'Université, après avis conforme du CCMOF, et en fonction du rôle joué par l'Université dans la mise en oeuvre des actions communes.

### RESSOURCES HUMAINES ET ORGANISATION DES SERVICES

L'Université Paris-Saclay définit une politique des RH au niveau de l'Université, en appui de sa stratégie globale, et met en oeuvre les outils et modalités de fonctionnement nécessaires à son déploiement dans le respect des statuts des personnels qui lui sont affectés, ou de ceux de ses Composantes et de ses Membres.

Une Conférence RH annuelle établit des orientations pour la politique de recrutement des personnels d'enseignement et de recherche, des personnels d'appui à la recherche et des personnels administratifs, en fonction des objectifs stratégiques de l'Université Paris-Saclay et des possibilités de mutualisation des moyens, dans une logique de programmation pluriannuelle. L'Université veille à l'application par les Parties des préconisations résultant de cette concertation.

L'Université oeuvre à la gestion des compétences et offre des possibilités de mobilité interne des personnels dans l'ensemble du périmètre de l'Université Paris-Saclay.

L'Université recrute directement ses personnels au sein de ses Composantes et de son échelon central, en tant qu'employeur. Elle soutient également des recrutements conjoints d'enseignants-chercheurs et de chercheurs de haut niveau scientifique au sein des Membres, éventuellement en lien avec les Composantes, et avec les organismes de recherche via une politique coordonnée de recrutements.

L'Université et les Membres recrutent les enseignants-chercheurs selon des procédures conformes à une charte adoptée par le CCMOF, dans le respect des règles statutaires auxquelles ils sont soumis. Cette charte validée par le Cac et votée par le CA promoteur, dans

## ANNEXE 7

### COMPÉTENCES DE L'ÉCHELON CENTRAL DE L'UNIVERSITÉ PARIS-SACLAY

l'esprit du label européen «HR excellence in Research», l'évaluation externe, la transparence et l'honnêteté des procédures, ainsi que le recours à des membres extérieurs dans les concours. Cette charte prendra en compte les spécificités des politiques RH des établissements Membres. D'autre part, l'Université veille au partage de bonnes pratiques et au respect de l'égalité des chances et de la parité pour la gestion des carrières de l'ensemble des personnels et en particulier des enseignants-chercheurs et personnels techniques et administratifs dans l'ensemble du périmètre de l'Université Paris-Saclay.

La gestion des carrières des personnels rattachés à l'Université Paris-Saclay se fera sur le périmètre des Composantes, en particulier : pour les enseignants-chercheurs, avec un conseil académique restreint aux seuls enseignants-chercheurs des composantes, et pour les BIATSS une commission paritaire d'établissement restreinte aux BIATSS des composantes. La définition du processus de définition d'un poste rattaché à l'Université Paris-Saclay et de validation de recrutement est en cours.

#### **Services supports**

L'Université organise les services communs de l'Université Paris-Saclay et ceux des Composantes sous l'autorité d'un Directeur Général des Services directement rattaché au Président. Pour ce faire, il organise leur action en coordination avec les services des parties et le cas échéant des organismes fondateurs. Compte-tenu des forces existantes et des objectifs, après accord du CCMOF sur la création de service commun ou délégation d'un service à une partie, la DGS sous l'autorité du président propose une organisation soumise pour avis au CCMOF, puis au CT et validée en CA. Un membre minoritaire n'a pas l'obligation de participer à la création d'un nouveau service mutualisé porté par une majorité des membres.

L'Université pourrait mettre en place un réseau RH (à l'image de l'existant dans la COMUE) composé d'un représentant des métiers RH des établissements dont les objectifs seraient :

- proposer un plan de formation collectif
- proposer une politique de fidélisation des hauts potentiels/talents
- mettre en oeuvre un réseau de mobilité pour les personnels supports

Les travaux du réseau seraient présentés annuellement au CCMOF, au CHSCT et au CT.

Lors des discussions avec nos partenaires, il a été envisagé la création de plusieurs services communs au sein de l'Université Paris-Saclay.

En s'inspirant des apports indéniables à l'Université Paris-Sud de la création de services communs comme la direction de l'innovation pédagogique (DIP) d'une part et la direction professionnelle et relations entreprises (DOPRE) d'autre part, il est tout à fait envisageable de créer le même type de structures au niveau de l'Université Paris-Saclay, en y intégrant toutes les parties, pour optimiser les domaines concernés au sein des formations de l'Université Paris-Saclay et de l'École universitaire de 1<sup>er</sup> cycle Paris-Saclay.

D'autres exemples de services communs pourraient être envisagés pour l'Université Paris-Saclay :

- service facturier
- service des marchés

## ANNEXE 8

### GOVERNANCE CENTRALE DE L'UNIVERSITÉ PARIS-SACLAY

RAPPORT STRATÉGIQUE  
MODÈLE UNIVERSITÉ PARIS-SACLAY CIBLE  
Novembre 2017

Le conseil d'administration de l'Université s'appuie sur un conseil des Composantes, Membres et Organismes fondateurs, un conseil académique et un conseil d'orientation stratégique. La gouvernance comporte également un comité technique.

#### LE CONSEIL D'ADMINISTRATION (CA)

Le CA définit la politique de l'Université dans toutes ses dimensions (formation, recherche, valorisation...), vote son budget et adopte son compte financier. A ce titre, il vote aussi le plan stratégique annuel de l'IDEX. Il élit son président et est obligatoirement consulté sur la nomination des vice-présidents qui concernent ses prérogatives<sup>15</sup>. Le président du CA préside également et dirige l'Université. En cas d'égalité des votes, la voix du président est prépondérante.

Le CA est composé de 37 membres :

- 18 représentants élus des personnels et des usagers du périmètre de l'Université Paris-Saclay ;
- 18 personnalités qualifiées, extérieures à l'université : 6 désignées par les Composantes et les universités Membres, 6 par les écoles Membres, 6 par les organismes fondateurs ;
- Le président, élu par le CA parmi des candidats sur recommandation d'un comité de recherche que le CA met en place et qui comporte 2 élus du CA, 2 personnalités qualifiées du CA et 2 membres extérieurs issus du COS<sup>16</sup>. Le président rejoint le CA dès son élection, pour un mandat de la même durée que celui des administrateurs.

#### LE CONSEIL DES COMPOSANTES, MEMBRES ET ORGANISMES FONDATEURS (CCMOF)

Le CCMOF, en tant que comité de direction de l'Université Paris-Saclay, prépare avec le Président les décisions stratégiques du CA, notamment sur la stratégie globale de l'Université Paris-Saclay telle qu'exprimée dans le contrat pluriannuel avec l'Etat, sur les enjeux budgétaires et RH. Il définit, par décision prise à l'unanimité, l'évolution du périmètre des actions mutualisées impliquant toutes les Parties. Il est présidé par le président de l'Université.

Le CCMOF est composé, en fonction des sujets à traiter, des responsables des Parties et organismes fondateurs concernés et du président de l'Université. Les poids de votes éventuels sont distribués sur 3 collèges qui ont chacun le même poids :

1. collège des Composantes, et, dans la 1<sup>ère</sup> étape, des universités Membres ;
2. collège des écoles Membres ;
3. collège des organismes fondateurs ;

De plus, le président de l'Université dispose d'une voix délibérative.

La répartition des voix entre Parties à l'intérieur des collèges est laissée à l'initiative de chaque collège. A titre d'exemple non contraignant, chaque collège du CCMOF pourrait disposer de 6 voix, et durant la 1<sup>ère</sup> étape chaque université Membre disposerait d'une voix au sein du collège 1.

Un Conseil restreint comportant les deux seuls collèges académiques se réunira pour les domaines de sa compétence.

#### LE CONSEIL ACADÉMIQUE (CAC)

Le CAC assure la représentation des différentes communautés académiques de l'Université Paris-Saclay. Il est présidé par le président de l'Université. Il émet un avis sur les grandes orientations de la politique de l'Université Paris-Saclay, notamment dans les domaines de la recherche, de la formation, de l'innovation et des relations avec les entreprises. Il est

15) A titre d'exemple : VP CA, VP IDEX, VP Numérique, VP Formation, VP Recherche etc.

16) Ce mode d'élection « hybride » vise à conférer au président une légitimité démocratique, tout en s'assurant qu'il possède les qualités de leadership stratégique et de management requis pour la fonction.



## ANNEXE 8

### GOVERNANCE CENTRALE DE L'UNIVERSITÉ PARIS-SACLAY

obligatoirement consulté sur la nomination des vice-présidents concernant ses domaines d'action<sup>17)</sup>. Il exerce des compétences décisionnelles, dans le respect de la loi, sur des périmètres de recherche et de formation à définir dans les statuts et dans le règlement intérieur qui sera voté par le CA.

Le Cac est composé de 60 à 80 membres dont :

- des personnalités extérieures désignées par le CCMOF pour leur compétence en recherche ou formation ;
- des représentants élus des personnels et des usagers, suivant 2 grands collèges électoraux représentant respectivement les Composantes et les écoles Membres. Dans la première étape de construction de l'Université Paris-Saclay, un 3<sup>ème</sup> collège électoral représenterait les universités Membres.
- des personnes cooptées par les précédentes catégories.

Les responsables recherche et formation des Parties et des représentants des organismes fondateurs y sont invités permanents.

Le Cac est séparé en deux commissions : « Recherche » et « Formation et vie universitaire ». Dans le respect des obligations légales, le Cac peut être amené à se réunir en commission restreinte aux seuls enseignants-chercheurs des Composantes, notamment pour traiter les sujets concernant les personnels des Composantes.

#### LE CONSEIL D'ORIENTATION STRATÉGIQUE (COS)

Le COS donne au CA ses avis et recommandations sur les orientations stratégiques de l'Université Paris-Saclay afin de permettre leur évolution dans le temps. Il se réunit trois fois par an pour statuer sur les grandes orientations stratégiques de l'Université Paris-Saclay et en assurer le suivi, ainsi qu'au moment de la préparation de l'évaluation HCERES et du plan quinquennal de l'université.

Le COS est composé uniquement de personnalités extérieures au site, pour moitié au moins exerçant leur activité à l'étranger. Ces personnalités, proposées par le CCMOF, sont nommées par le CA.

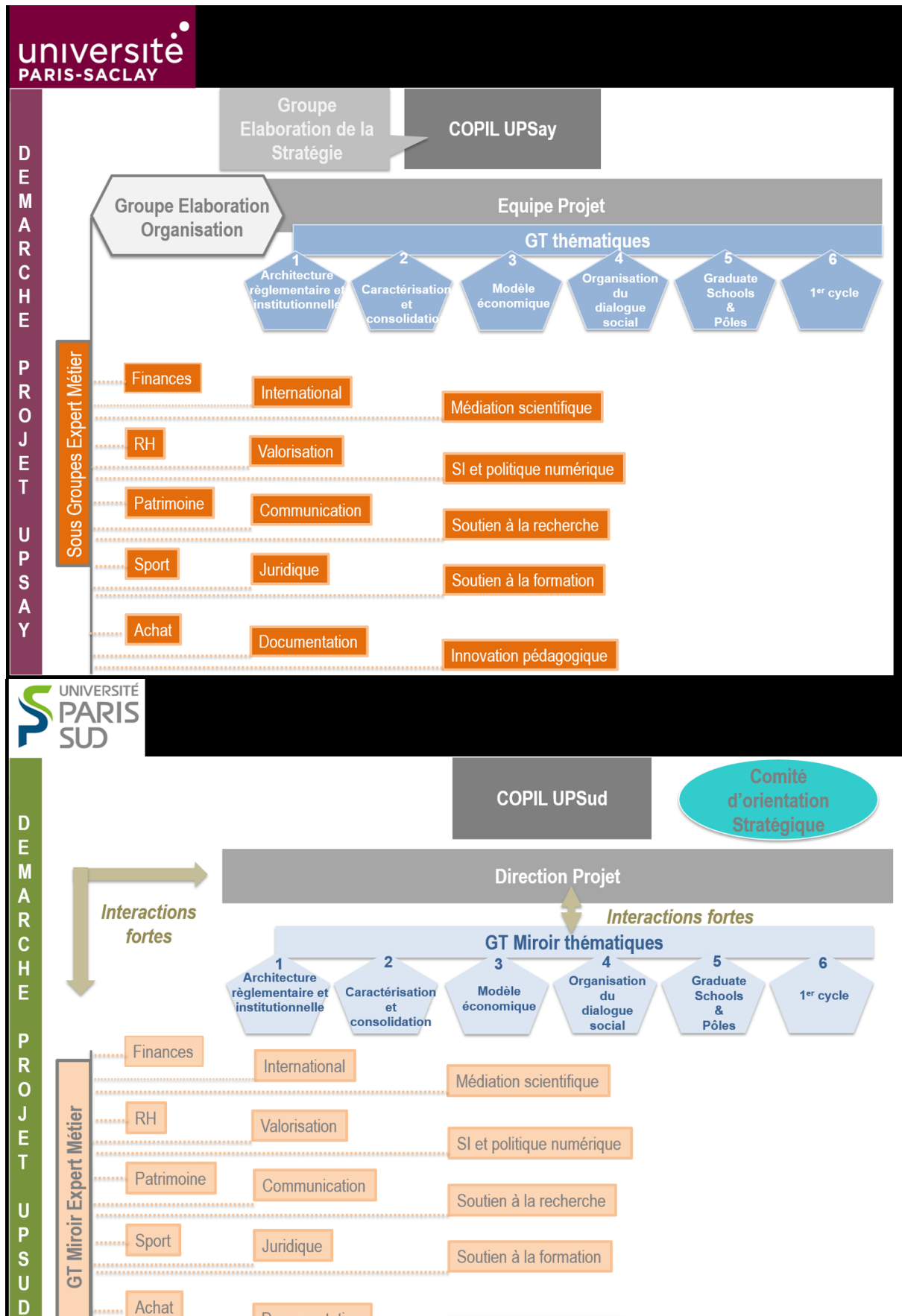
#### LE COMITÉ TECHNIQUE (CT)

Conformément à la loi, l'Université met en place un CT (Cf. CT et CHSCT classiques d'universités, à vérifier quant au statut), représentatif des personnels sur l'ensemble du périmètre de l'Université, et prenant en compte les spécificités des divers sites d'implantation.

17) A titre d'exemple :  
VP Recherche, VP Formation,  
VP Etudiant, etc.



## ANNEXE 5 – LISTE DES GT DE L'UNIVERSITE PARIS SACLAY ET PARIS SUD



université  
PARIS-SACLAY

Séminaire de synthèse des SGM

12-6-2019

université  
PARIS-SACLAY 2020



université  
PARIS-SACLAY

SGM Soutien à la formation

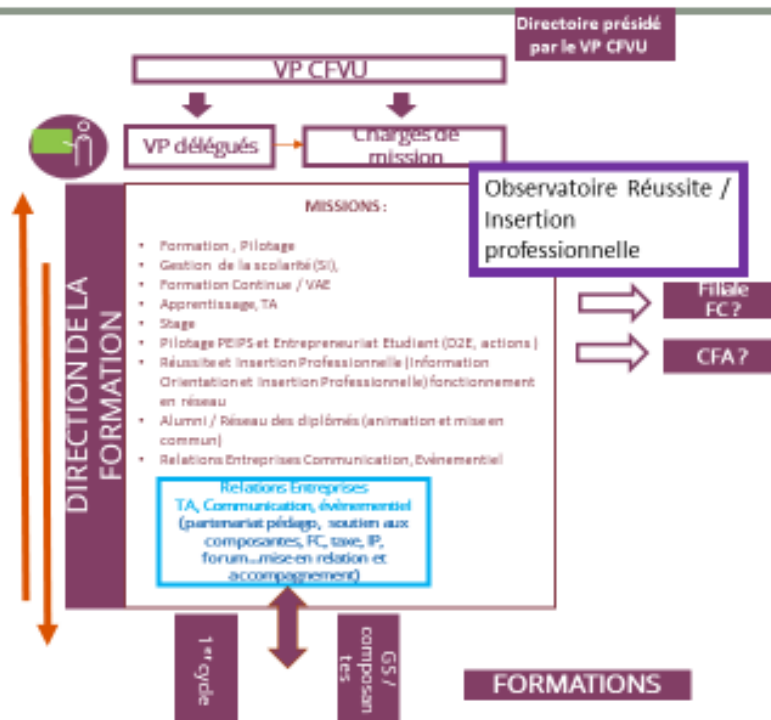
université  
PARIS-SACLAY 2020



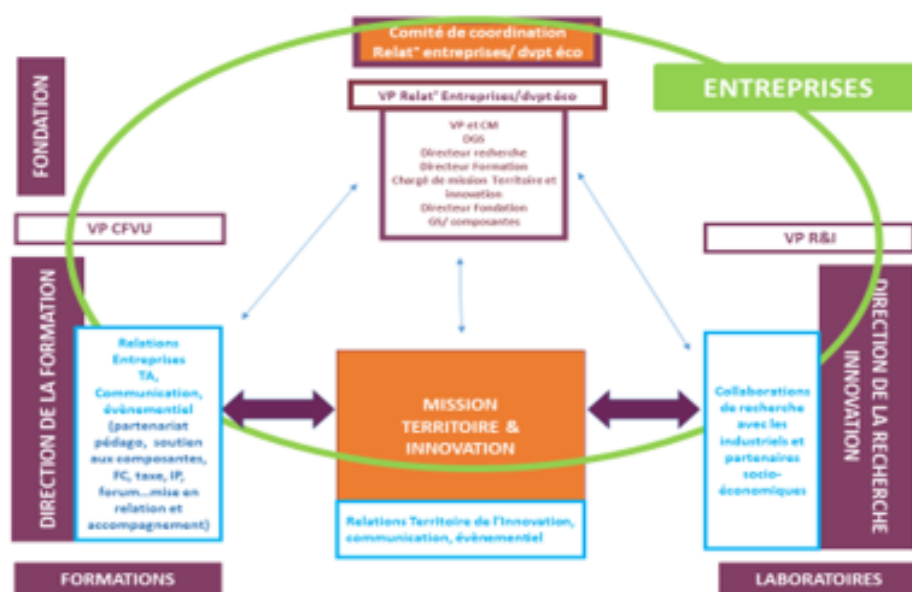


- » Pilotage, formation, gestion de la scolarité
- » Formation continue, VAE, apprentissage et stages » Taxe d'apprentissage
- » Réussite et insertion professionnelle
- » Observatoire réussite insertion professionnelle
- » Entrepreneuriat étudiant
- » Alumni
- » Relations entreprises, communication, évènementiel

## Scénarii organisationnels / Eléments structurels (2)



## Scénarii organisationnels / Eléments structurels (1)



\*Par souci de simplicité, les directions sont présentées en une seule entité

6

12/6/2019 - Séminaire SGM

université PARIS-SACLAY 2020

## Scénarii organisationnels / Eléments structurels (3)

Formation pilotage, gestion de la scolarité	Formation continue / IAD, l'apprentissage / l'âge	TA	Recherche et insertion professionnelle	Observatoire Recherche IR	Développement étudiants	Alumni	Relations Entreprises, Communication, Développement
<ul style="list-style-type: none"> <li>Pilotage de l'offre de formation</li> <li>Organe administratif d'appui du Comité de la CFVU</li> <li>Préparation et pilotage de la campagne d'accréditation</li> <li>différentes campagnes</li> <li>Mise en œuvre et pilotage des campagnes de gestion de scolarité</li> <li>Généraliser qualité des processus et procédures de gestion des entrées, de la scolarité</li> <li>Engagement des diplômés</li> <li>MOA, outil de gestion cycle de vie de l'étudiant</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Coordination des actions de formation professionnelle continue et apprentissage au sein des composantes</li> <li>Développer toutes les actions destinées à favoriser l'accès à l'enseignement supérieur des publics en formation professionnelle</li> <li>Favoriser la promotion de l'offre de formation continue d'apprentissage et de l'IAE de l'université auprès des entreprises privées et des organismes publics</li> <li>Suivre la mise en œuvre de la stratégie / la scolarité</li> <li>Accompagnement des composantes dans le développement de leur offre de formation</li> <li>Veille stratégique / réglementation / IAD</li> <li>Développer qualité IAD</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Préparation et suivi tableau en lien avec le réseau et les GS / l'IAE</li> <li>Développement et suivi de la scolarité</li> <li>Préparation et suivi pour les fonds libres</li> <li>Ministère du réseau d'enseignants TA</li> <li>Mise en place de tableaux de bord de suivi des versements</li> <li>Proposition aux composantes d'outils et actions pour développer davantage la campagne globale de la TA</li> <li>Visibilité renforcée de l'université vis-à-vis de ses partenaires économiques</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Accueil, information et contribution à l'orientation des lycéens, étudiants en formation initiale et en PC ou en apprentissage en amont de l'entrée à l'université et tout au long de leur cursus universitaire</li> <li>Préparation de formation professionnelle</li> <li>Politique d'information des publics et de communication sur l'offre de formation</li> <li>Participation au consortium IAC 3 / IAC 3 et à une transition réussie + enseignements secondaires / enseignements supérieurs</li> <li>Mobilisation de la mission d'IAE à l'université et à la réussite confiée aux EC</li> <li>Lutte contre le décrochage</li> <li>Favoriser l'insertion professionnelle des étudiants et des stagiaires de la PC</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mise en place d'enquêtes sur la réussite étudiante</li> <li>Mise en place d'enquêtes sur la réussite des étudiants et la réussite des diplômés</li> <li>Mise à disposition des données par année, par diplôme et par formation</li> <li>Observation des emplois, salaires, localisation des emplois, sites d'emploi</li> <li>Communication des résultats d'études</li> <li>Réalisation de cartographies d'entreprises, d'emplois, de compétences...</li> <li>Travail sur les indicateurs et les axes de mise en œuvre</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Développement de la culture entrepreneuriale et d'accompagnement des étudiants et des jeunes diplômés</li> <li>Redynamisation de l'accompagnement des étudiants et des jeunes diplômés</li> <li>Mobilisation des établissements du territoire au profit de l'université</li> <li>Mobilisation des acteurs du territoire</li> <li>Soutien au CORP, POPS</li> <li>Animation du parcours entrepreneurial au sein de l'université</li> <li>Accompagnement des étudiants et jeunes diplômés ayant un projet de création d'entreprise ou de complément des années d'enseignement des lycéens</li> <li>Amélioration de la reconnaissance et de l'accompagnement des projets entrepreneuriaux</li> <li>Stratégie collaborative avec les partenaires, réseaux et acteurs + articulation des missions avec les actions des composantes et celles du POPS</li> <li>Animation du réseau entrepreneurial (mise en relation des étudiants, des EC, des responsables d'entreprises autour de projets communs)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>En appui des formations et GS</li> <li>Favoriser l'écriture et le suivi des formations</li> <li>Animation du réseau alumni</li> <li>Développement du réseau alumni (jeunes diplômés de réussite)</li> <li>Mise en place et pilotage d'outils pour la gestion et l'animation du réseau</li> <li>Développement d'offre d'accompagnement des étudiants et des jeunes diplômés</li> <li>Sensibilisation + valorisation de la culture d'acteurs et des réseaux universitaires</li> <li>Participation à l'insertion professionnelle des étudiants</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Appui aux missions de la direction sur les relations entreprises</li> <li>Transversal aux missions</li> <li>Création des conditions favorables au développement de partenariats, institutionnels + entreprises, afin de promouvoir l'université</li> <li>Information, orientation et conseil des partenaires socio-économiques auprès des acteurs de l'université (formations)</li> <li>valorisation des actions de l'université</li> <li>Mise en œuvre et animation des partenariats avec le monde socio-économique</li> <li>Accompagnement et animation des réseaux qui apportent un soutien aux acteurs</li> </ul>

7

12/6/2019 - Séminaire SGM

université PARIS-SACLAY 2020





- Travail mené sur les thématique dans le SGM :
  - Définition des niveaux centralisé , subsidiaire encore à définir (lien GT 1<sup>er</sup> cycle, GS)
  - Et mise en place de process
- État des lieux processus :
- Arrêtés de diplomation
- Diplomation process impression
- Candidature
- Cesure
- Conventions
- EEE
- Indicateurs
- Inscription
- Outils
- Stage
- VAE VAPP
- ...
- Permettra articulation entre l'organisation UPSaclay et celles des GS et 1<sup>er</sup> cycle et le lien composantes

## Articulation avec les composantes / activités en subsidiarité Les éléments identifiées / les éléments en projection



### 1 . Activités support de la formation au niveau central

- Pilotage: cadrage et mise en place de process, démarche qualité...sur chaque mission
- Mutualisation de certaines activités : à évaluer , activités, territoire
- Renforcement des missions pour certaines activités au sein des GS et 1<sup>er</sup> cycle (GS et 1<sup>er</sup> cycle s'appuie sur l'existant, pas de création de service)

### 2 . Subsidiarité: 1er cycle et GS

- Mise en place d'un fonctionnement en réseau avec les établissements et les composantes, GS , 1<sup>er</sup> cycle

A travailler dans les prochains sgm  
mise en place de processus pour :

Les activités de pilotage

Les activités mises en commun

Le fonctionnement en réseau +, mutualisation et portage par un établissement coordinateur ou renforcement de missions pour certaines GS et 1<sup>er</sup> cycle

Répartition des moyens en fonction du périmètre

## Problématiques identifiées / questionnements soulevés



### Problématiques juridiques liées à l'inscription et aux responsabilités

Afin de pouvoir mettre en œuvre les développements nécessaires (mise en œuvre du lot 1 SI) et les processus associés certaines réponses doivent être apportées au SGM appui à la formation

Les points d'attention notamment avec l'imbrication des PMJ

ex : responsabilité; disciplinaire;- paiement,... travail avec le GT architecture réglementaire

- Les éléments de réponse permettront de mettre en place les process dédiés

### Problématiques liées au SI : lot en cours

Au 1er janvier 2020, le système d'information de l'Université Paris-Saclay, de ses composantes, de ses établissements composantes et membres devront être mis à jour pour permettre : l'affichage d'une offre de formation soutenable, le recrutement des étudiants, l'inscription administrative et pédagogique, l'accompagnement et la diplomation des étudiants inscrits, l'organisation des processus qualité et de pilotage des formations au sein de la nouvelle organisation (GraduateSchool et premier cycle).

Travail en mode projet

Copil 2 SGM : appui à la formation/SI Numérique

1 chef de projet

Déploiement d'un calendrier et mise en œuvre des adaptations nécessaires à l'évolution des SI  
Formation actuels de la Comue et des établissements.

## Scénarii organisationnels / Eléments structurels (4)



- Acté le 14 mai 2019 : l'inscription
- L'inscription administrative et l'inscription pédagogique se feront dans le même outil
- L'outil sera celui du référent de la formation



- Court terme : Coordonner les travaux 2019-2021 nécessaires sur les SI Sclarité actuels des établissements :
  - Apogée pour les Universités,
  - Cocktail pour l'ENS,
  - Synapse pour Agro ParisTech et IOGS,
  - Geode pour CS
  - SI Formation de la COMUE (SI Candidatures, SI Diplomation, InfoCentre)
- Moyen terme : Coordonner les réflexions pour le prochain SI Formation Unifié UPSay
  - Première étape 2023 : SI commun pour les 3 universités et l'ENS



### • Lot apprentissage

Politique de l'apprentissage dans Paris Saclay et impact de la réforme de la formation professionnelle

- Déploiement du lot
  - Etat des lieux de l'apprentissage au sein des établissements de la COMUE Paris-Saclay (formations, CFA, types de CFA, de partenariats...)
  - Une analyse de la réforme de la formation professionnelle et un benchmark (établissements ayant un CFA Interne)
  - Pilotage GT Modèle eco et appui à la formation
    - 3 personnes (UPSUD COMUE UEVE)

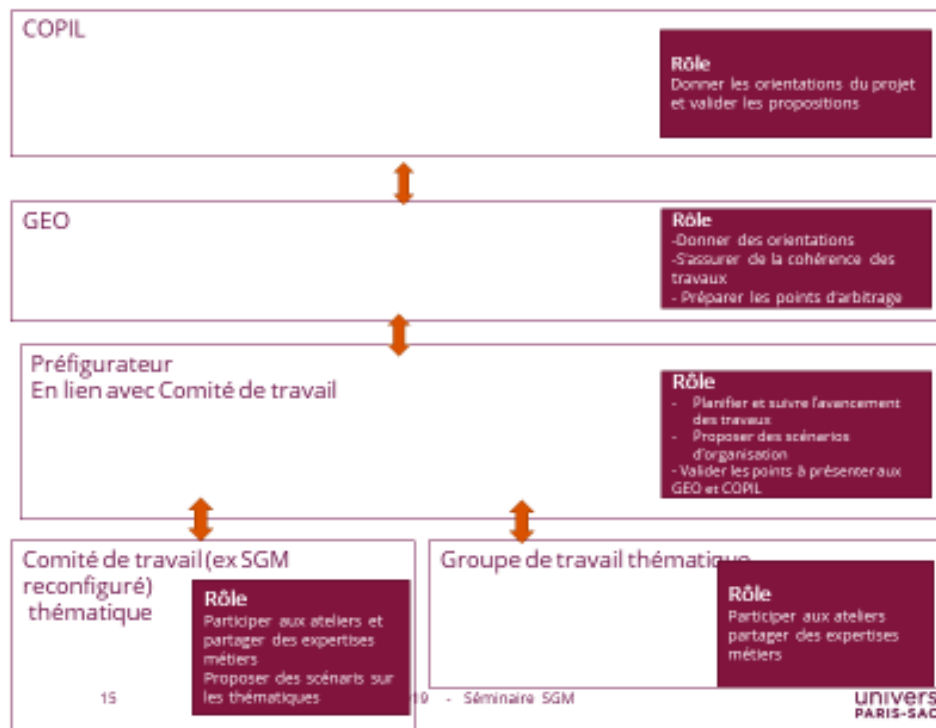
Proposition de scénarii d'organisation en fonction du modèle (pilotage, validation, soutenabilité, partenariat, suivi, enquêtes, remontées des données...) et de mutualisation

Problématiques liées au périmètre soulevé par le GEO  
Relations entreprises et alumni



14

12/6/2019 - Séminaire SGM



15

19 - Séminaire SGM



## SGM Soutien à la vie de campus



### Périmètre des champs d'analyse du SGM Soutien à la vie de campus



- Les conditions matérielles de la vie étudiante (aides sociales, financières, logement, restauration et transports) ;
- L'accueil général et accueil des étudiants internationaux ;
- Les activités de vie de campus ;
- La santé des étudiants (visites médicales, soins, actions de prévention) ;
- L'accompagnement des étudiants en situation de handicap ;
- La vie associative et citoyenneté-engagement étudiant ;
- L'emploi étudiant ;
- L'égalité des chances (cordées de la réussite, devoirs faits...);
- La vie festive ;

## Scénario d'organisation



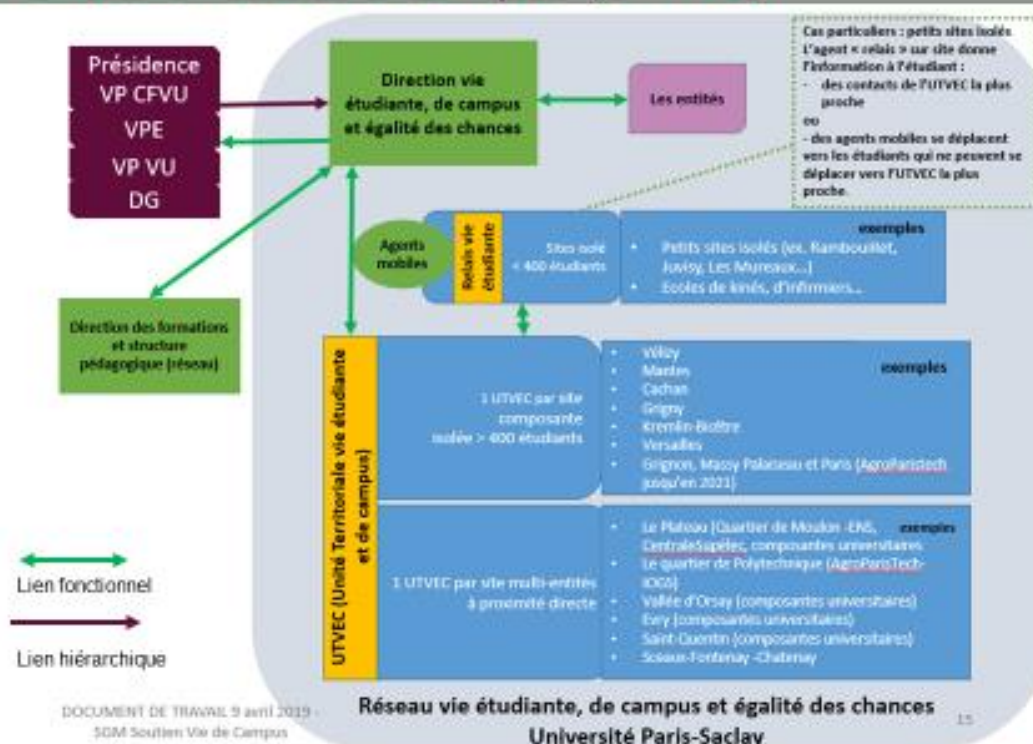
- Le scénario qui fait consensus au sein du SGM propose la création d'Unités Territoriales Vie Etudiante et de Campus (UTVEC) en lien fonctionnel avec les entités (composantes, établissements composantes et universités associées) ;
- Le scénario propose également la création d'une direction vie étudiante, de campus et égalité des chances ;
- 2 scénarii de l'organisation et de la gouvernance de la CVEC (contribution vie étudiante et vie de campus).

## Scénario d'organisation proposé : clé d'entrée



La réponse au besoin de l'étudiant est prise en charge par une structure « guichet unique » identifiée « Unité Territoriale Vie Etudiante et de Campus (UTVEC) avec une équipe métier référente sur un site géographique.

# Scénario d'organisation proposé : Unité Territoriale Vie Etudiante et de Campus (UTVEC)



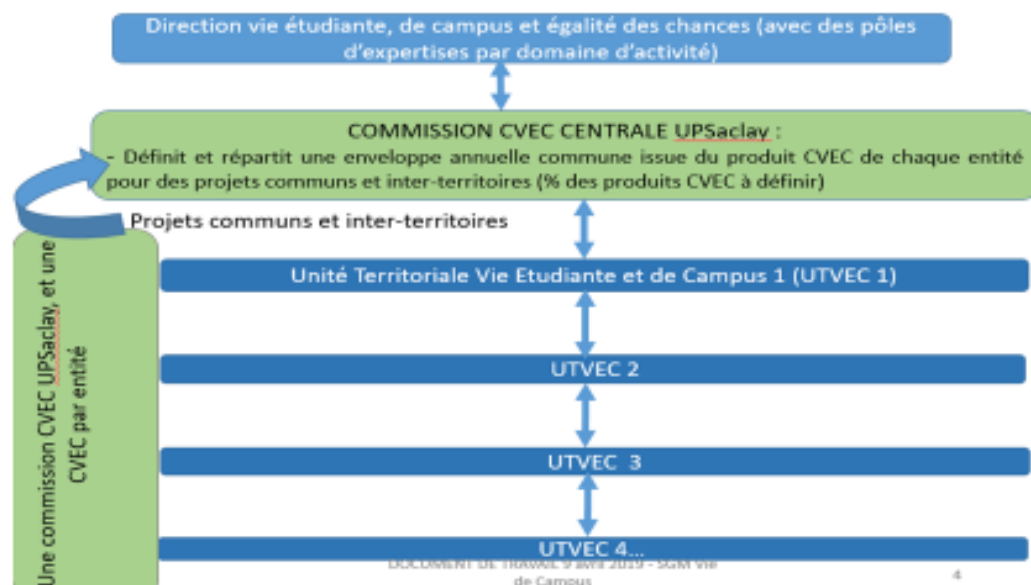
PARIS-SACLAY 2020

## Scénario d'organisation proposé : organigramme fonctionnel d'une direction vie étudiante, de campus et égalité des chances



# 1<sup>er</sup> scénario structure et gouvernance de la CVEC en 2 étapes

**Etape 1 :** Chaque entité gère le produit CVEC correspondant à ses inscrits. Le produit CVEC des étudiants inscrits UPSaclay est positionné au niveau du budget de l'UPSaclay et une enveloppe (%) issue des produits CVEC des entités est définie pour des projets communs. La loi ORE définit un reversement de 41 euros pour les universités et de 20 euros pour les écoles par étudiant assujéti à la CVEC.



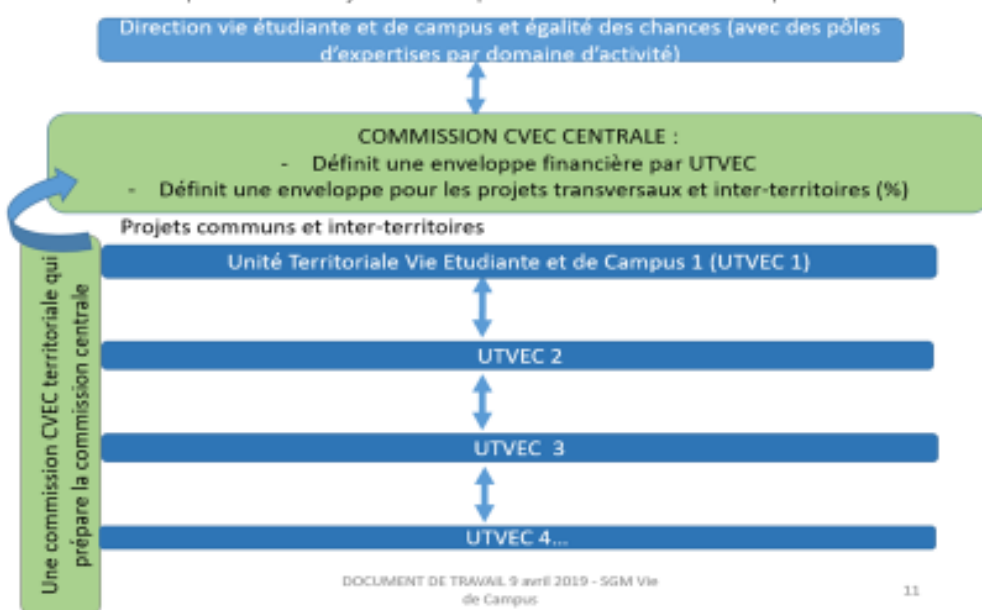
22

12/6/2019 - Séminaire SGM

université 2020  
PARIS-SACLAY

# 2<sup>ème</sup> scénario structure et gouvernance de la CVEC

Montant différencié de reversement de la Contribution Vie de Campus et Vie Etudiante (CVEC) par étudiant (41 euros pour l'UPSaclay, les universités associées et 20 euros pour les Etablissements composantes). La loi ORE précise un reversement de 41 euros par étudiant assujéti à la CVEC pour les universités et 20 euros pour les écoles.



24

12/6/2019 - Séminaire SGM

université 2020  
PARIS-SACLAY



## Comitologie envisagée



- Directoire (de la direction);
- Commission CVEC centrale et locale ;
- Commission Vie Etudiante centrale et locale ;
- Commission FSDIE centrale et locale ;
- Commission Aide Sociale Individuelle de l'Université ;
- Commission Handicap centrale et locale ;
- Commission engagement ;
- Comité de pilotage service civique ;
- Commission cordées de la réussite ;
- Commission Diversité ;
- Commission égalité F/H ;
- Commission Santé étudiante ;
- Comité de liaison Crous (central).

## Problématiques identifiées / questionnements soulevés



- VP Vie de Campus et Egalité des Chances: à créer afin d'afficher la volonté politique de soutenir ces actions. (Benchmark en cours);
- Problématiques liées à la mutualisation de proximité : proposition de mutualiser par UTVEC une équipe métier pour prendre en charge toutes les problématiques de la vie étudiante, de campus et d'égalité des chances ou certaines actions (ex : handicap étudiant, accueil des étudiants internationaux (ex : GATE...))
- Quels moyens pour garantir le fonctionnement des UTVEC sur tous les champs de la vie étudiante, de campus et égalité des chances ?

## Problématiques identifiées / questionnements soulevés



- Renforcement des compétences métier pour le fonctionnement des UTVEC (pour l'ensemble des domaines identifiés dans une UTVEC) ;
- Problématique du développement des outils SI Formation prenant en compte des fonctionnalités vie étudiante et de campus et de l'interopérabilité avec les outils de gestion de partenaire (Crous) ;
- Rattachement hiérarchique de l'UTVEC : subsidiarité ou direction, principe unique ou en fonction du territoire ?
- Gouvernance de la CVEC : articulation entre l'organisation UPSaclay et celles des établissements composantes (exemple : politique nationale pour AgroParisTech pour la CVEC)

## Autres travaux réalisés par le SGM



- Réalisation d'une **synthèse générale de l'état des lieux** du périmètre des activités du SGM ;
- Réalisation d'un **benchmark** de **3 universités françaises** (Universités de Clermont Auvergne, de Paris Est Marne Vallée de Toulouse III), **3 universités européennes** (Universités de Porto, d'Oxford et d'Uppsala), **2 universités internationales** (Universités de Mc Gill, de Pékin) ;
- 1<sup>ère</sup> ébauche d'**indicateurs** nécessaires au pilotage des données vie étudiante et de campus de l'UPSaclay, prenant appui sur les indicateurs de la circulaire d'application de la CVEC publiée en avril 2019 ;
- Travaux avec les autres SGM : **SGM RH** (L'accompagnement du handicap étudiant et la santé étudiante), **SGM Relations internationales** (L'accueil des étudiants internationaux), à venir **SGM Communication** (communication vers et pour les étudiants) et **Si & politique numérique** (analyse des besoins en SI) ;

## Autres travaux réalisés par le SGM



- Demande de 6 lots d'activités faite au GEO en janvier 2019
- Lot 1 : « Systèmes d'information vie étudiante », demande d'un benchmark sur les outils SI et Numériques, en lien avec les SI Scolarité,
- Lot 2 « Santé étudiante », recrutement d'un chef de projet (8 mois) pour étudier les axes de mutualisation possibles des activités de médecine et la création d'un centre de santé, avec en trajectoire l'installation de l'hôpital de Saclay sur le Plateau, a priori en 2024. La ComUE vient de lancer également une étude sur le sujet avec la Fondation Santé des Etudiants de France (FSEF),
- Lot 3, 5 et 6 « engagement étudiant », « vie festive », « accueil général, spécifique et international », recrutement d'un chef de projet (9 mois) pour réaliser un benchmark spécifique sur chaque domaine et accompagner la transformation vers l'université cible en fonction du scénario organisationnel retenu par le COPIL.

A ce jour, le COPIL n'a pas validé les lots demandés. Il y a une pré sélection du lot 6 sur « l'accueil général, spécifique et international ». Sur l'accueil international, le lot correspond à la cible étudiante et usagers (personnels et chercheurs en courts séjours).

université  
PARIS-SACLAY 2020

université  
PARIS-SACLAY

SGM Documentation

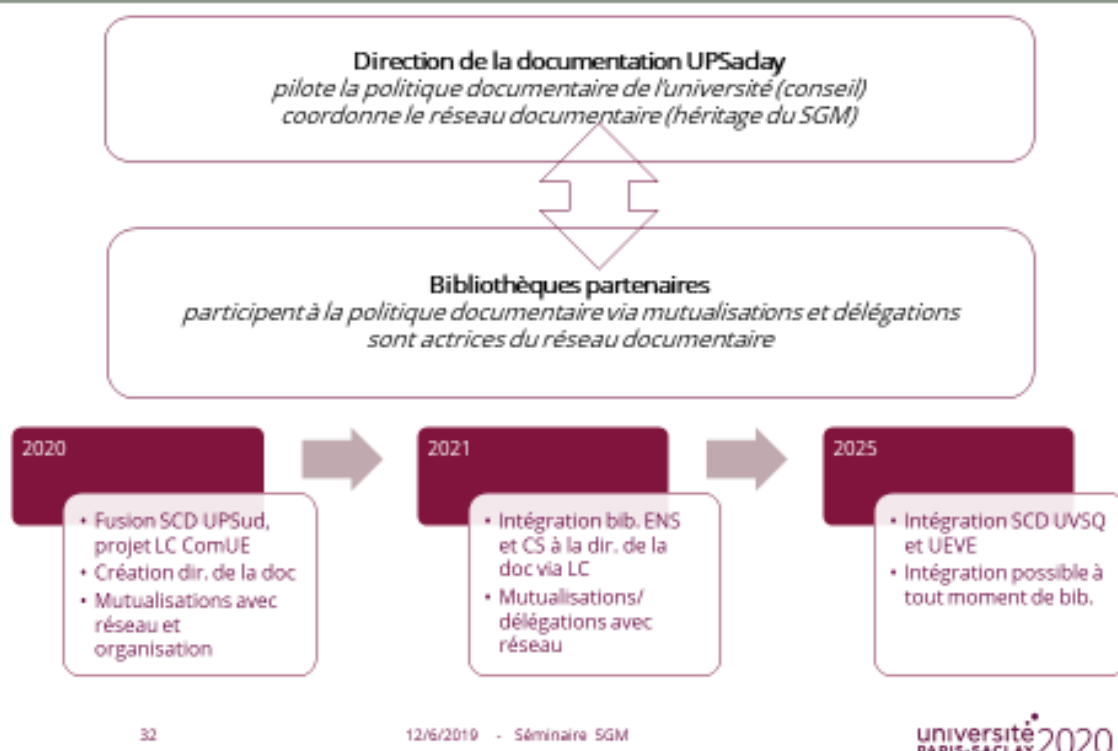
université  
PARIS-SACLAY 2020



## Scénario d'organisation de 2020...



## ...à 2025 : vers un nouveau paysage documentaire





## Des fonctions et des objectifs



### Gestion des contenus

objet premier du métier et sa mission de gestion des contenus créés par l'université ou acquis par elle, de signalement et de mise à disposition de la donnée jusqu'au document.



### Service public

cœur du métier par sa présence au sein de tous les campus, sa large ouverture à tous les publics et sa médiation, essentielles pour développer les compétences informationnelles et l'esprit critique.



### Pilotage et développement de projets documentaires

pour soutenir et accompagner au mieux les nouveaux besoins et l'ambition de l'enseignement, de la recherche et de l'innovation auprès de tous les partenaires



### Administration

support essentiel pour un réseau qui compte plus de 250 professionnels, déploie des services sur l'ensemble des campus, mutualise des services entre établissements



Proposer un niveau de services labellisés, accessibles à tous sur l'ensemble des sites



Créer une politique de gestion des collections commune et évaluée



Développer une politique de valorisation de la production de l'établissement en visant l'Open science



Développer les bibliothèques comme un terrain pédagogique et d'innovation

33

12/6/2019 - Séminaire SGM

université 2020  
PARIS-SACLAY

## Quelles mutualisations ?



### Mutualisations identifiées à 2020 à l'échelle de tout le réseau

La gestion des systèmes d'information partagés : outil de découverte (moteur de recherche doc), système de gestion de bibliothèques mutualisé (SI métier)

La gestion du signalement des thèses de doctorat de l'université

La mise en application de la politique d'open science de l'université

La mise en place, le suivi et la mise à jour des référentiels de signalement

### Mutualisations nécessaires ENS, CS, direction de la doc 2020 en vue d'intégration 2021 et ouverture LC

Mutualisation SI métier (en cours)

Harmonisation des règles d'accueil des publics et de services sur les documents (prêts, etc.)

Mêmes marchés, même politique et mêmes processus d'achat de la documentation

Définition d'un document cadre pour définir conditions de mutualisation des bibs au sein du LC

34

12/6/2019 - Séminaire SGM

université 2020  
PARIS-SACLAY



### *Intégration*

- L'importance de maintenir un dialogue entre le service, la gouvernance et tous les acteurs opérationnels de la formation, de la recherche et de l'innovation

### *Transversalité*

- Consolider un réseau de compétences multidisciplinaires
- Conserver des dynamiques transverses sur les différents sites

### *Décloisonnement*

- La volonté de cultiver le décloisonnement en développant des projets avec d'autres services pour agir encore davantage comme un service soutien

### *Publics*

- La nécessité d'organiser le service dans une logique usager

## Problématiques identifiées / questionnements soulevés



La question du statut du service a été posée :

Service Commun

Service inter  
établissement de  
coopération

Direction sur  
modèle de service  
commun

Composante  
universitaire  
(modèle anglo-  
saxon)

→ Un arbitrage a été demandé

Besoin de s'organiser rapidement autour d'un préfigurateur/d'une préfiguratrice pour mener à bien ce projet et traduire concrètement les différentes orientations qu'induit le scénario.

## Autres travaux réalisés par le SGM



- Le lot d'activité **Système de gestion de bibliothèque mutualisé**, accord-cadre national, a été proposé dans le cadre du projet UPSaclay2020. Il a été validé et est en cours de déploiement pour 7 établissements.
- Le SGM a réaffirmé des projets déjà en cours :
  - Collection **HaL Université Paris-Saclay** (regroupant les publications déposées par des chercheurs de l'UPSaclay)
  - **Accès croisé** aux bibliothèques pour tous les étudiants, enseignants, chercheurs et personnels
  - Portail d'accès aux ressources (**Focus**),
  - projet de **vidéos pédagogiques**
  - collection commune de **livres électroniques** à l'échelle de toute l'UPSaclay
- Parmi les lots d'activités identifiés initialement, demeurent :
  - Le souhait qu'un projet de lot d'activité **science ouverte** soit porté avec le SGM Soutien à la recherche et SGM Art, culture, science et société
  - Le potentiel recours à un lot d'activité « **Ressources électroniques** » pour permettre une amélioration très significative de la mutualisation des abonnements (analyse en cours)
  - Un lot potentiel portant sur le **développement des compétences informationnelles** des étudiants à enrichir pour nouvelle soumission (retour GEO)

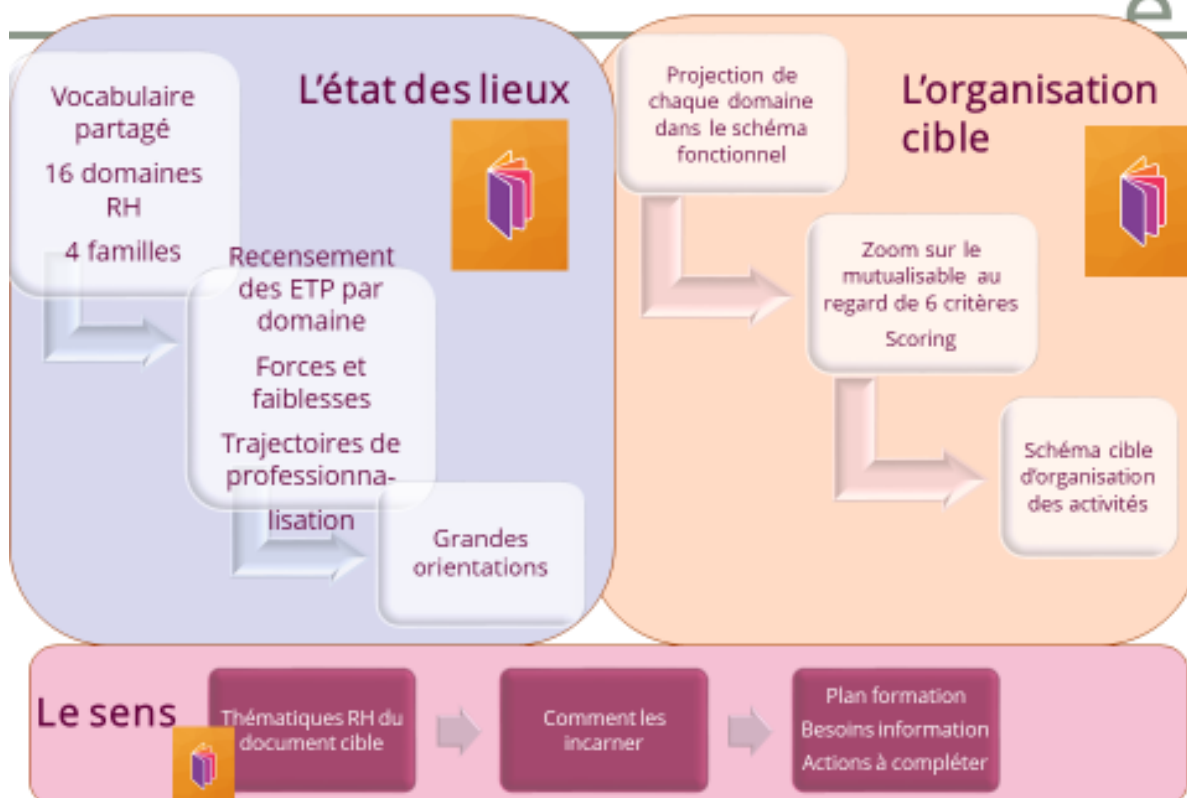
université  
PARIS-SACLAY

SGM Ressources humaines

université  
PARIS-SACLAY 2020



## La méthode



## Pour définir l'organisation cible des activités

Le groupe est parti des grands constats issus de l'état des lieux

- Une fonction très largement dédiée à la gestion administrative alors que de nouveaux besoins se développent
- Des fragilités, carences voire zones critiques sur les domaines développement RH, expertises, médical, avec des fragments d'ETP et des difficultés de recrutement
- Le besoin d'avoir des contacts avec les agents au plus près du terrain ; avec un volet qualitatif à renforcer

effectif (hors direction)	nb agents	% total
gestion	119,3	63,0
développement RH	26,8	14,1
expertise	23,8	12,6
santé/social	19,5	10,3

Il a travaillé à partir des concepts du schéma fonctionnel

- La dimension du « mutualisable », créatrice d'identité commune, permettant de réduire l'isolement professionnel dans les métiers en tension de la fonction RH et source potentielle d'efficacité
- La subsidiarité, dans ses trois dimensions : personnalité morale (employeur), composante (« identité » sociale et de gouvernance), « site » (proximité géographique)
- Les grands axes relevant de la gouvernance « supra-établissement » en cohérence avec les ambitions et besoins de l'université cible

La possibilité de mutualisation a été évaluée à l'aune de 6 critères propres au métier RH

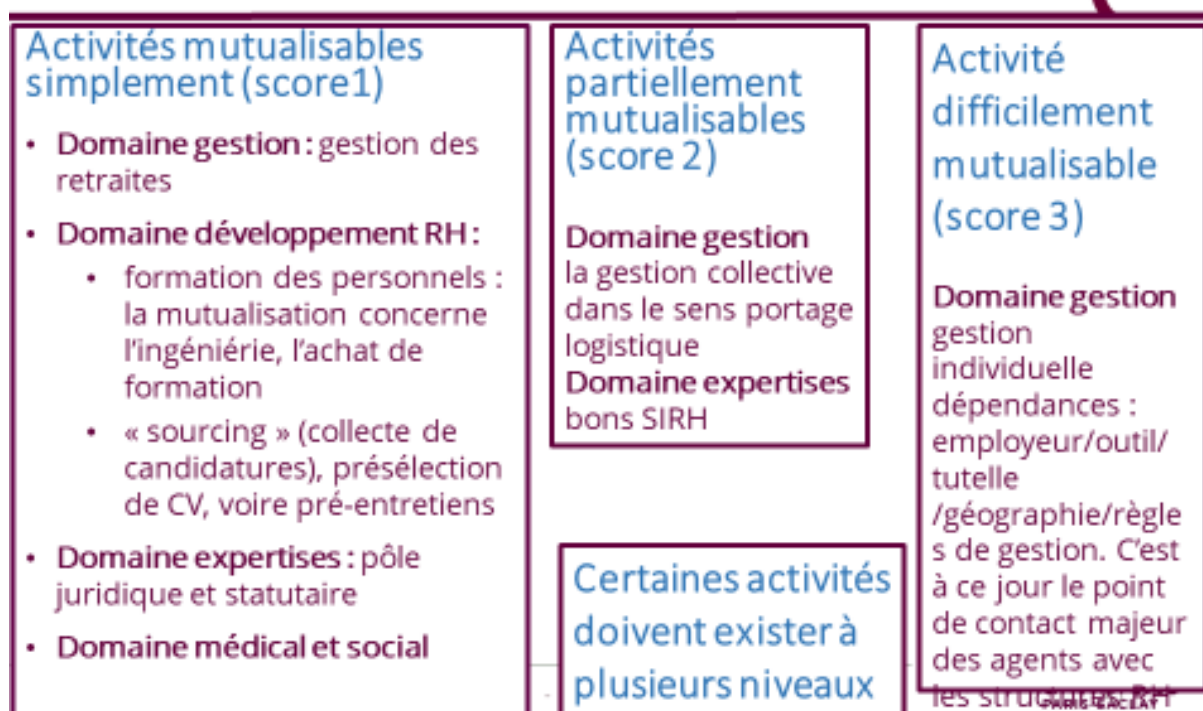
- statut public/privé
- ministère de tutelle
- périmètre employeur
- outils (principalement informatiques)
- règles de gestion
- acronyme

Formes de la mutualisation

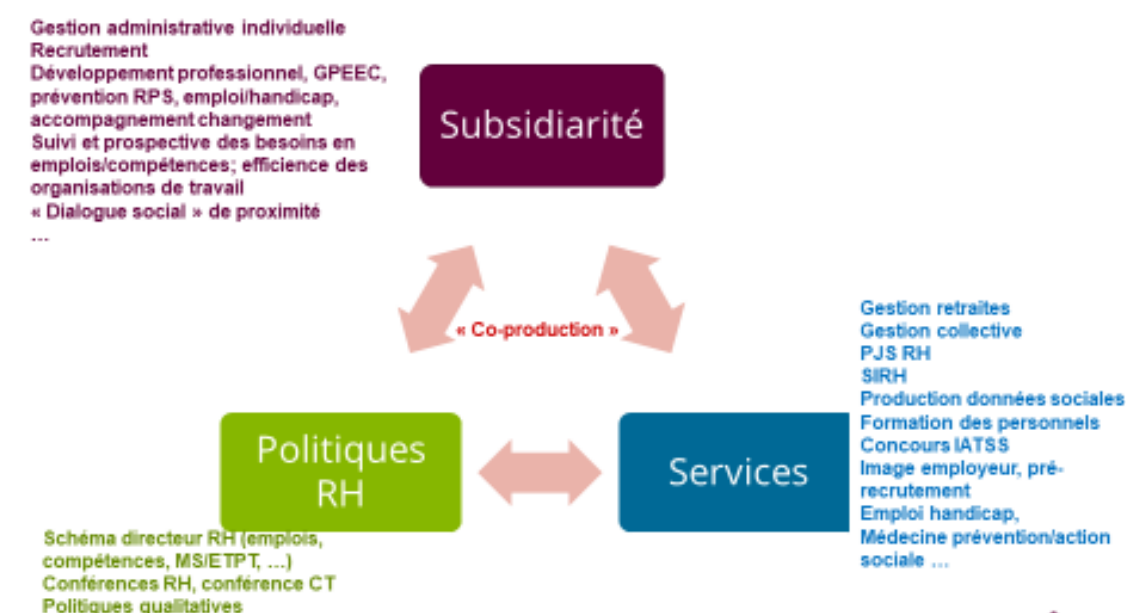
La « mutualisation » peut prendre diverses formes à commencer par le partage de bonnes pratiques et d'outils, sans réinventer l'existant, en poursuivant par la simple mise en réseau des ressources avec un opérateur pilote et un cahier de charges partagé; elle peut aller au-delà avec des organisations dédiées.



## Scoring » des activités RH mutualisables



## Les interactions entre les différents « niveaux »



e.



e.





### Lots d'activités

- Bourse à l'emploi interne, validé le 19 mars 2019 par le Copil, avec un total de 105K€ des moyens demandés. Chef de projet : Laurence Lombard
  - La bourse d'emploi interne permettra de développer la mobilité du personnel entre établissement
  - Offre de formation des personnels mutualisée, lot identifié qui a pour objectif de déployer une offre de formation mutualisée sous la "bannière" Paris Saclay
- 
- **Etudes recrutement**
    - qualité interne/externe pour le recrutement
    - Campagne emploi 2020

## Annexe – domaines et familles RH



**16 domaines RH ont été retenus lors de l'état des lieux (7 EPCSP + mise en perspective CEA), regroupés en 4 « familles »**

- ☐ **la famille « gestion »** qui regroupe
  - la gestion individuelle
  - la gestion mutualisée
  - la gestion collective
  - les concours IATSS (l'activité peut certes comporter du qualitatif mais elle est très largement d'ordre administratif et logistique)
- ☐ **la famille « expertises techniques »** qui regroupe
  - l'expertise juridique et statutaire
  - les SIRH et la qualité des données administratives
  - le pilotage MS/emplois et la production des grandes données de gestion RH
- ☐ **la famille « développement RH »** (le « soft ») qui regroupe
  - la GPEEC et la gestion de la cartographie des emplois
  - la formation des personnels
  - le développement professionnel (individuel)
  - les recrutements hors concours et BIATSS
  - le handicap
  - la prévention des risques psycho-sociaux hors filière médico-sociale
- ☐ enfin une **famille « médecine/action sociale »** a été identifiée séparément même si elle contribue au volet « soft » des RH. Ces fonctions sont fréquemment externalisées en effet.

## SGM Communication et marketing



### Scénarios d'organisation



Deux mots clefs pour guider le travail du groupe :

- Transformation
- Innovation

Une fonction communication qui évolue partout

- **Fonction stratégique** pour :

- fédérer des populations aux cultures et aux statuts très différents
- imposer une marque (nouveau concept dans l'ESR)
- gérer la perméabilité interne-externe (nouveaux usages + base très large, proche d'une multinationale !)
- répondre à la diversité des étudiants (approches centrées individu / enjeu de l'expérience universitaire comme citoyen)

- **Art d'exécution** :

- se servir des outils du marketing (mktg direct, promotion, numérique, opérationnel)
- prévoir, tester, mesurer, ajuster et... persévérer



# Scénarios d'organisation



## - Fonctions centrales (ex corporate)

- o Communication présidence + conseil positionnement
- o Relations publiques institutionnelles et relations presse
- o Coordination des réseaux (composantes / dircom établissements)
- o Développement de la marque commune
- o Marketing et promotion des missions cœur + international
- o Communication par publics (réponse aux besoins des directions + travail d'expertise sur les publics)

## - Fonctions exercées en subsidiarité (hors promotion des marques propres):

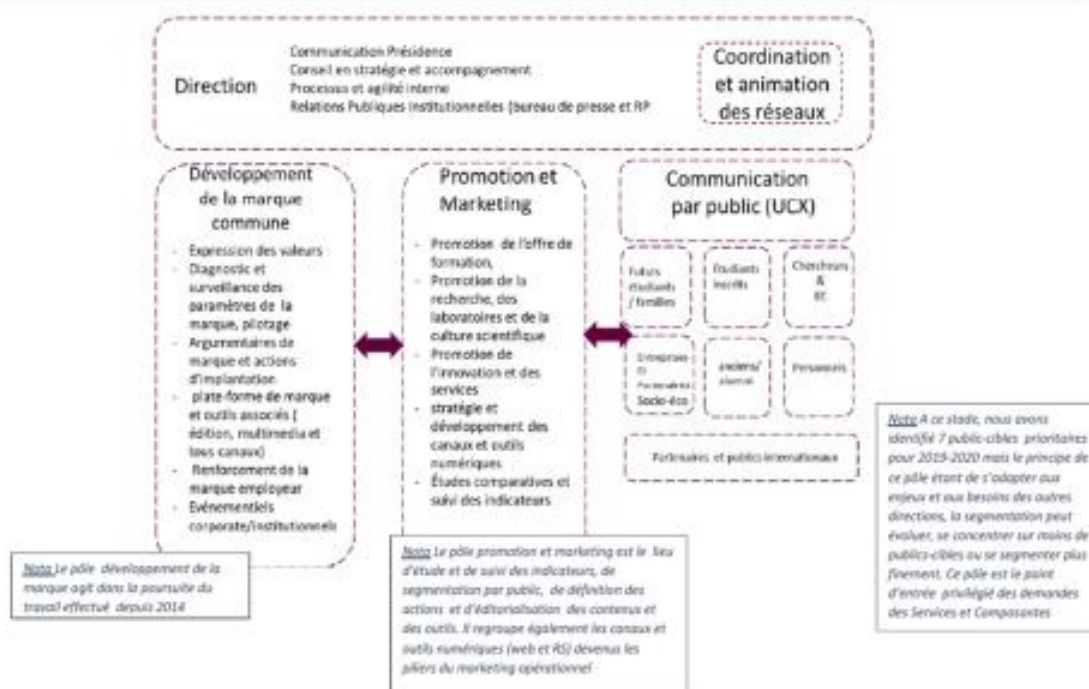
- o Communication institutionnelle territoriale
- o Communication locale et événementielle locale et, le cas échéant, les relations presse locales (y compris campus délocalisés et vie de campus)
- o Accueil et «ouvertures» (JPO, événementiel, etc.) sur sites et campus délocalisés
- o Remontée et sélection d'informations recherche, formation, innovation
- o Animation des 275 correspondants communication en laboratoires + instituts (Labex, IRS...)

49

12/6/2019 - Séminaire SGM

université 2020  
PARIS-SACLAY

# Scénarios d'organisation (1/2)



50

12/6/2019 - Séminaire SGM

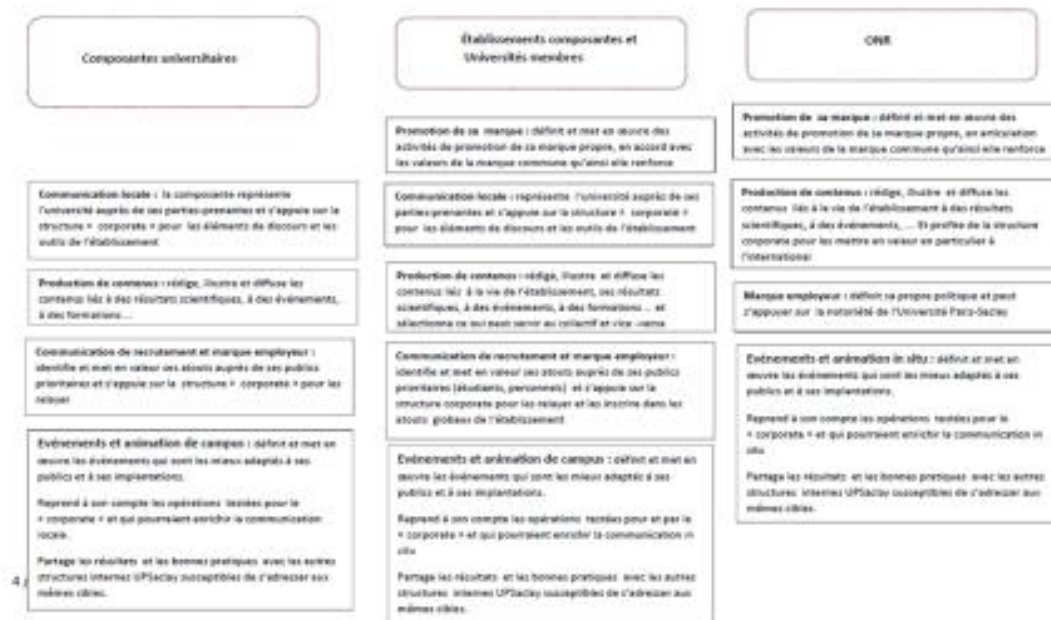
université 2020  
PARIS-SACLAY

# Scénario organisationnel proposé pour les fonctions en subsidiarité



## SUBSIDIARITE

En parallèle, au sein des composantes universitaires, des établissements composantes, des services et des ONR, l'activité communication se décline avec des objectifs assez semblables et un niveau de collaboration et de coordination à ajuster.



51

12/6/2019 - Séminaire SGM

université2020  
PARIS-SACLAY

## Scénario organisationnel proposé: avantages et conséquences



Avantages	Conséquences
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Une organisation tournée vers les publics,</li> <li>- Un travail sur les paramètres d'anticipation et d'évaluation,</li> <li>- Une responsabilisation des équipes communication pour entendre le besoin, l'inscrire dans une démarche globale et avec tous les outils à notre disposition,</li> <li>- Faire vivre au quotidien la relation corporate + subsidiarité et ses interfaces.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Des compétences de base nécessairement <b>homogènes</b> dans tous les niveaux de la macro organisation,</li> <li>- La relation a minima fonctionnelle avec d'un réseau de chargés.es de communication dans les composantes</li> <li>- Le <b>renforcement d'un réseau de correspondants</b> communication dans les labos et structures avec des missions claires et la légitimité pour le faire</li> </ul>

52

12/6/2019 - Séminaire SGM

université2020  
PARIS-SACLAY

## Problématiques identifiées / questionnements soulevés



- Les Ecoles à PMJ, les universités 2025 et les ONR devront conserver des prérogatives de communication liées à la promotion de leur marque/établissement propre.
- Ces prérogatives seront nécessairement articulées à la politique de communication de l'Université Paris-Saclay (et inversement) dans la mesure où elles pourraient en conditionner l'écho et la perception donc l'influence.
- Pour pouvoir en anticiper les implications, une conférence annuelle communication et marketing permettrait de connaître et partager les objectifs communs et propres pour que les actions se confortent.

## Autres travaux réalisés par le SGM



- 2 réunions par mois entre juin et décembre
- 1 réunion par mois depuis janvier
- Descriptif des 25 fonctions clefs d'une direction de communication appliquées à l'ESR
- Comparatif des fonctions, des différents métiers et de l'organisation des Directions de communication dans quelques établissements internationaux
- 2 Audits sur la marque + travail sur le vocabulaire (français / anglais) et les valeurs qu'il sous-tend (toujours en cours)
- Exploration poussée de la segmentation des cibles actuelles/ messages/ canaux/ points forts – à travailler
- Lots d'activités proposés :
  - o Cahier des charges site web (100%)
  - o Développement du nouveau site web UPSaclay2020 et sites satellites (20%)
  - o Communication par l'image, médiathèque mutualisée (50%)
  - o Marketing par l'objet (30%)
  - o Revue de presse mutualisée (étude en cours avant validation par le Copil).



## Un Scénario d'organisation et des variantes



### Principes :

- Le SGM a fait le choix de vous proposer un scénario principal d'organisation pour l'université Paris-Saclay au 1<sup>er</sup> janvier 2020. Cette proposition d'organisation administrative et hiérarchique des principales missions des services financiers et comptables lui semble être la plus opérationnelle au 1<sup>er</sup> janvier 2020.
- Un ensemble de variantes est proposé. Il s'agit essentiellement de modèles alternatifs d'organisation et de rattachement hiérarchiques et fonctionnels
- Le SGM n'a pas eu connaissance des propositions d'organisation faites par les autres SGM ce qui peut conduire à des décalages dans les organisations proposées. Mais le travail du préfigureur sera d'affiner les scénarii en fonction des choix retenus
- Les noms des autres directions sont présumés en fonction de la mission en lien avec le traitement financier et budgétaire de l'action.
- Un important travail du SGM a été la définition du périmètre du budget/comptes de l'université 2020, la définition d'un calendrier budgétaire et après et la réalisation d'une structure budgétaire dans SIFAC par la mise en place d'un lot d'activité SIFAC 2020 (rôle des établissements composantes)



# Un scénario d'organisation de missions



## Organisation des missions

En central	En mutualisé	En subsidiaire
<ul style="list-style-type: none"> <li>Conseil et expertise (budget et comptabilité), soutien cellule d'audit</li> <li>Agence comptable : trésorerie, inventaire, compte financier</li> <li>Budget : dialogue budgétaire, BI et BR</li> <li>Programmation pluriannuelle</li> <li>Budgétisation des recettes de formation</li> <li>Contrôle interne comptable et budgétaire</li> <li>Assistance SIFAC</li> <li>Reporting, enquête, veille juridique, rédaction de consignes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La politique d'achat et les marchés</li> <li>Exécution d'opérations complexes dans les marchés (avances, RG...)</li> <li>Service facturier</li> <li>Plateforme(s) de gestion budgétaire transverse(s) à plusieurs services/directions : dépenses dont missions, recettes</li> <li>Gestion de la formation continue</li> <li>Pilotage de la masse salariale, déversement paie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Définition des besoins : budget, marchés</li> <li>Proposition et exécution du budget en composante</li> <li>Gestion des crédits IDEX dans les établissements composantes</li> <li>Proposition et exécution du budget en composante pour la recherche, le patrimoine, la documentation</li> <li>Gestion de l'inventaire physique</li> </ul>

57

12/6/2019 - Séminaire SGM

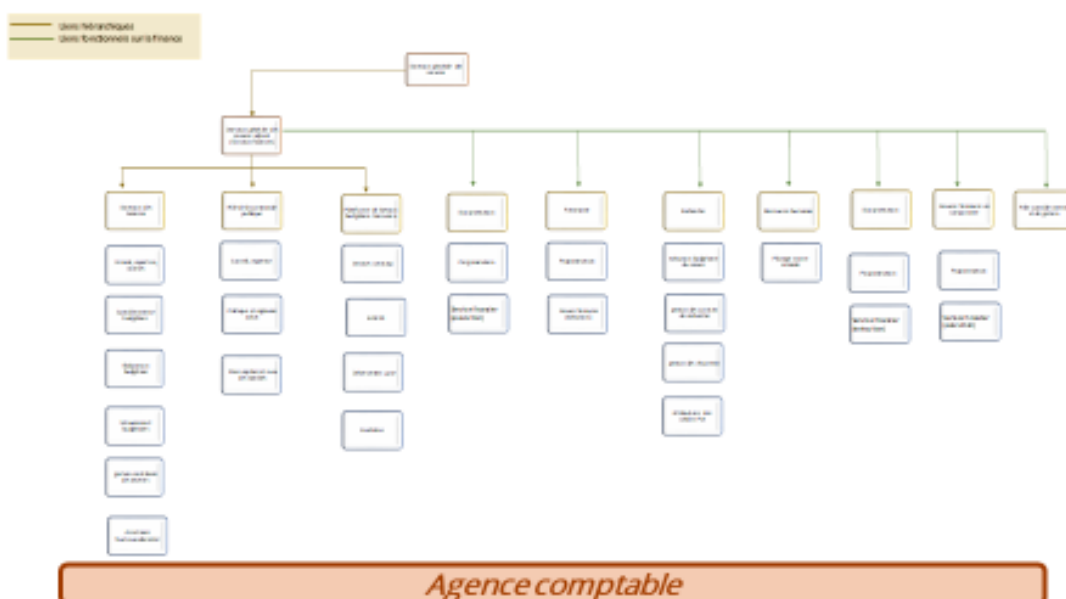
université PARIS-SACLAY 2020

# Scénario d'organisation de la fonction financière



SGM Finances  
20 avril 2019  
H. Herbach

## Modélisation des liens hiérarchiques



58

12/6/2019 - Séminaire SGM

université PARIS-SACLAY 2020

## Problématiques identifiées / questionnements soulevés



- L'urgence signalée est de nommer très rapidement un agent (préfigurateur ?) qui soit en charge de construire le budget 2020 de l'Université Paris-Saclay.
- Phase de préfiguration :
  - Renforcer la définition et la rédaction de processus communs et uniformes sur les membres composant l'Université Paris-Saclay
  - Affiner et parfois modifier certains éléments organisationnels en fonctions des orientations retenues
  - Précision des éléments de gestion : notamment des objets financiers nouveaux que sont les Graduates Schools ou l'école universitaire de premier cycle
- Besoin d'élaboration du budget de l'Université Paris-Saclay pour permettre une saisie dans l'outil SIFAC dès la mi-septembre 2019, ce qui suppose :
  - Une construction du budget dès maintenant avec la mise en place d'un dialogue budgétaire a minima
  - La communication, l'explication de la structure mise en place notamment dans l'outil SIFAC 2020
  - La formation des agents qui saisisront dans l'outil et à des niveaux fins ce budget
  - Une procédure de validation de ce budget pour la future structure.

## Autres travaux réalisés par le SGM



- Etat des lieux COMUE, Universités et établissements composantes :
  - Organigrammes hiérarchiques et fonctionnels de la fonction financière et comptable
  - Les statuts des établissements et étude des dispositions financières et budgétaires des statuts de la future université (rédaction d'une note)
  - Les chiffres clés relatifs au budget
- Lot d'activité Sifac 2020 :
  - Trois étapes pour la mise en place d'un nouveau SI financier
    1. Implantation du nouveau SIFAC déployé en mode projet pour une utilisation dès le 1<sup>er</sup> janvier 2020
    2. Mise en place (dans l'outil SIFAC ?) d'un budget ou de comptes consolidés à partir des budgets/comptes des établissements de l'UPSaclay
    3. l'intégration des universités de Versailles et Evry dans SIFAC en 2025
  - Ce lot a été validé par le Copil le 07 nov. 2018
  - Chef de projet: Séverine Aubert
  - Total de moyens demandés (main d'œuvre inclus) : 808.84 k€ mais grosses difficultés pour recruter

## SGM SI et politique numérique



Le SGM SI et Politique Numérique s'est accordé sur 6 critères de réussite pour l'organisation de la fonction SI et Politique Numérique



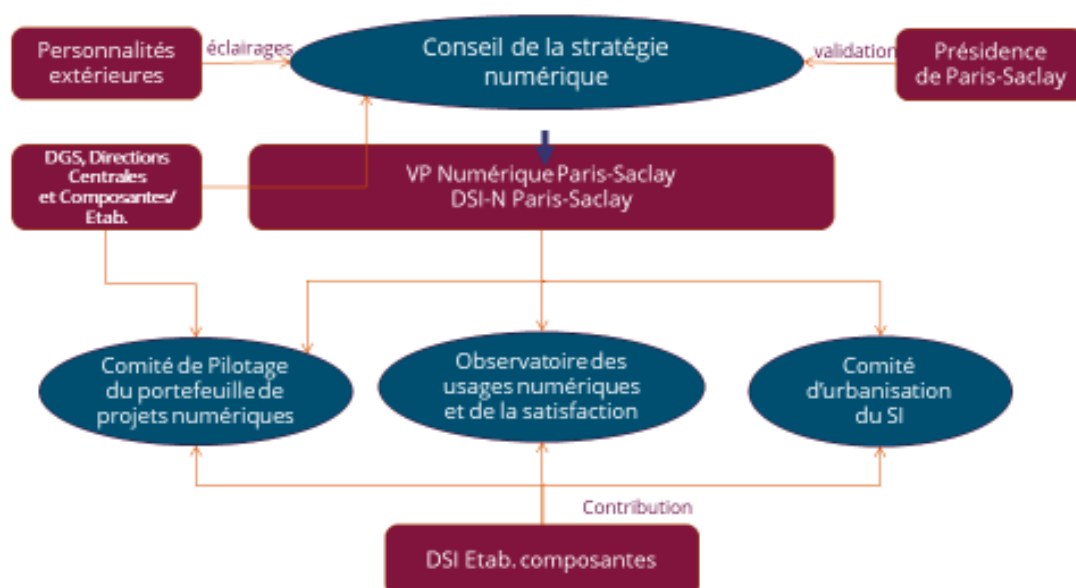
- L'organisation de la fonction SI Numérique de l'UPSaclay sera réussie si :
  - 1. L'Ambition Numérique de Paris-Saclay se matérialise concrètement dans le quotidien des Parties Prenantes (étudiants, personnels, partenaires académiques et socio-économiques, tutelles)
  - 2. Les compétences clés, tant fonctionnelles que techniques, sont sécurisées (réseau de compétences) et l'organisation garantit la motivation, accompagne la progression des carrières individuelles, la transformation des métiers et la valorisation des équipes.
  - 3. Les Directions Métiers co-construisent des projets qui alimentent cette ambition numérique, et celles qui jouent un rôle moteur sont soutenues (soutien de l'innovation)
  - 4. Une programmation stratégique et opérationnelle (calendrier/moyens) de la transformation numérique est pilotée pour accompagner l'ensemble des acteurs métiers
  - 5. Les projets, une fois lancés, sont menés à bien dans les délais / coûts / qualité convenus (co-pilotage fort avec les métiers)
  - 6. Les perspectives pour développer de nouveaux services augmentent au fil des actions de mutualisation, et redonne une fluidité dans la conduite de l'activité SI et celle des autres métiers.

## Les responsabilités proposées au niveau de Paris-Saclay se déclinent sur 5 processus



Processus Paris-Saclay	Qui coordonne / anime le processus ?	Qui contribue au processus ?	Qui tranche en l'absence de consensus ?
P1. Elaborer la stratégie numérique de Paris-Saclay	VP Numérique Paris-Saclay	DGS, Directions Centrales Paris-Saclay (dont DSI-N) et établissements composantes + des personnalités extérieures	Présidence Paris-Saclay
P2. Piloter le portefeuille de projets numériques	DSI-N Paris-Saclay	DGS, Directions Centrales Paris-Saclay et établissements composantes + DSI des Etab.	VP Numérique Paris-Saclay
P3. Gérer le cycle de vie d'un service numérique de Paris-Saclay	Chef de projet	Parties prenantes du projet	Directeur de projets (DSI-N ou autre Dir.)
P4. Urbaniser le système d'information de Paris-Saclay	Architecte SI Paris-Saclay	DSI des établissements	DSI-N Paris-Saclay
P5. Analyser les usages numériques et améliorer la satisfaction	DSI-N Paris-Saclay	Directions Centrales Paris-Saclay et DSI des établissements composantes.	VP Numérique Paris-Saclay

## Synthèse : la cohérence est assurée par le VP Numérique Paris-Saclay et le DSI-N Paris-Saclay et comitologie







- La nouvelle DSI-N Paris-Saclay intègre le périmètre d'activités de l'actuelle DSI de Upsud\* et l'actuelle DSI de la COMUE
- Avec un fonctionnement en réseau métier SI-Num avec les DSI des établissements composantes :
  - ✓ Pour le pilotage du portefeuille de projets numériques mutualisés
  - ✓ En appui sur le comité d'urbanisation SI et notamment les centres d'ingénierie partagés
  - ✓ Avec une focalisation sur les usages numériques et la satisfaction

\* Avec un fonctionnement en relai dans les composantes de l'UPsaclay dans les cellules d'exploitation SI.

université  
PARIS-SACLAY

SGM Innovation pédagogique

université  
PARIS-SACLAY 2020





## Objectifs stratégiques de la transformation pédagogique

1. Permettre à **chaque étudiant**, quel que soit son cycle d'apprentissage de bénéficier d'un **environnement propice à la réussite** de son parcours de formation, à son **employabilité future** et à son **épanouissement**.
2. Intégrer **chaque enseignant**, enseignant-chercheur, acteur de la formation au sein d'une **équipe pédagogique** et lui permettre de disposer d'un **environnement propice à la mise en œuvre d'enseignements** et à son **développement professionnel et personnel**.
3. Contribuer au **rayonnement de l'Université Paris-Saclay**

*Le scénario présenté est amené à évoluer pour prendre en compte les contraintes statutaires, l'organisation globale de l'Université Paris-Saclay et une concertation menée notamment au sein des Comités techniques*

68

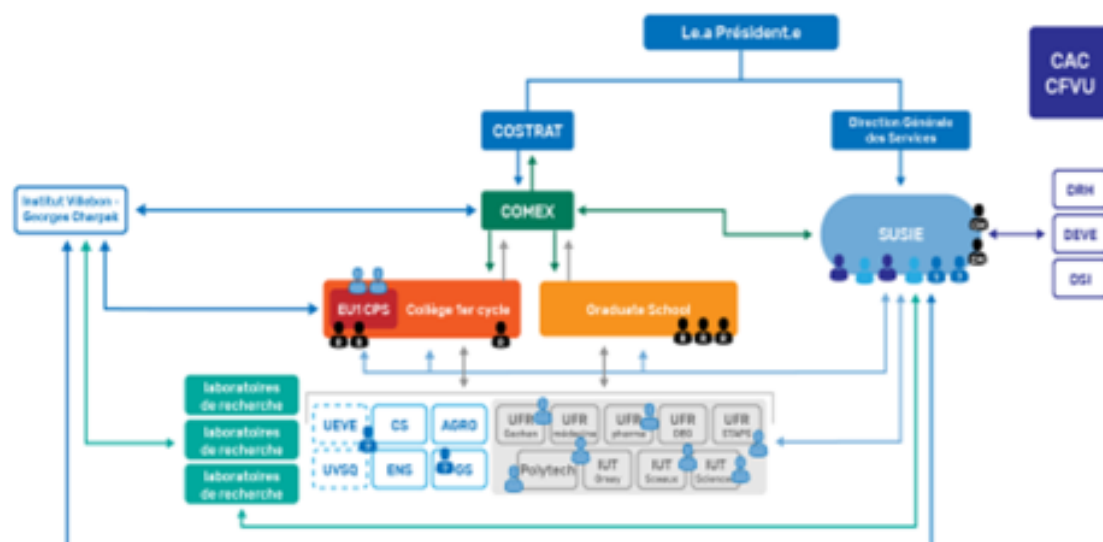
12/6/2019 - Séminaire SGM

université  
PARIS-SACLAY 2020

## Proposition d'organisation de la transformation pédagogique



Organisation de la Transformation pédagogique à l'Université Paris Saclay en 2020 (vue globale)

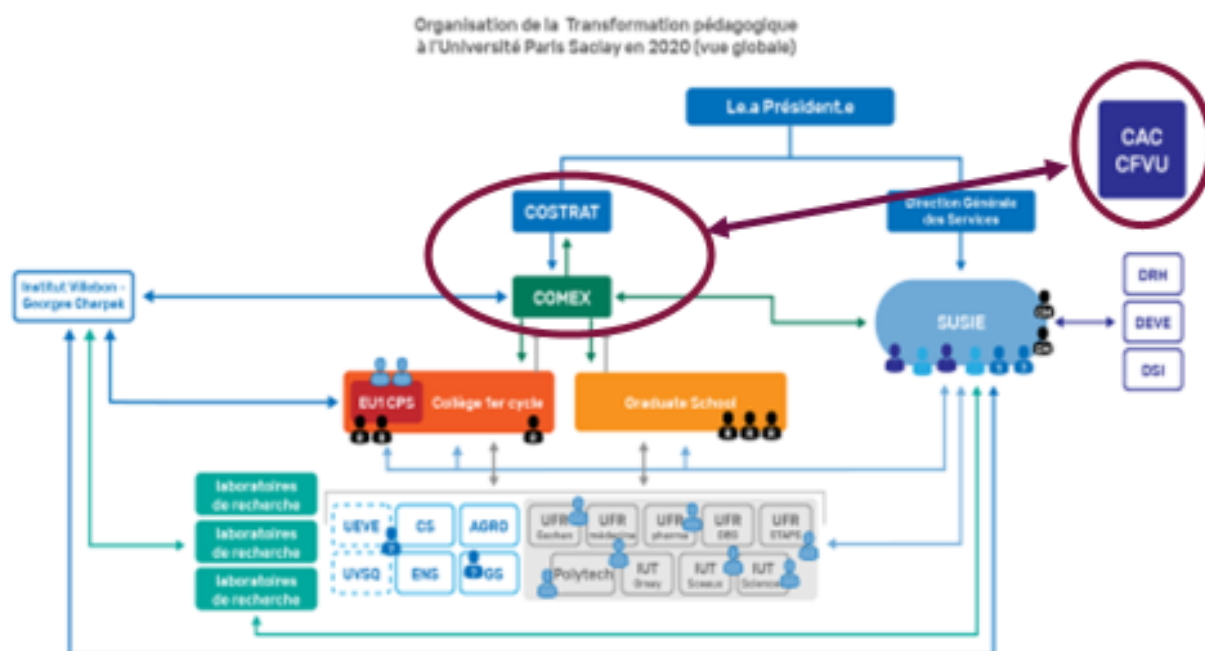


69

12/6/2019 - Séminaire SGM

université  
PARIS-SACLAY 2020

# Proposition d'organisation de la transformation pédagogique



70

12/6/2019 - Séminaire SGM

université  
PARIS-SACLAY 2020

## Instances de gouvernance de la transformation pédagogique



### Un comité stratégique (30 personnes – 1 fois par an)

#### Attributions :

- Décide des grandes orientations de la transformation pédagogique
- Propose au CA de l'Université Paris-Saclay le budget associé
- Arbitre les demandes de moyens transmises par le COMEX
- Procède à une évaluation/ajustement des dispositifs sur la base des indicateurs transmis par le COMEX
- Décide des actions structurantes de mutualisation/extension des bonnes pratiques

### Un comité exécutif (12 personnes – 6 fois par an)

#### Attributions :

- Assure une fonction intégrative permettant d'articuler les fonctions liées à la transformation pédagogique à l'ensemble de l'écosystème Paris-Saclay, dont les collèges
- Met en œuvre la stratégie décidée par le Comité Stratégique et répartit les moyens dans les GS, collège 1er cycle et EU1C
- Fait remonter au COSTRAT les demandes budgétaires/de moyens
- Fait remonter au COSTRAT les indicateurs de suivi
- Définit et suit la politique de communication et de promotion des innovations pédagogiques de l'établissement

71

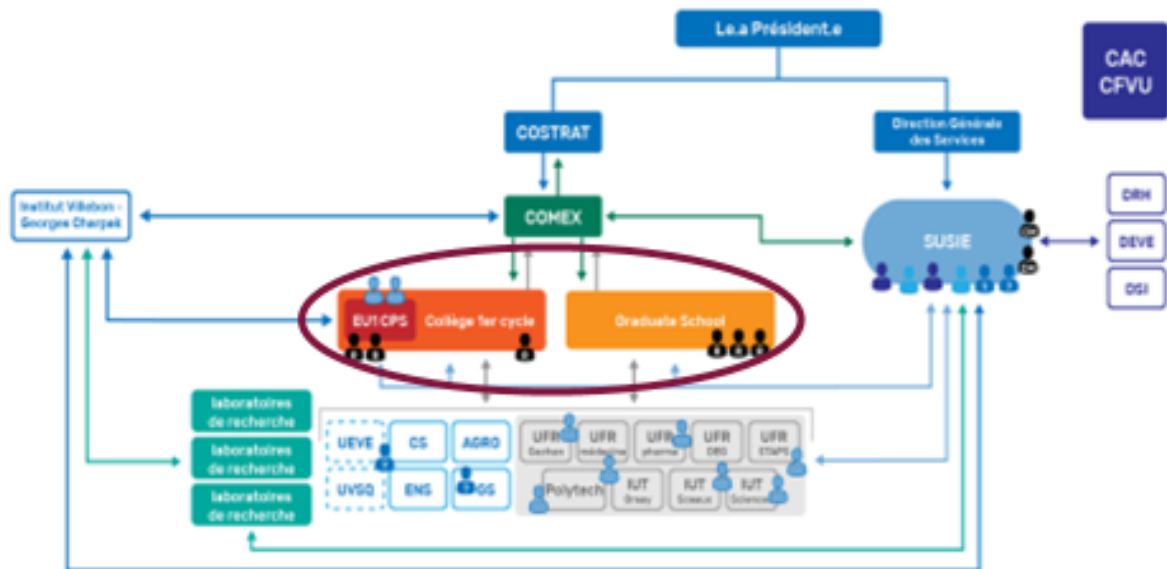
12/6/2019 - Séminaire SGM

université  
PARIS-SACLAY 2020

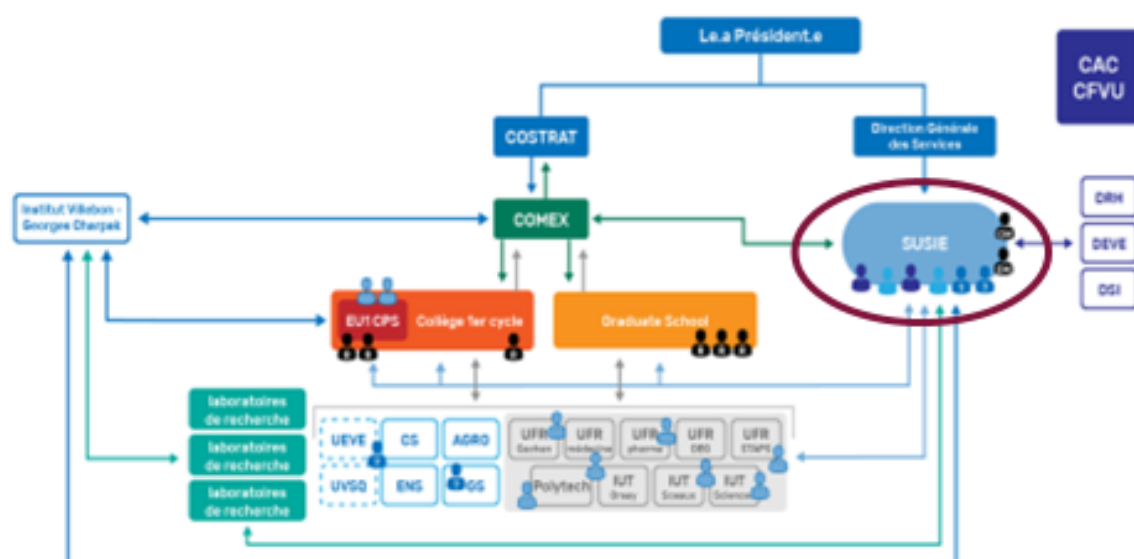
# Proposition d'organisation de la transformation pédagogique



Organisation de la Transformation pédagogique  
à l'Université Paris Saclay en 2020 (vue globale)







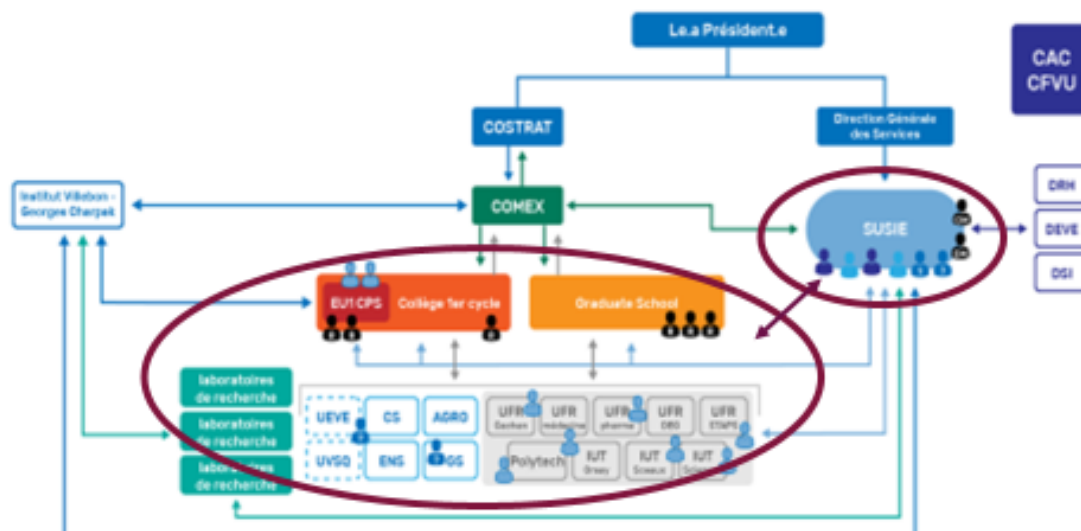
- Accompagnement et formation
- Support transversal à la transformation pédagogique
- Coordination de la mise en place de dispositifs pilotes (calibrage, périmètre, dimensionnement) en lien avec l'**Institut Villebon - Georges Charpak**
- Diffusion interne et essaimage
- Mutualisation
- Articulation recherche
- Démarche qualité

## Composition

- Ingénieurs pédagogiques et numériques, conseillers pédagogiques, ingénieurs formation, chefs de projets, formateurs, responsables de veille, personnels support (technicien, assistant ingénieur), ingénieurs de recherche, 1 chargé de projet communication/événementiel

e.

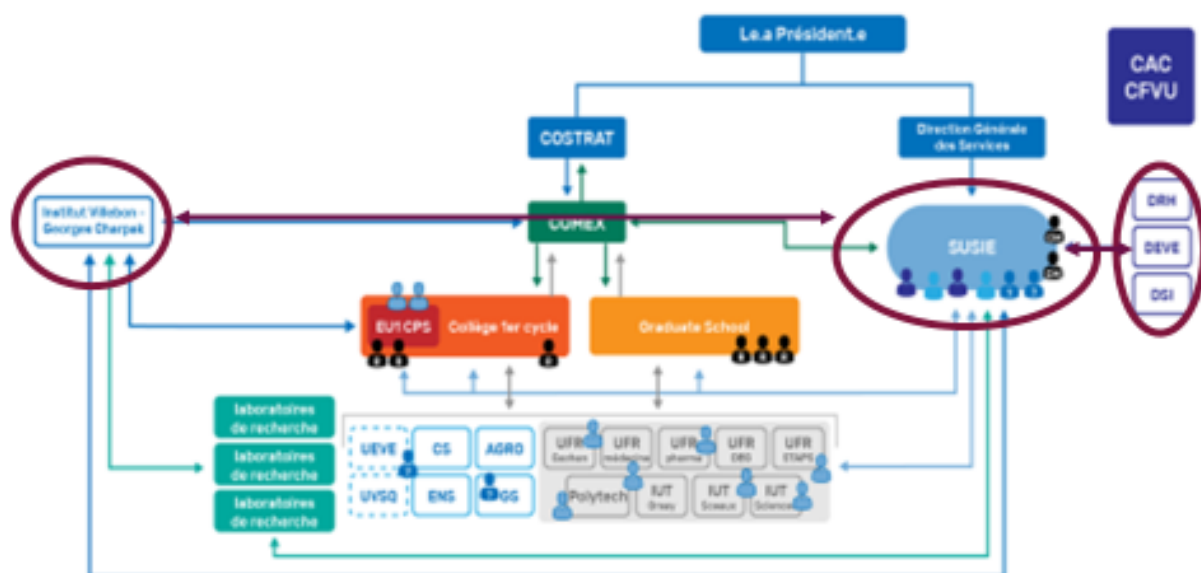
Organisation de la Transformation pédagogique  
à l'Université Paris Saclay en 2020 (vue globale)



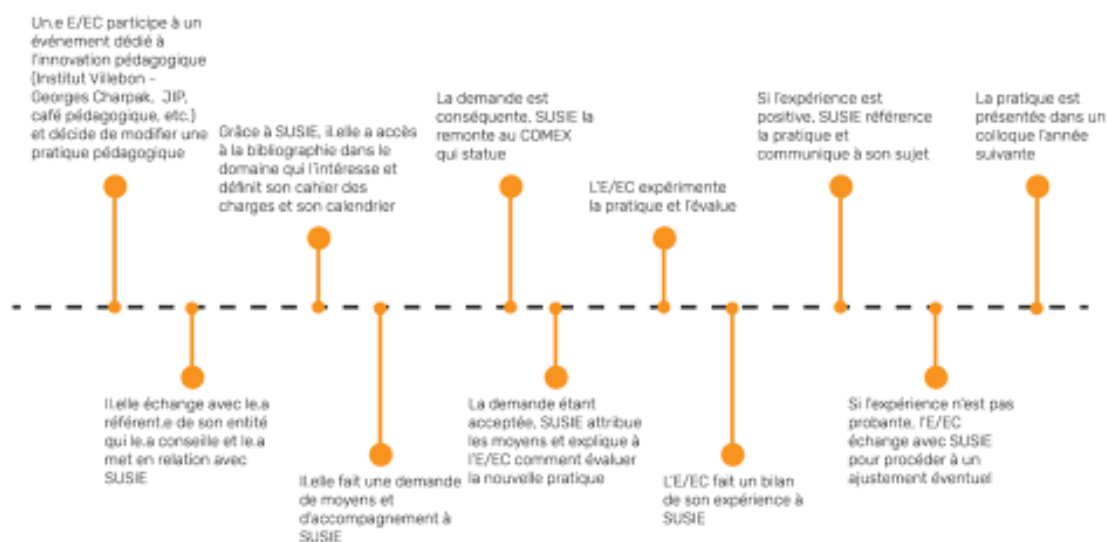
# Proposition d'organisation de la transformation pédagogique



Organisation de la Transformation pédagogique à l'Université Paris Saclay en 2020 (vue globale)



## Scénario-type : Un.e E/EC décide tester une nouvelle pratique pédagogique



## Problématiques identifiées / questionnements soulevés



- Comment s'assurer que la transformation pédagogique sera bien au cœur de la stratégie de l'université Paris-Saclay ? Comment la rendre visible en interne, comme en externe ?
- Comment préserver la collégialité universitaire (comité stratégique) et le mode agile (SUSIE) dans la prise de décisions et la mise en œuvre des actions ?
- Quelle sera la marge de manœuvre de l'université cible en termes de moyens incitatifs liés aux ressources humaines alors que le benchmark pointe le sous-encadrement de ces missions à l'échelle Paris-Saclay ? Postes pour étoffer SUSIE ? Reconnaissance de l'implication des enseignants ?
- Quelle place pour la recherche autour de l'innovation pédagogique ?

## Autres travaux réalisés par le SGM



- **Définition de la transformation pédagogique, selon le SGM-IP**
- **Enquête menée auprès des enseignants, EC et étudiants**
- **Etat des lieux dans les établissements**
- **Benchmark**
- **Analyse SWOT / Transformation pédagogique**



## Comité stratégique (COSTRAT)



**Présidé** par le/la président.e de l'Université Paris-Saclay

**Composition** : ~30 personnes

- Président.e de l'Université Paris-Saclay
- Vice-président.e pour la transformation pédagogique de l'Université Paris-Saclay
- Elu.e.s du CFVU ou éq.
- Représentant.e.s des pôles de GS,
- Représentant.e pour le collège 1er cycle
- Représentant.e pour l'EU1C,
- Représentant.e pour chaque établissement composante,
- Représentant.e de l'UEVE et de l'UVSQ jusqu'à leur intégration dans l'Université Paris-Saclay
- Représentant.e pour chaque composante
- Représentant.e.s des étudiants
- Représentant.e de l'Institut Villebon – Georges Charpak
- Universitaires impliqu.e.s dans l'innovation pédagogique, extérieur(e)s à l'Université Paris-Saclay (dont au moins d'un établissement étranger)

**Réunion** 1 fois par an

**Attributions** :

- Décide des grandes orientations de la transformation pédagogique
- Propose au CA de l'Université Paris-Saclay le budget associé
- Arbitre les demandes de moyens transmises par le COMEX
- Procède à une évaluation/ajustement des dispositifs sur la base des indicateurs transmis par le COMEX
- Décide des actions structurantes de mutualisation/extension des bonnes pratiques

Les décisions et propositions du COSTRAT sont validées à la CFVU/CAC de l'Université Paris-Saclay, une ou deux fois/an.

## Comité exécutif (COMEX)



**Présidé** par le/la VP transformation pédagogique

**Composition** : ~12 personnes

- Le/la Vice-Président.e pour la transformation pédagogique de l'Université Paris-Saclay
- Référent.e.s pour chaque pôle de GS
- Référent.e pour le collège 1er cycle
- Référent.e.s pour l'EU1C
- Référent.e pour les études médicales
- Référent.e.s ou chargé.e.s de mission thématiques ou transversales (compétence, évaluation, MISS, etc.)
- Représentant.e de SUSIE
- Représentant.e de l'Institut Villebon – Georges Charpak
- Représentant.e des étudiants

**Réunions** une fois tous les deux mois ou exceptionnellement sur demande

**Attributions** :

- Assure une fonction intégrative permettant d'articuler les fonctions liées à la transformation pédagogique à l'ensemble de l'écosystème Paris-Saclay, dont les collèges
- Met en œuvre la stratégie décidée par le Comité Stratégique et répartit les moyens dans les GS, collège 1er cycle et EU1C
- Fait remonter au COSTRAT les demandes budgétaires/de moyens
- Fait remonter au COSTRAT les indicateurs de suivi
- Définit et suit la politique de communication et de promotion des innovations pédagogiques de l'établissement

**Articulation avec les composantes** : Le COMEX joue un rôle régulateur au sujet des projets structurants. Les points de décision locaux restent localisés dans les composantes, dans une démarche d'agilité du modèle.



### Articulation recherche :

SUSIE bénéficie :

- de l'expertise d'un réseau de chercheurs dans le domaine de l'innovation pédagogique et des sciences de l'éducation (exemple : CIAMS, DidaScO)
- de l'Institut Villebon – Georges Charpak, notamment pour le prototypage pédagogique et la recherche-action.

La recherche en sciences de l'éducation se déroule au sein des laboratoires et des composantes: SUSIE n'est pas un laboratoire de recherche en sciences de l'éducation.

Cependant, SUSIE instruit son action par des liens fort avec la recherche impliquant en particulier :

- l'organisation de et la participation à des colloques, conférences et autres événements scientifiques
- la publication dans des revues destinées à la communauté enseignante
- la collaboration entre praticiens et chercheurs en sciences de l'éducation, comme par exemple dans le cadre « design-based research »
- la collaboration avec des partenaires experts internationaux

Cette articulation avec la recherche vise en particulier à la consolidation d'une culture réflexive de la transformation pédagogique favorisant la compréhension des enjeux, l'essaimage et les effets tâche d'huile au sein des communautés d'enseignants, la diffusion des outils et des résultats des recherches en sciences de l'éducation.

université  
PARIS-SACLAY

SGM Sport

université  
PARIS-SACLAY 2020





Compte tenu des éléments structurels de la pratique physique et sportive sur les campus, l'université Paris Saclay doit se doter d'un service commun, S(I)UAPS, porteur de la politique sportive de l'établissement et de sa mise en œuvre (*décret du 13 septembre 2018*).

Cette politique sera définie autour de **6 missions**.

Ce service sera un atout pour contribuer à l'attractivité, au rayonnement de notre nouvelle université.



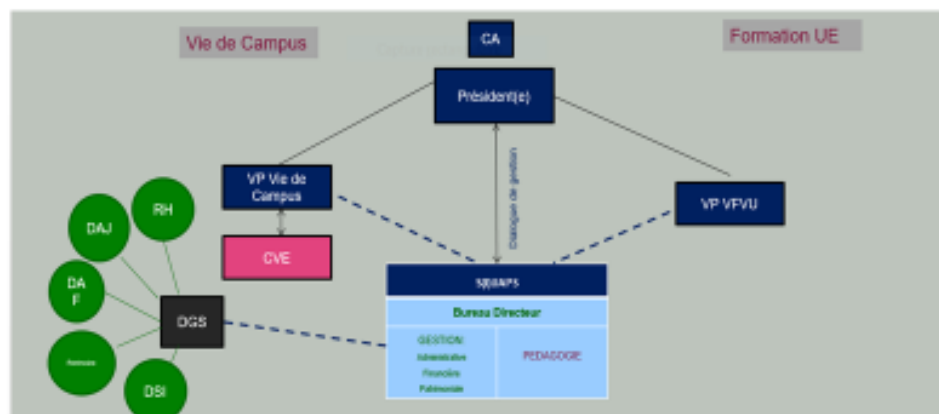
Cette politique sera déclinée selon les 6 axes suivants :

- **Missions principales d'enseignement** qui intègrent une offre de formation : des enseignements intégrés au cursus des étudiants et des enseignements dispensés dans le cadre de la vie de campus pour les étudiants et les personnels. Pour autant les écoles membres de l'Université Paris Saclay garderont leur autonomie pédagogique et de gestion des formations.
- Des pratiques sportives de **compétition** (FF Sport U) en relation avec les associations sportives.
- Des actions pour le développement du sport de **haut niveau** et des **pôles d'excellence**.
- Un projet sur le **sport santé** et une offre adaptée au public en situation de handicap.
- **Evènementiel** sportif et artistique sur l'ensemble des campus.

## Scénarios d'organisation



### Organigramme S(I)UAPS version N° 1 :



**Avantages :** Organisation agile. Liens directs avec la formation et la Vie de Campus. Collégialité de la prise de décision. Lisibilité de la structuration.

**Inconvénients :** Charge de travail supplémentaire pour les directeurs.

87

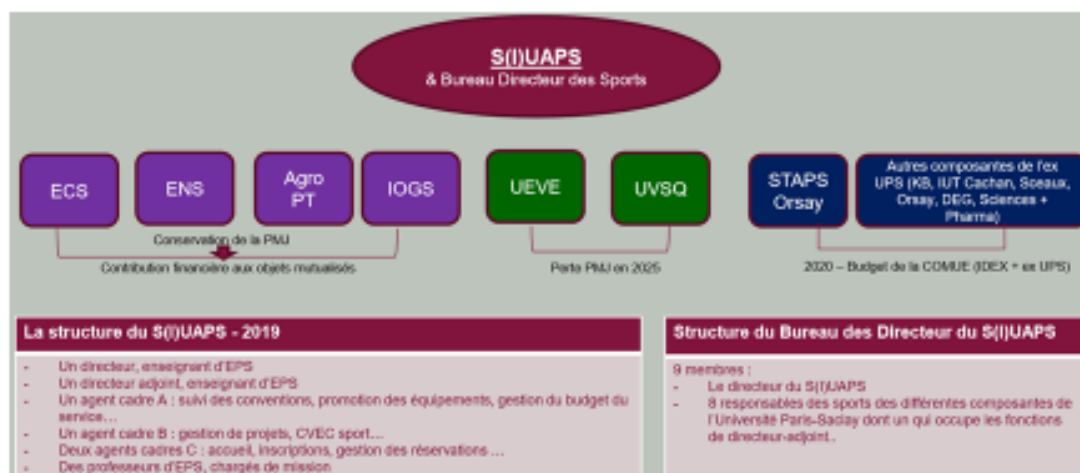
12/6/2019 - Séminaire SGM

université  
PARIS-SACLAY 2020

## Scénarios d'organisation



### Structuration du S(I)UAPS :



#### Avantages :

- Traiter le sujet de la mutualisation des ISU et les projets collectifs de manière plus consensuelle au sein d'un comité paritaire
- Un SIUAPS plus autonome et plus centré sur ses missions.

#### Inconvénients :

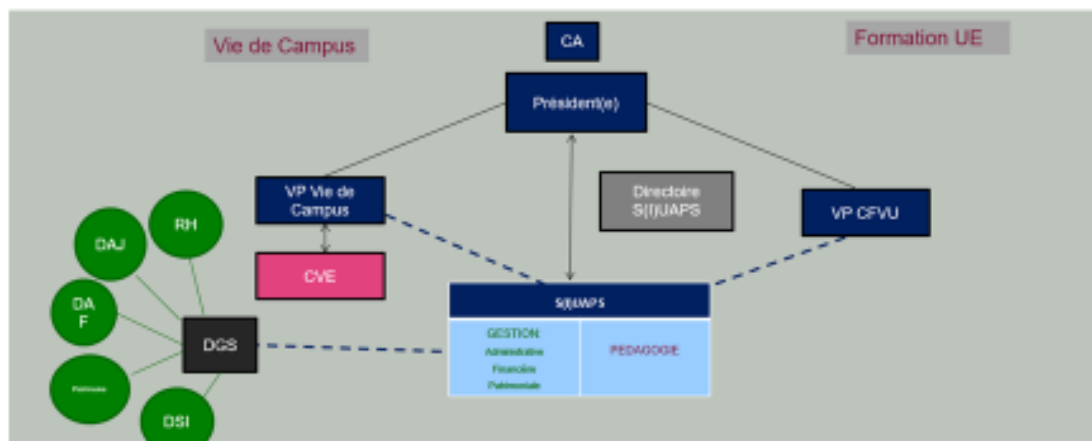
- Un organe de décision supplémentaire.
- Charge de travail supplémentaire pour les directeurs

12/6/2019 - Séminaire SGM

## Scénarios d'organisation



### Organigramme S(I)UAPS version N° 2 :



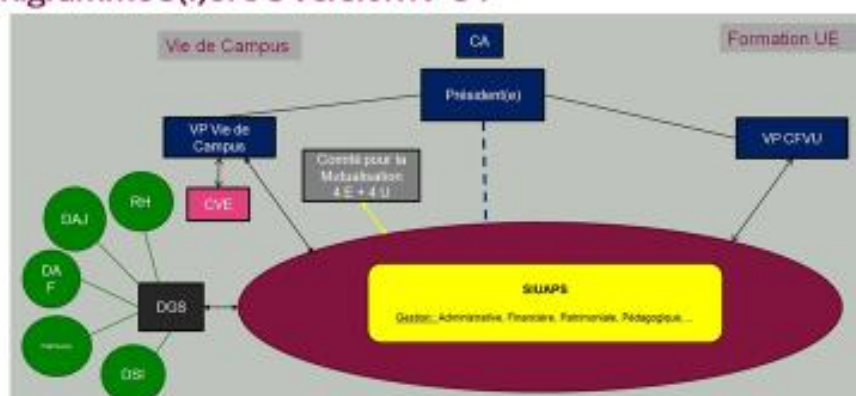
**Avantages :** Le directeur du S(I)UAPS, rend compte au directoire de l'ensemble de ses actions. Ce directoire est composé: des VP, du DGS, des élus étudiants, des responsables de services universitaires, de personnalités extérieures.

**Inconvénients :** Alourdissement du pilotage.

## Scénarios d'organisation



### Organigramme S(I)UAPS version N° 3 :



**Avantages :**

Traiter le sujet de la mutualisation des ISU et les projets collectifs de manière plus consensuelle au sein d'un comité paritaire.

Un SIUAPS plus autonome et plus centré sur ses missions.

**Inconvénients :**

Un organe de décision supplémentaire.

Charge de travail supplémentaire pour les directeurs.



## Problématiques identifiées / questionnements soulevés



### Inquiétudes :

- Sur le planning de répartition de l'ensemble des installations sportives. Chapeau des priorités.
- UFR STAPS intégrant le SUAPS Université Paris Sud : histoire commune (statuts, projets, ressources)

### Questions :

- A qui incombera la gestion des installations sportives du campus vallée d'Orsay? STAPS Orsay, S(I)UAPS Université Paris Saclay?
- Qui assurera la gestion des personnels de l'ex SUAPS de l'UPS (recrutement, notation, promotion, les missions...etc...)?

### Souhaits :

- Demande de développement d'un schéma directeur pluriannuel (Installations Sportives Universitaires) pour tous les établissements (construction, rénovation...).

01

12/6/2019 - Séminaire SGM

université  
PARIS-SACLAY 2020

## Autres travaux réalisés par le SGM



### • Le portail sport – [www.sports.universite-paris-saclay.fr](http://www.sports.universite-paris-saclay.fr)

Plateforme mutualisée entre les différents établissements, qui permet aux étudiants et aux personnels de pratiquer sur plus de 20 sites. Sur ce portail on retrouve une offre spécifique à chaque établissement, ainsi qu'une offre commune accessible à l'ensemble des communautés de l'Université Paris-Saclay. 72 sports différents et 266 créneaux par semaine.

### • Sport Santé

L'Université Paris-Saclay s'engage pour le bien-être et la forme de ses étudiants et de ses personnels sur l'ensemble de ses campus. **Exemples d'actions en cours :** Evaluation de la condition physique des primo entrants avec 7 ateliers de mesure de la condition physique • lutte contre la sédentarité au travail • Temps pour se détendre • Semaine bien-être • Vélos chargeur de téléphone • Signalétique spécifique

### • L'évènementiel

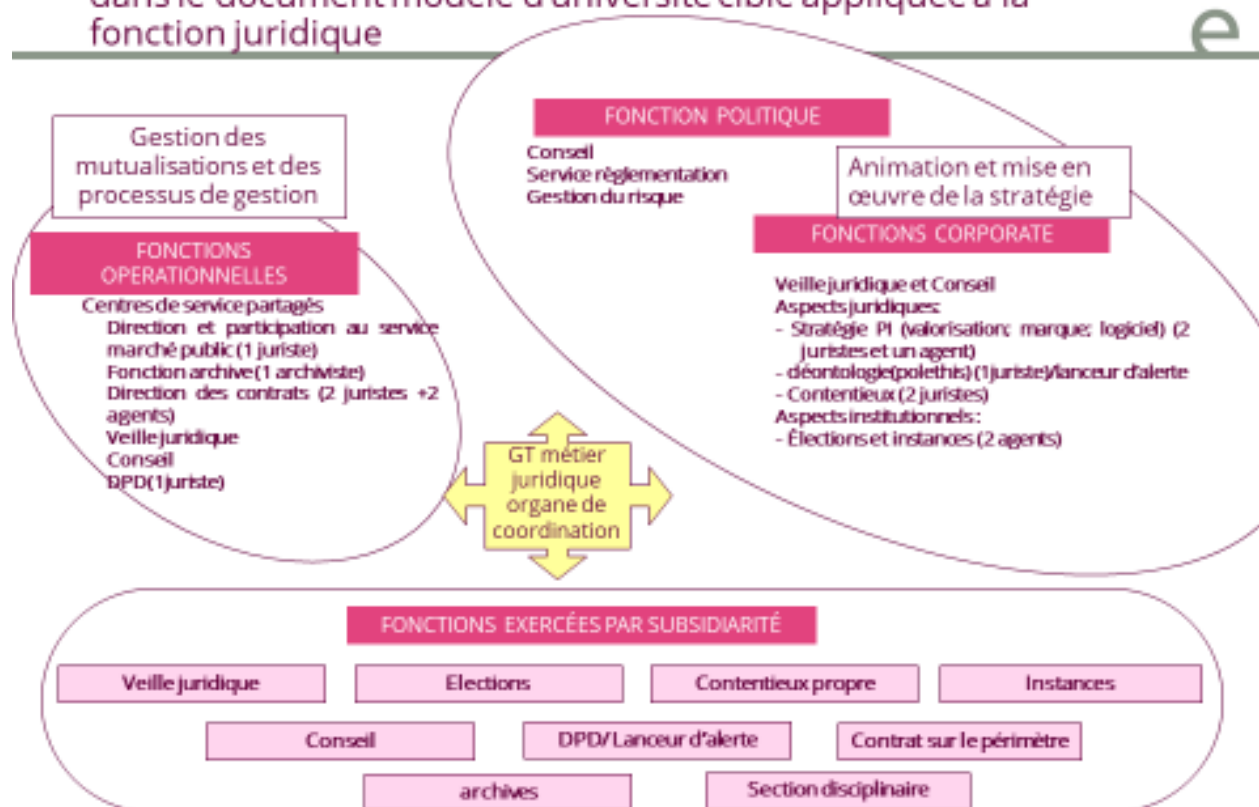
Evry Urban Trail • 26<sup>ème</sup> Nuit du Volley-Ball de l'ENS • 6<sup>ème</sup> édition du GOST • 6<sup>ème</sup> Basket Trophée Paris-Saclay • 15<sup>ème</sup> Tri Relais • TOSS

02

12/6/2019 - Séminaire SGM

université  
PARIS-SACLAY 2020

Restitution schématique de la vision organisationnelle contenue dans le document modèle d'université cible appliquée à la fonction juridique





- Une volonté d'innover pour des services « orientés résultat »
- Un modèle en cohérence avec celui de l'université:
  - Prise en compte de la personnalité morale
  - Une difficulté d'appréhension de la dichotomie stratégie/opérationnel
- Une nécessaire prise de recul
- Un partage de bonnes pratiques qui essaient

université  
PARIS-SACLAY 2020

## Une organisation guidée par la permanence de la personnalité morale

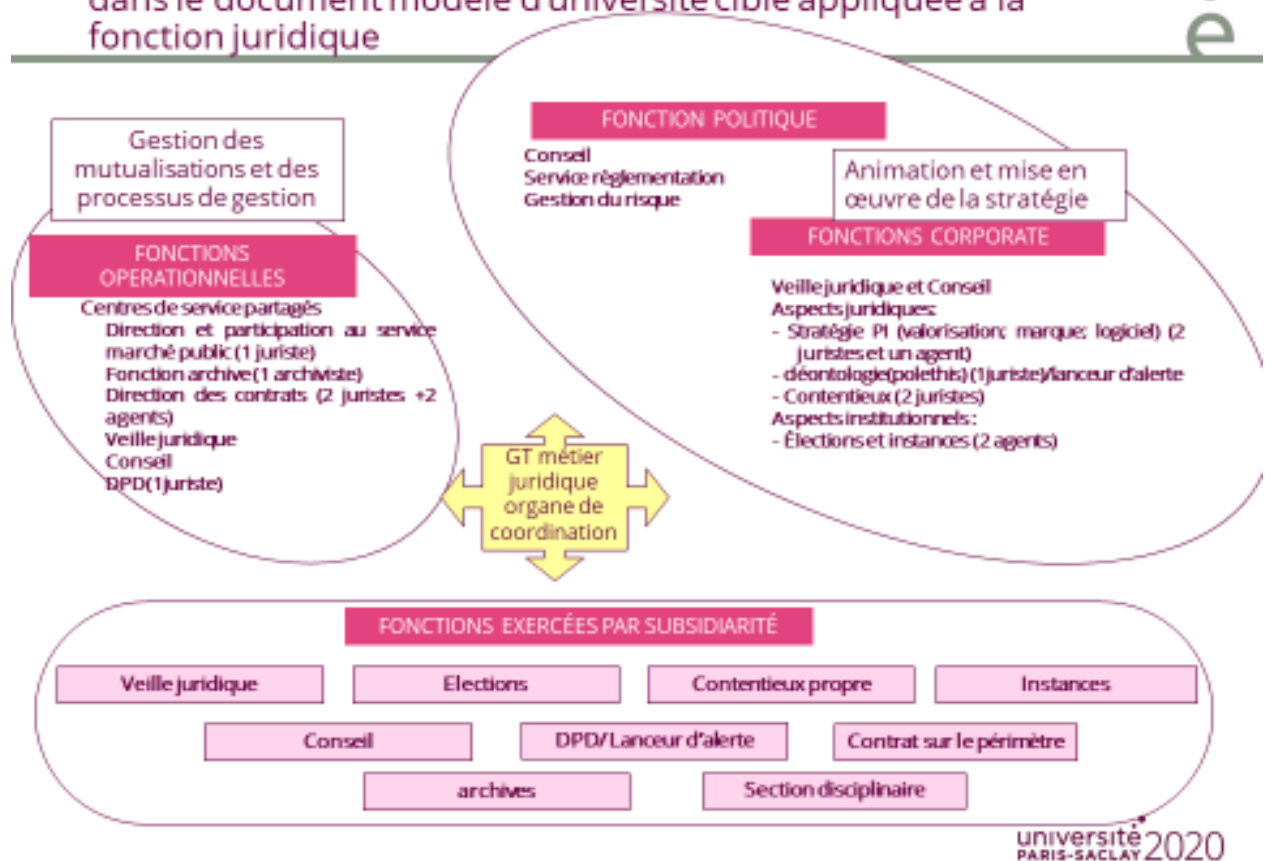
---



- Le maintien d'une direction propre à chaque établissement
- La nécessaire duplication des fonctions
- Renforcée par un partage des bonnes pratiques
- Une possibilité de mutualisation autour de certaines externalisations

université  
PARIS-SACLAY 2020

## Restitution schématique de la vision organisationnelle contenue dans le document modèle d'université cible appliquée à la fonction juridique

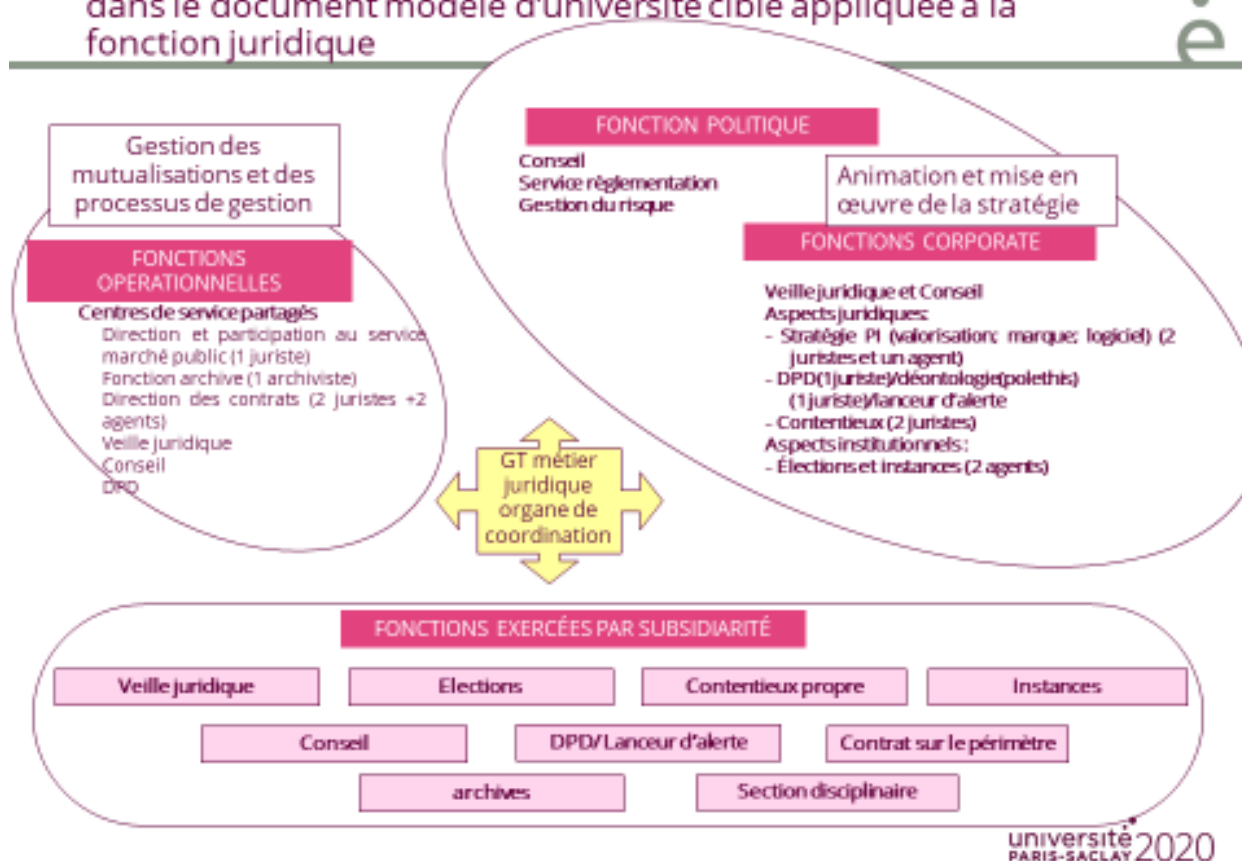


## Une direction de la réglementation



- Objectif:
  - Coordonner
  - Représenter
  - Professionnaliser
- Trois dimensions:
  - Locale
  - Nationale
  - Européenne

## Restitution schématique de la vision organisationnelle contenue dans le document modèle d'université cible appliquée à la fonction juridique



## Une approche juridique par la gestion du risque



- Une conception modernisée de la fonction juridique
- Une recherche d'efficacité
- Une prise en compte des contraintes métiers





- Le conseil juridique
- La veille juridique
- La charge opérationnelle
- DPD

université  
PARIS-SACLAY

SGM Patrimoine



# Sommaire

1. Fonctionnement du Groupe de travail - participation
2. Méthodologie
3. Périmètre du sous groupe métier
4. Etat des lieux
5. Quelle mutualisation pour Paris-Saclay
6. Schéma d'organisation fonctionnelle
7. Lot d'activité « Signalétique »

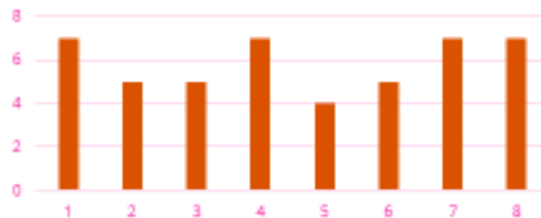
# 1

## Fonctionnement du groupe de travail - PARTICIPATION

12 membres identifiés  
8 établissements représentés

1 réunion tous les 15 jours  
de Septembre à  
Décembre

Participation des établissements au GT  
sur les 8 réunions



8  
ateliers

Taux de participation  
moyen des  
établissements:  
5,7/8

2  
livrables  
formalisés

Définition d'une méthode et de livrables simples compte-  
tenu du temps imparti et des enjeux

+ De nombreux échanges non  
formalisés

un groupe qui  
« vivait » bien

6  
CR

## 2

## METHODOLOGIE

# Méthodologi e

- 3 grandes étapes:
- Etat des lieux
- Définition de la Cible
- « Chemin pour y arriver »: mise en œuvre

1. Identification du Périmètre du sous groupe métier
2. Structurer un tableau d'état des lieux
  - Données patrimoniales
  - RH
  - Financier/Organisation
3. Alimenter ce tableau et analyser les données
4. Définition des types de mutualisation
5. Associer chacun des items du périmètre avec un type de mutualisation
6. *Croisement des données d'état des lieux avec la cible afin de mettre en œuvre l'organisation cible*

## 3

### PERIMETRE DU SOUS-GROUPE METIER

## Le périmètre du sous-groupe métier

Gestion de Patrimoine – Données patrimoniales	Valorisation	Parking
Support Financier - achat	Travaux – petits travaux	Accessibilité Handicapé
Maintenance	Services généraux	Hygiène-Sécurité-défense
Grands projets	Economie d'énergie	Développement Durable
Conduite d'opération	Mobilité	Contentieux

110

12/6/2019 - Séminaire SGM

# 4

## Etat des lieux



## Etat des lieux de NOTRE Patrimoine

etat des lieux\Etat des lieux

23112018.xlsx

*A ce stade, certaines données doivent être fiabilisées pour être mieux exploitées*

		Donnée
PATRIMOINE	Somme de l'emprise foncière (m2)	8346930
	Nombre de m2 total bâti	1334721
	% d'emprise foncière	16%
	Nombre de bâtiments	612
	Moyenne Propriétaire	93%
	Nombre de bâtiments neufs (moins de 3 ans)	6
	% de bâtiments neufs sur total bâtiments	1%
	Nombre de bâtiments anciens (plus de 30 ans)	245
	% de bâtiments anciens sur total bâtiments	40%
	Nombre de bâtiments projet	26
	% de bâtiments projet sur total bâtiments	4%
	Nombre de bâtiments classés ERP	191
	% de bâtiments classés ERP	31%
	% de bâtiments qui hébergent des activités expérimentales	22%
	capacité d'accueil	non exploitable

## 3 modèles d'organisation

**Le modèle « mono-site » :** La DPI pilote la stratégie patrimoniale et encadre les aspects opérationnels de Facility Management

- CS, ENS

**Le modèle « multi-sites » :** Le Directeur du patrimoine pilote et coordonne seul ou avec une équipe la stratégie patrimoniale en central – l'opérationnel est traité par les sites (interne ou externe)

- AGRO, CEA, UVSQ

**Le modèle « intermédiaire » :** Le Directeur du patrimoine pilote et coordonne seul ou avec une équipe la stratégie patrimoniale en central – La DPI assure l'opérationnel sur les projets d'investissements à partir d'un certain seuil et le reste de la maintenance est géré par les sites locaux

- UEVE, UPSUD

	ANALYSE/COMMENTAIRE		
	Nombre d'établissements dotés de la fonction	TOTAL ETP	Commentaire
Gestion patrimoniale - Données Patrimoniales	5	8	Ressource dimensionnée de manière plutôt homogène en fonction des périmètres
Valorisation	3	2,5	Peu développé en interne, différents types de valorisation selon les établissements: événementiel (CS et UGVE, valorisation immobilière et patrimoniale (PSUD))
Parking	0	0	Ressource dédiée inexistante - Intégré dans la mobilité
Support Financier - achat	2	9	Ressources dédiées inexistantes seules Paris SUO Globalement, cette ressource est souvent mutualisée avec la gestion administrative
Accessibilité handicapé	0	0	Ressource dédiée inexistante
Services Généraux	4	119	Beaucoup de personnels - différence entre établissements liée au fait que certains de ces effectifs sont comptabilisés dans les structures locales mais globalement le dimensionnement est le même lorsqu'il est ramené au m2 Il est à noter que les prestations de propreté sont toutes externalisées ou gérées par les usagers lorsque l'activité est spécifique (labos)
Economie d'énergie	2	2	Compétence peu développée - souvent mise avec une autre fonction
Mobilité	1	0,5	chargé de projet en recrutement à PSUD
Grands projets	6	34	Les fonctions d'appartenance de la conduite de projet ou les ressources ont un rôle de MDA, Maître d'ouvrage
Hygiène-Sécurité-sécurité défense	4	29	Effectifs importants liés à la gestion interne de la sécurité incendie pour certains établissements - certains établissements pilotent la Sécurité défense et l'hygiène sécurité
Développement Durable	2	2	Fonction peu présente ou non rattachée à la DRI. 1 profil opérationnel et 1 profil "chargé de mission" plus pilotage stratégique. Le DD est pris en compte dans les projets
Contentieux	0	0	
Travaux-petits travaux	4	8	Le pilotage des travaux est assuré par les établissements, les petits travaux par les règles
Maintenance	5	30	Les établissements assurent le pilotage de la maintenance. Ils disposent tous d'une règle (équipe pluridisciplinaire locale) soit gérée par la Direction directement soit par l'entité locale
Directeur du Patrimoine	8	8	Une personne bien identifiée dans chaque établissement avec le même périmètre: Pilotage et stratégie patrimoniale. Selon les modèles, la gestion immobilière est intégrée, le FM est intégré
PSA administratif		32	
TOTAL		252	

## 5

CIBLE: QUELLE  
MUTUALISATION  
pour PARIS-SACLAY?

## Synthèse

### Fonctions non mutualisés

- Maintenance Technique 1 à 5 (hors objets mutualisés)
- Travaux-petits travaux (sans MOE externe)
- Aspects opérationnels du Développement Durable (gestion de projet...)
- Accessibilité handicapée
- Support financier spécifique à chaque entité

### Fonctions mutualisés

- Grands projets
- Mobilité (échelon coordination/politique)
- Développement Durable (RSE, appels à projets,...)
- Gestion des données patrimoniales

## Synthèse

### Groupement de commandes

- Contentieux
- Valorisation

### Mutualisation de prestations intellectuelles

- Economie d'énergie

### Mutualisation à l'échelle du quartier

- Services généraux
- Hygiène sécurité

### Mutualisation en donnant la responsabilité à un établissement/composante

- Fonction achat spécialisée
- Maintenance sur les objets mutualisés
- Grands projets

# 6

## SCHEMA D'organisation fonctionnelle

université  
PARIS-SACLAY 2020<sup>18</sup>

2020

### REPARTITION DES MISSIONS

*Warning sur le dimensionnement des ressources qui devra être réajustée*

Fonctions  
transverses  
centrales

#### Direction du Patrimoine UPSAY

**FONCTIONS CENTRALES** : Centralisation des données patrimoniales et définition de la stratégie pluriannuelle, Mobilité (Action coordination/politique), Développement Durable (RSE, appels à projets), grands projets (soutien via délégation maîtrise d'ouvrage par eux), gestion financière, grands projets, valorisation, aménagements.

**PORTAGE DES GROUPEMENTS COMMANDE** : Conteneurs

**PRESTAS INTELLECTUELLES** : Economie d'énergie

#### Composantes PSUD

#### Université Membres

#### Etablissements composantes

Fonctions  
opérationnelles

Maintenance technique, travaux/petits travaux, DO opérationnel, accessibilité handicapée, services généraux, hygiène/sécurité, Patrimoine Culturel suivi budget.

Maintenance technique, travaux/petits travaux, DO opérationnel, accessibilité handicapée, gestion financière, services généraux, hygiène/sécurité, grands projets sur concertation du centrale

Mutualisation à l'échelle du quartier lorsque pas d'intérêt: services généraux, sûreté, sécurité

Maintenance des objets mutualisés gérés par un établissement

Fonctions  
transverses  
centrales

## Direction du Patrimoine UPSAY

**FONCTIONS DIVERSES:** L'orientation des missions patrimoniales et définition de la stratégie pluriannuelle. Mobilité (Action coordination/politique). Développement Durable (GCE, appels à projets), grands projets (soutien via délégation majeure d'ouvrage par ex) gestion financière, grands projets, valorisation, aménagements.

**PORTAGE DES GIC/RS/MONES COMMUNES:** Contentieux.

**PRESTAS INTELLECTUELLES:** Economie d'énergie.

*Warning sur le dimensionnement des ressources qui devra être réajustée*

Fonctions  
opérationnellesComposantes – ex université  
Membre

Maintenance technique, travaux/petits travaux, DO opérationnel, accessibilité handicapée, suivi budget, services généraux, hygiène/sécurité, Patrimoine Culturel.

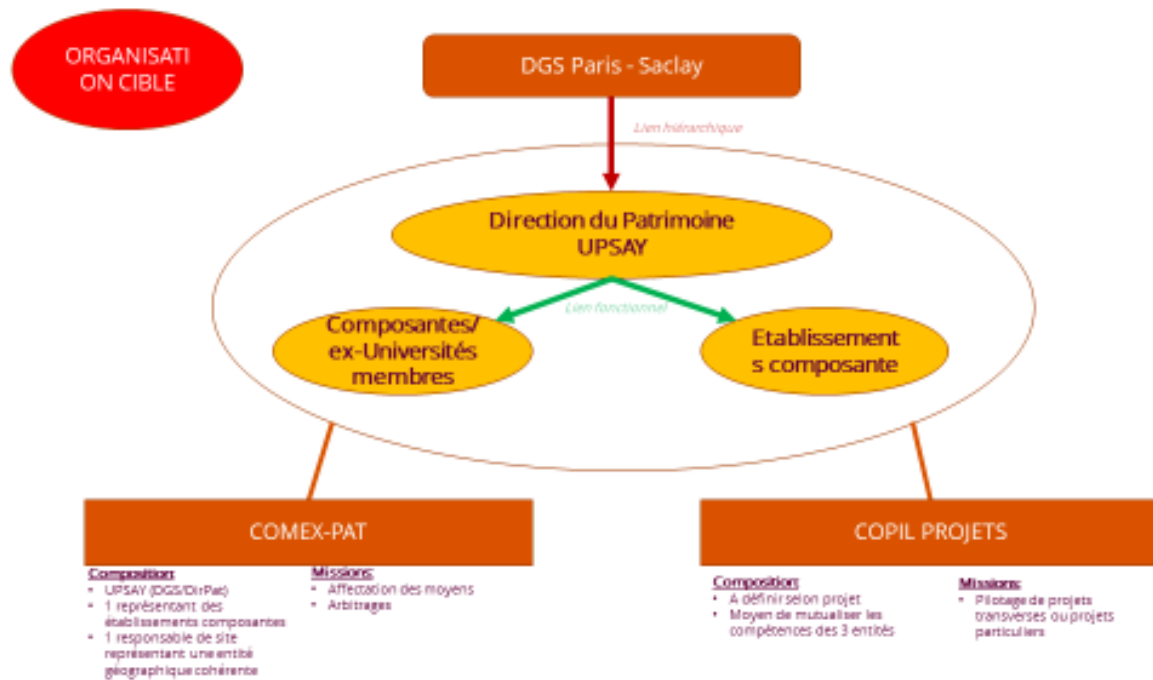
## Etablissements composantes

Maintenance technique, travaux/petits travaux, DO opérationnel, accessibilité handicapée, gestion financière, services généraux, hygiène/sécurité, grands projets sur concertation du centrale.

Mutualisation à l'échelle du quartier lorsque ça a un intérêt: services généraux, sûreté, sécurité.

Maintenance des objets mutualisés gérés par un établissement.





12/6/2019 - Séminaire SGM

121

7

LOT ACTIVITE  
SIGNALETIQUE  
DYNAMIQUE  
INTERACTIVE

## Constat

- Multiplicité des sites
- Diversité importante dans la caractérisation des sites:
  - Diffus: Grandes parcelles forment un Campus avec bâtiments dispersés
  - Concentrés: Parcelle = Bâtiments
- Besoin d'un lien fédérateur en plus de la marque permettant de se repérer facilement

## Proposition

1. Signalétique homogène: sorte de repère, de fil conducteur entre tous les sites
2. Ergonomie commune à tous les sites
3. Dynamique: permet de s'adapter à tous les lieux et tous les sites; et surtout permet une évolution simple et facile
4. Interactive: pour permettre de toucher un maximum de public variés et étrangers
5. 5 axes:
  1. Bornes interactives extérieures
  2. Bornes interactives intérieures
  3. Totem
  4. Plans
  5. Guide des sites PSaclay

## Après arbitrage

- JANVIER 2020: Mise en place d'une signalétique provisoire
  - *Panneaux PARIS-SACLAY*
  - *Drapeaux*
  - *Stickers*
- Proposition d'une solution en deux temps:
- Janvier 2020
- Janvier 2021



# Après arbitrage

- Proposition d'une solution en deux temps:
- Janvier 2020
- Janvier 2021

## JANVIER 2021: Signalétique définitive

1. Bornes interactives extérieures
2. Bornes interactives intérieures
3. Totem
4. Plans
5. Guide des sites PSaclay

### Borne de présentation MBSHOW

#### Borne de présentation MBSHOW



### Borne tactile économique MBSHALL

#### Borne tactile économique MBSHALL



### Table tactile outdoor MTAKheops

#### Table tactile outdoor MTAKheops



### Totem haute définition MTRUNE

#### Totem haute définition MTRUNE



université 2020<sup>25</sup>  
PARIS-SACLAY

université  
PARIS-SACLAY

SGM Arts, Culture, Sciences et Société

université 2020<sup>25</sup>  
PARIS-SACLAY



## Ambition d'une direction



- Construire une Direction qui porte la politique volontariste de l'Etablissement sur (au moins) l'un des 3 axes stratégiques transversaux: art et culture, science et société
  - Mais contribue aussi aux deux autres: DDRS et science ouverte
- Promouvoir la Culture au sens large: culture scientifique, technique, industrielle et artistique
- Faire rayonner l'Etablissement en favorisant les liens entre sciences et société, et en promouvant la culture du local à l'international
  - Implications et croisements avec: la formation, la recherche, l'innovation, l'international, spécifiques à l'université (+ partenariats territoriaux, associatifs)
- Participer au débat public en favorisant les liens sciences et société
- Partager, faire pratiquer, et promouvoir la culture et les arts
- La curiosité est un levier majeur de réduction des inégalités: promouvoir la culture scientifique et artistique au plus grand nombre (interne et externe)
- Nos publics cibles:
  - 1- Les étudiants et personnels (interne), en particulier 1<sup>er</sup> cycle
  - 2- Le public des territoires, mais aussi spécifiquement les jeunes, les lycéens/futurs étudiants, élus et décideurs, industriels: au final les citoyens (externe)
  - Ces deux types de publics sont également importants pour notre ambition Paris-Saclay
- Ce direction deviendra la « nouvelle » Diagonale Paris-Saclay

## Périmètres d'intervention de la future direction « la Diagonale »



La conclusion des travaux menés par le SGM Arts, Culture, Science et Société a abouti à la proposition d'une future Direction nommée « La Diagonale ».

Les grandes activités de cette direction seraient :

- Proposer des dispositifs permettant le partage des connaissances et les interactions entre la communauté scientifique et la société ;
- Coordonner des actions transdisciplinaires et transversales qui s'appuient et alimentent les enseignements et la Recherche de l'Université ;
- Favoriser et accompagner les pratiques artistiques et culturelles des étudiants et personnels et la rencontre avec des artistes ;
- Accompagner et mettre en valeur les initiatives culturelles et sciences-société des étudiants et personnels ;
- Animer avec des acteurs internes et externes des réseaux arts, culture et sciences-société ;
- Contribuer à la valorisation des patrimoines et à la conservation du patrimoine scientifique ;
- Représenter l'Université et faire reconnaître les activités culturelles et sciences-société.

## 1<sup>er</sup> scénario proposé : un Vice-président dédié Arts, Culture, Sciences et Société



Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none"><li>- « Spécialiste de ces sujets »</li><li>- Aura une action centrée sur ces sujets et non partagée avec d'autres problématiques</li><li>- Illustre l'ambition de l'Université sur ce champ</li><li>- Assure une cohérence entre les différentes missions</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Risque que ces missions ne soient pas suffisamment intégrées dans les commissions statutaires</li><li>- Nomination de ce VP très liée aux choix de la Présidence</li><li>- Risque que cette vice-présidence soit considérée comme « mineure »</li></ul>

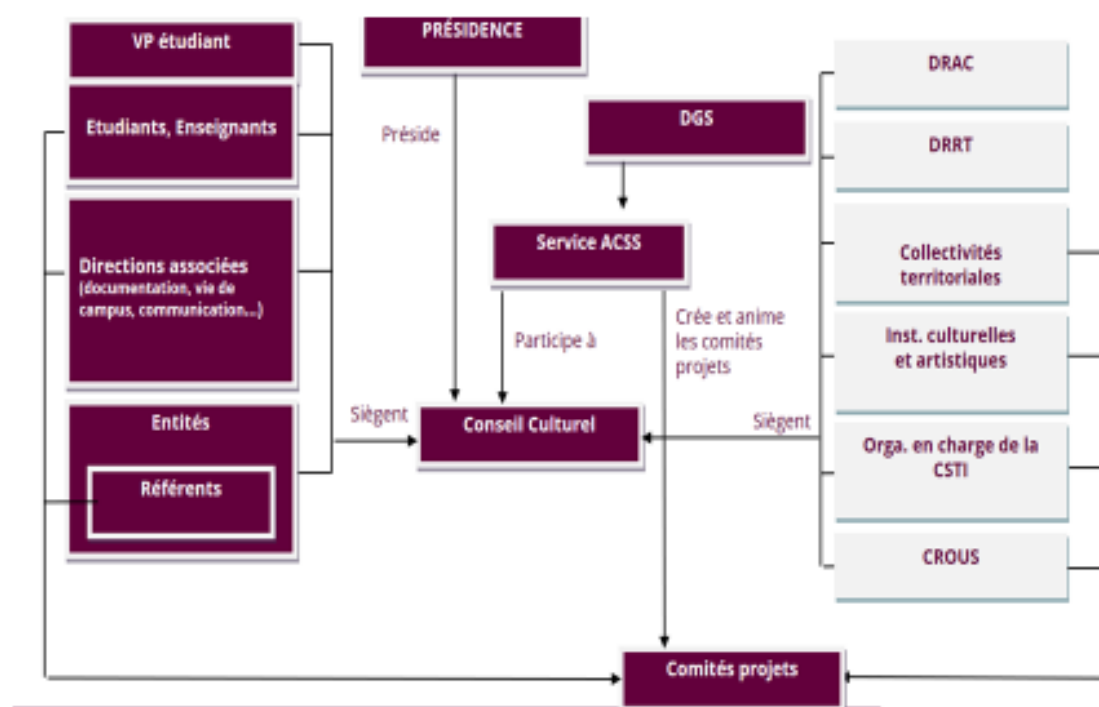
## 2<sup>ème</sup> scénario proposé : rattachement des missions à des VP des commissions statutaires



Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none"><li>- Missions pleinement intégrées dans le cœur des décisions stratégiques de l'Université</li><li>- VP feront un lien entre ces missions et la Recherche et l'Enseignement</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Risque d'un manque de disponibilité de ces VP sur ces sujets</li><li>- VP ne seront pas des « spécialistes » de ces sujets</li><li>- Séparation entre les missions qui relèvent de la Recherche et celles qui relèvent de la vie universitaire</li></ul>



### Organigramme fonctionnel proposé : schéma



## Organigramme fonctionnel proposé : définitions

**Conseil culturel** : définit la politique culturelle et sciences-société de l'Université Paris-Saclay avec les acteurs internes, ceux du territoire et les institutions et structures spécialisées, en particulier les axes de travail de la nouvelle Diagonale de l'Université Paris-Saclay. L'objectif de ce conseil est de permettre les échanges sur des sujets "métier" spécifiques qui ne peuvent être abordés dans le cadre des conseils statutaires. Ce conseil est important car l'action en particulier de la Diagonale dans l'Université Paris-Saclay est complètement interconnectée avec de nombreux acteurs internes mais surtout extérieurs à l'Université.

**Comités projets :** groupe "opérationnels" associés à des projets menés par la Diagonale L'objectif est de réunir les acteurs internes et externes et les associer au fonctionnement de la direction

## Organigramme fonctionnel proposé : justification



Proposer que le service soit rattaché à la Direction générale des services car :

- Au vu de la taille de l'Université Paris-Saclay, il apparaît plus simple que les services centraux soit tous rattachés à une même direction ;
- Le périmètre des activités va au-delà de la vie de campus ;
- La création de ce service correspond à une ambition politique forte ;
- Dans les autres universités, quand une direction culture est créée, elle est souvent rattachée à la DGS.

## Comitologie proposée



Proposition de **lieux d'échange et de réflexion entre acteurs internes** à l'Université et **partenaires externes** sur des sujets propres au « métier ».

Le travail de ces instances doit notamment **faciliter la prise de décision lors des instances statutaires** en anticipant sur des questions et des débats éventuels.

La participation à ces instances ne doit pas être contrainte mais repose, au contraire, sur la volonté des acteurs de l'Université d'y prendre part.

2 instances :

- Le Conseil culturel ;
- Les Comités projets.

## Problématiques identifiées / questionnements soulevés



- Processus de décision, implication des conseils : le processus sera rapide et léger.
  - + un.e représentant.e du/de la président.e sera présent dans ces instances
- Proposition d'avoir la direction rattachée à la DGS
- Proposition d'avoir un appui/relai politique d'un.e VP pour porter politiquement l'ambition des axes stratégiques transversaux
- Prioriser les actions, et identifier quelques actions emblématiques fortes et structurantes (e.g. MISS) pour donner de la cohérence à la politique et permettre ensuite de mener de nombreux projets en cohérence.
- Identifier les publics prioritaires selon le type d'action

## Autres travaux réalisés par le SGM



- Un état des lieux des services actuels culture & science-société, pour chacun des 14 établissements membres de l'UPSaclay a été fait. Il répertorie :
  - » La personne exerçant une fonction publique,
  - » Le.s service.s dédié.s culture ou science-société,
  - » Le nombre d'agents,
  - » Les autres directions impliquées
  - » Le Bureau des arts ou association équivalente,
  - » Les équipements dédiés,
  - » Les principales activités.
- Analyse SWOT ou AFOM des fonctions arts, culture, sciences et société dans l'Université Paris-Saclay effectuée ;
- Réflexion en cours sur 7 lots d'activités ;
- Enquête de priorisation des activités et des axes de travail de la future Diagonale effectuée : 70 activités identifiées, 17 à mettre en œuvre prioritairement en 2020.



## Objectifs fixés au SGMI et Enjeux



### Proposer:

- des axes, des priorités d'organisation et d'action pour le déploiement de la fonction *International* au sein d'UPSaclay2020
- des scénarii d'organisation d'une Direction des relations internationales et européennes articulée avec le « réseau international » des étbts-composantes et composantes, répondant aux enjeux d'une Université de recherche dans le Top 20 mondial

### En tenant compte de ces enjeux:

L'organisation proposée doit permettre d'assurer:

- l'intégration des personnels des DRI actuelles d'UPSud et de la COMUE au 1<sup>er</sup> janvier 2020, avec complémentarité et synergie des compétences
- la poursuite de la dynamique positive établie par la DRI de la COMUE et les établissements via tous les GT et activités communes déployées depuis 2014 (*incluant les activités d'appui à la participation des CH-ECh aux programmes européens*) (*ex. Projet d'université européenne*)
- le déploiement progressif de toutes les missions nécessaires d'une nouvelle DRIE en bonne coordination et interaction avec les composantes, étbts composantes et ONR, et au bénéfice de l'ensemble des campus

## Lots d'activité / Synthèse des travaux



LOTS	Interfaces	Livrables ( <i>hors scénario</i> )
Réseau RI		<ul style="list-style-type: none"> <li>Ventilation des missions/activités à l'œuvre dans les établissements, avec état des lieux RH</li> <li>Périmètre « idéal » d'actions RI – dont activités « Europe », évaluation de l'existant, 1<sup>er</sup> repérage des niveaux Corporate/Opérationnel mutualisé/Subsidiarité. Articulation missions / ETP nécessaires.</li> </ul>
Service Europe <b>Lot Validé 120k€ / 2 ETP</b>	SGM ARI, SGM Formation et GT Europe (réseau des corresp. des services Europe établissements)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Analyse SWOT et Mode de structuration des activités dans les Services Europe des établissements</li> <li>Benchmark de modes d'organisation de 6 universités performantes dans les programmes « Europe communautaire »</li> <li>Descriptif des missions d'un Service Europe UPSaclay à mutualiser ou non (proposé par SGM ARI, complété par SGM I)</li> </ul>
Accueil des acteurs internationaux (étudiants, doctorants, CH-EC, Staff)	SGM Vie de Campus	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identification des besoins spécifiques aux acteurs internationaux</li> <li>Mode de répartition des activités à mettre en œuvre entre les futures Directions Vie de campus et DRI d'UPSaclay2020</li> </ul>
Internationalisation de la formation	5 SGMs et GTs	<ul style="list-style-type: none"> <li>« Meta-Lot » copiloté avec le SGM Formation, impliquant SGMs communication, vie de campus, GTs Graduate schools et 1<sup>er</sup> cycle</li> <li>Liste organisée des actions/ missions (avec 1<sup>ère</sup> priorisation)</li> </ul>
Plateformes-Outils numériques	SGM SI	<ul style="list-style-type: none"> <li>Priorité mise en attente &lt;= mise en place de la Dir° de la transformation numérique pour vision globale des besoins SI – A RELANCER Et nécessité d'interfaçage avec SGM Formation, et SGM ARI</li> </ul>
Modèles économiques	GT2 et GT3	(Identification d'indicateurs pour l'international)

139

12/6/2019 - Séminaire SGM

université  
PARIS-SACLAY 2020

## Scénarios d'organisation / Eléments structurels



### Périmètre d'intervention structuré en 4 grands pôles

(intégrant les 2 DRI ComUE et UPSud au 1<sup>er</sup> janvier 2020, en relation avec le réseau RI)

1. Partenariats internationaux, dont européens (amorçage, élaboration, suivi, ...)
  2. Visibilité et attractivité internationales (missions, salons forums, conférences...)
  3. Mobilité (entrante-sortante (étudiants / EC-CH / staff) / soutien - AAPs sur fonds IDEX & al. / stages...)
  4. Accueil pour étudiants-doctorants-CH-EC internationaux (*Mission transversale*)
- + Cellule Université Européenne (EUGLOH) - en interface

### Un 5<sup>ème</sup> pôle est dédié au renforcement de la participation aux programmes européens:

- Pensé comme 1 guichet unique - point d'entrée pour tous les acteurs, permettant de déposer et gérer tout projet sur les volets « formation / recherche / innovation »
- Intégrant savoir-faire et ressources de personnels rattachés à une Direction « Recherche » ou à une Direction des RIE
- Permettant la poursuite d'activités de groupes experts constitués de personnels des Etbmts et composantes (réseau actuellement coordonné par la DRI ComUE)

**Activités mutualisées avec des représentants des Etbmts-composantes et Composantes, avec coordination de la future DRIE UPSaclay (Missions, Taskforces, Projets....) - Travail en cours**

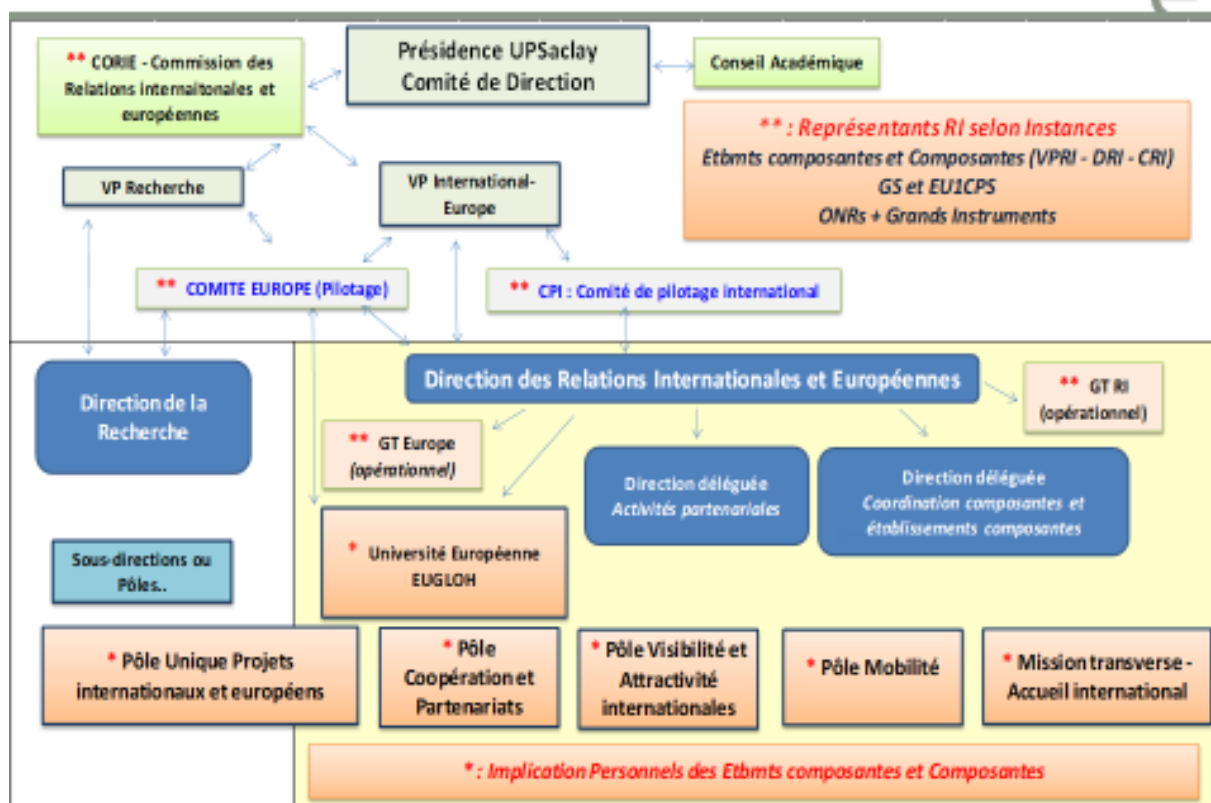
140

12/6/2019 - Séminaire SGM

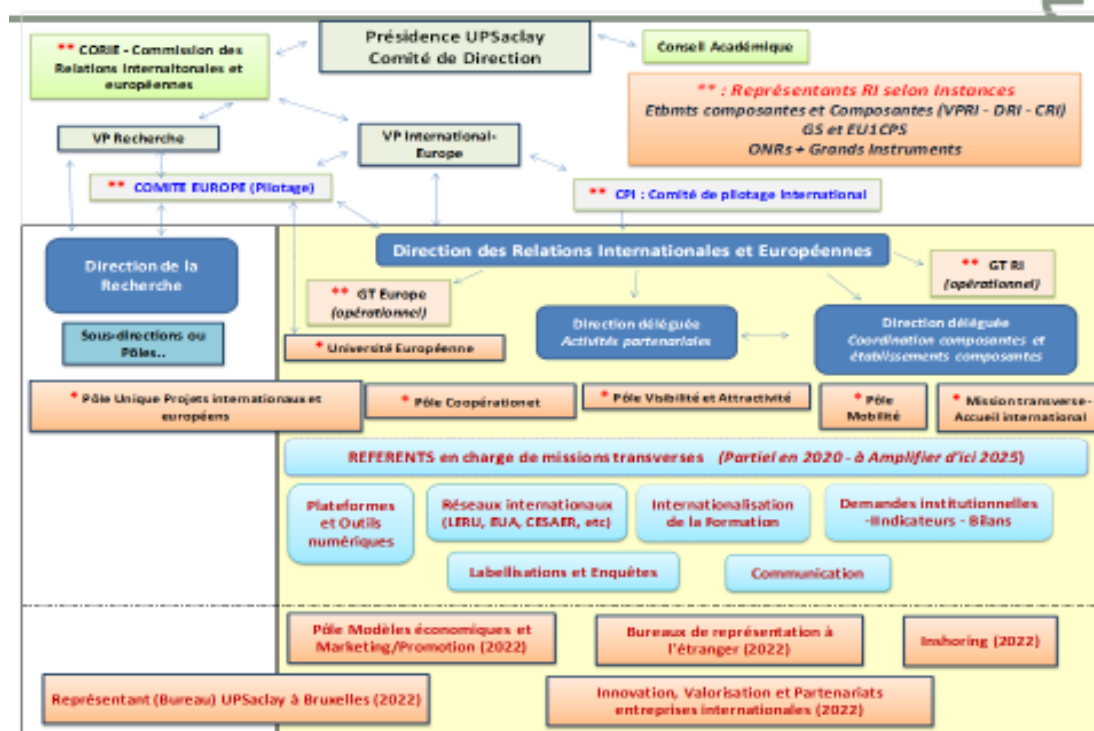
université  
PARIS-SACLAY 2020



## Un Scénario Global d'organisation DRIE Saclay 2020



## Un Scénario Global d'organisation DRIE Saclay 2020-2022



## Scénarios d'organisation / Eléments structurels – Service Europe – enjeux / attendus

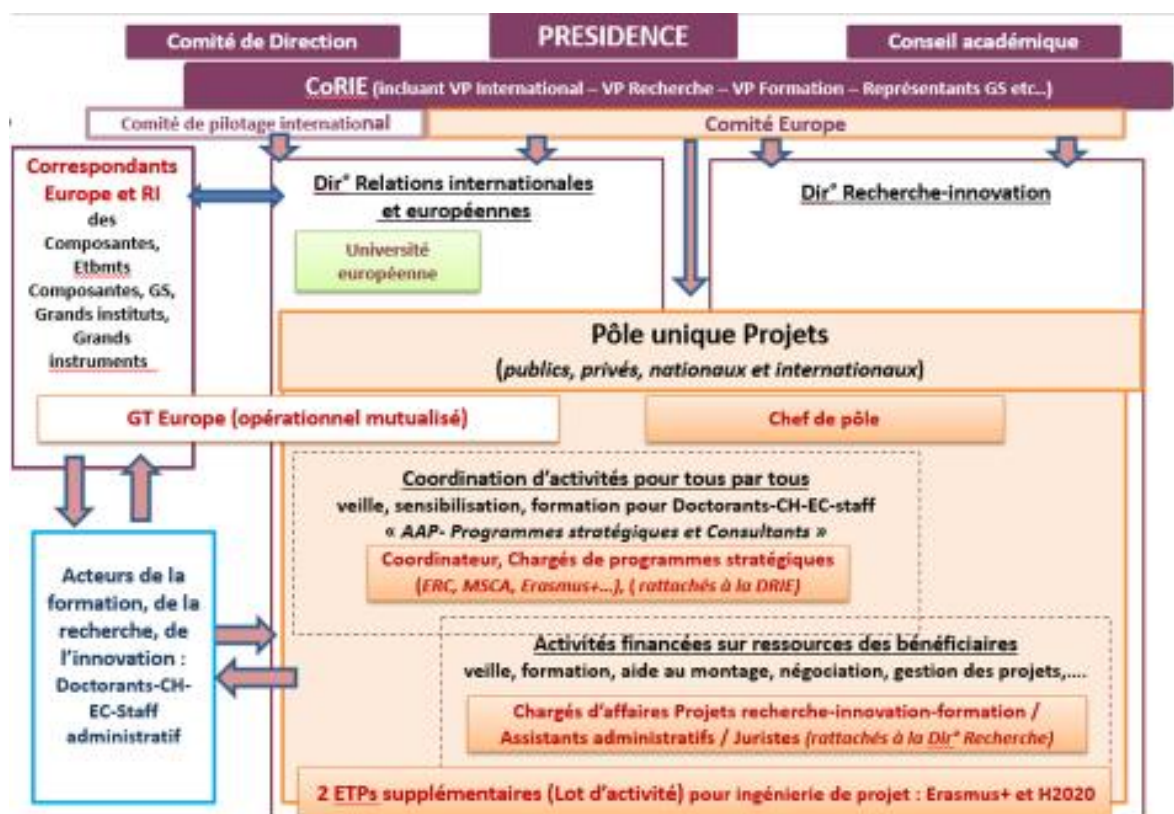


**Proposition d'un Pôle unique Projets pour un service Europe globalement plus efficace sur les volets « recherche-innovation » et « formation », qui garantit :**

- Une seule entrée pour accéder aux services d'accompagnement
- Un pool unique d'experts et chargés d'affaires pour conseiller, orienter, accompagner les acteurs de la formation et de la recherche
- Une organisation qui permet de dépasser les silos traditionnels recherche / formation
- Un pilotage coordonné des activités financées par l'Idex pour le renforcement de la participation aux programmes européens
- Un fonctionnement en réseau global et en réseaux spécifiques métiers : GT Europe et GT sur programmes spécifiques « ERC », « ITN », « FET », « Bourses individuelles », « Erasmus+ »
- Une expertise partagée avec participation des personnels des services Europe des établissements

**Le scénario inclut :**

- du personnel dédié à des activités opérationnelles mutualisées, pour tous et par tous
- du personnel dédié à des activités réalisées sur ressources des bénéficiaires
- 2 ETPs supplémentaires pour ingénierie de projet dès 2020 (sous réserve de validation du COPIL)



## Instances de pilotage et de suivi : 5 comités



- **CORIE (Commission des Relations Internationales et Européennes)**  
VP et Dir. RI / Recherche / Formation des Etbmts composantes, composantes, ONR / représentants RI des GS et de l'EU1CPS, VP Etudiant, représentants des 4 partenaires de l'Univ. européenne, ...
- **CPI (Comité de Pilotage International)**  
VP et Dir. RI/ Recherche / Formation des Etbmts composantes, composantes, ONR / représentants RI des GS
- **GT International (Groupe de travail International)**  
Dir. RI ou Dir adjoints / Représentants RI des Etbmts composantes, Composantes et ONR
- **GTs Europe (Groupes de travail Europe (GT Horizon Europe / GT Erasmus+))**  
Responsables et chargés d'affaires des services Europe des établissements composantes et ONR
- Une 5ème instance, **le Comité de Pilotage Europe** (avec VP recherche & innovation, VP formation, DGS, ... présidée par le VP RI) proposée par le SGM recherche-innovation, approuvée par le SGM

## Problématiques identifiées / questionnements soulevés



### Réseau RI

Différence de règles/procédures pour les composantes avec ou sans PMJ  
Articulation avec ressources / moyens / politique à l'international des futures GS  
« Antennes » et organisation / différents campus  
« Qui rapporte à qui ? »

**Lot Service Europe :** Périmètres d'activités très différents selon les établissements, en particulier ONR (*H2020/ Erasmus+*) ; points de divergence sur certaines des missions « corporate » (lobbying, ...) » et « mutualisées » (*aide au montage et gestion de projets européens*)

**Méta-Lot Internationalisation de la formation :** Prioriser chantiers / actions au niveau UPSaclay, définir (co-)pilotes et lancer actions en coordination (avec toutes directions et groupes concernés) (ex : FLE, Sensibilisation et communication internes, ...)

**Lot Outils numériques :** En particulier sur outils de gestion de la mobilité et des partenariats

- Déploiement de quel outil sur quel périmètre ?
- Prioritaire pour fonctionnement RI UPSaclay2020
- MoveOn / à conserver pour composantes ex-PSud et à adapter d'UPSud à UPSaclay à très court terme ? → *urgent, à relancer rapidement*

**Univ. européenne EUGLOH :** Bien articuler ses activités avec les activités internationales et activités / enjeux ci-dessus



## Scénarios d'organisation



- Des activités nombreuses :

- Partenariats Recherche (privés, publics, nationaux, européens et internationaux)
- Valorisation et innovation dont entrepreneuriat (chercheurs et doctorants)
- Administration de la recherche
- Gestion financière de la recherche et des fonds Idex
- Administration et gestion de la formation doctorale
- Autres : SI Recherche, gestion des données de la recherche, éthique et intégrité scientifique, suivi des publications, formations du personnel...

- En lien avec de nombreuses politiques :

- Recherche, Innovation, Doctorat, Relations entreprises, Entrepreneuriat, Relations internationales, Europe, Finances, Documentation, RH...

- Au service de nombreux bénéficiaires :

- Les laboratoires, souvent mixtes
- Les écoles doctorales
- Le monde socio-économique : les entreprises (partagées avec la formation), clusters innovation (Pôles de compétitivité, SATT, IRT...), les collectivités, les citoyens...
- Les Graduate Schools (dans le cadre de leurs activités en lien avec la recherche et la formation doctorale)

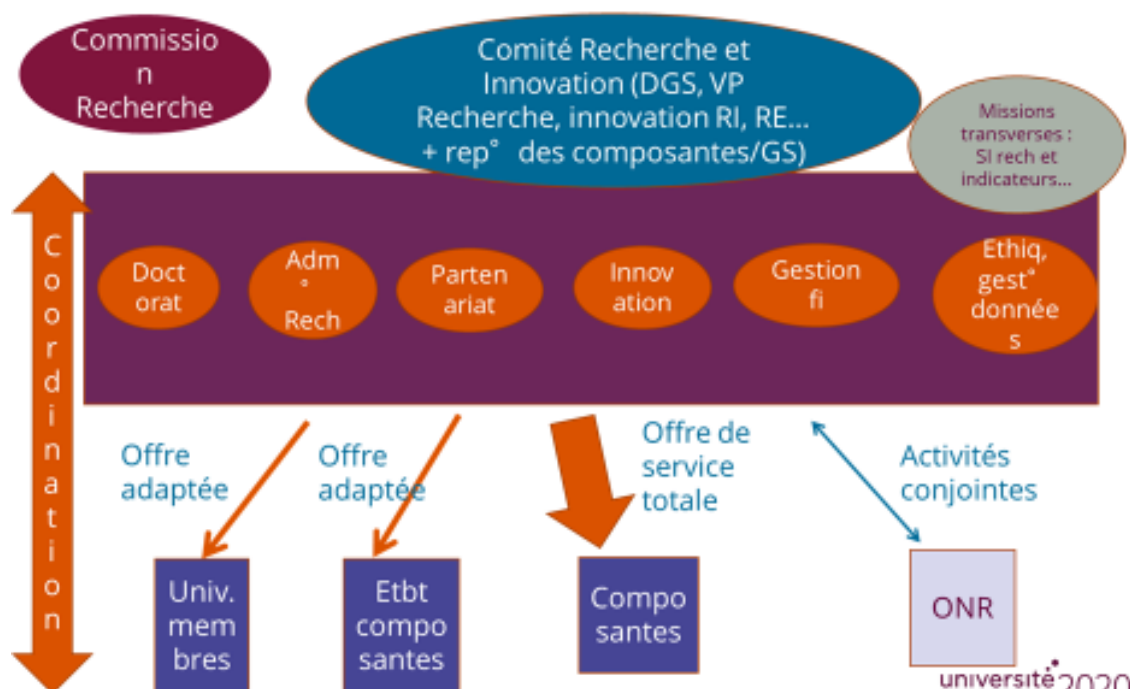




- L'appui à la recherche et à l'innovation est en lien fort avec plusieurs politiques.
- L'appui à imaginer doit être variable selon les activités des composantes / établissements composantes / universités membres et les GS
  - Les activités peuvent être regroupées ou non dans une seule direction, en fonction de l'affichage politique voulu
  - L'Université Paris Saclay pourra assurer certaines fonctions pour tous et dans les mêmes conditions ex :
    - Animation et coordination des activités qui seraient menées en GS ou composantes pour créer des réseaux métiers et coordonner les actions menées.
    - Collège doctoral...
  - Quand il y a une plus-value, la structure UPSaclay assure des activités mutualisées modulables avec les moyens associés des bénéficiaires
  - Et des fonctions en local ou pour le local (GS/Composantes/établissement composantes ou universités membres) \*

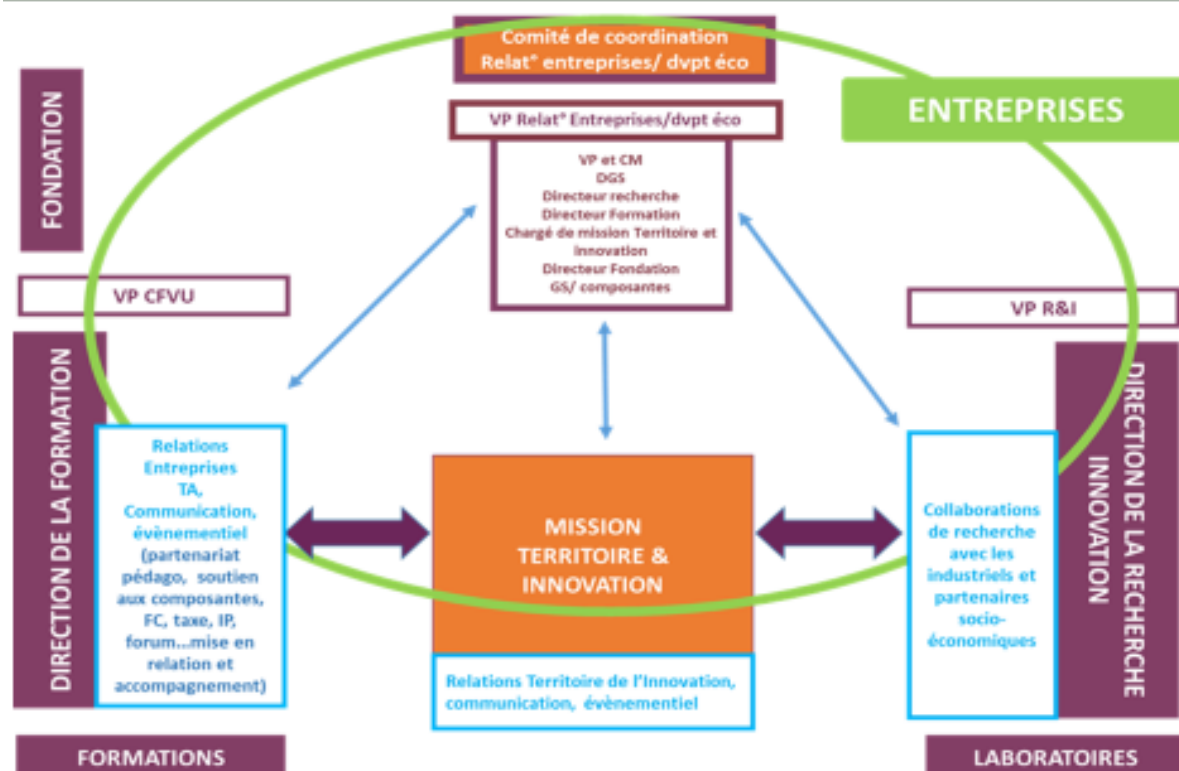
\*Le SGM n'a pas tranché sur la localisation des activités qui relèveraient des Graduate schools ou des composantes (universitaires, établissements, université membres), faute d'éléments validés sur le périmètre de chacun.

## Scénarios d'organisation générale Secteur Recherche et Innovation 2020

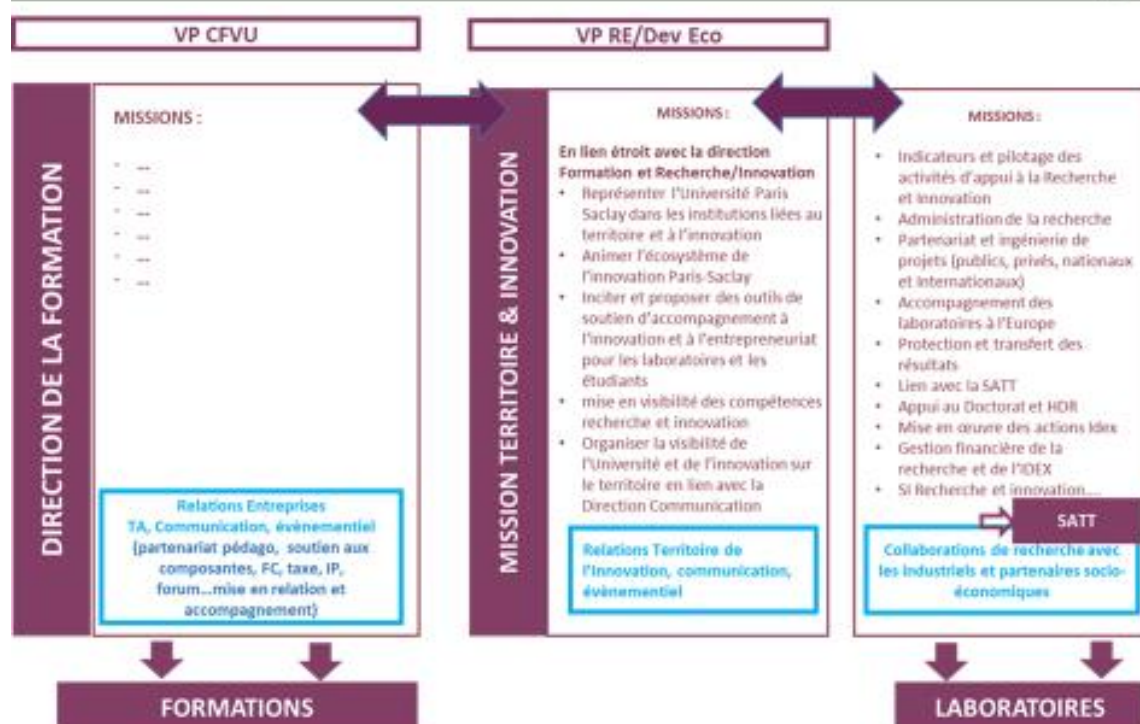




## Scénarios d'organisation – Focus Relations entreprises



## Scénarios d'organisation



## Scénarios d'organisation – Focus Europe

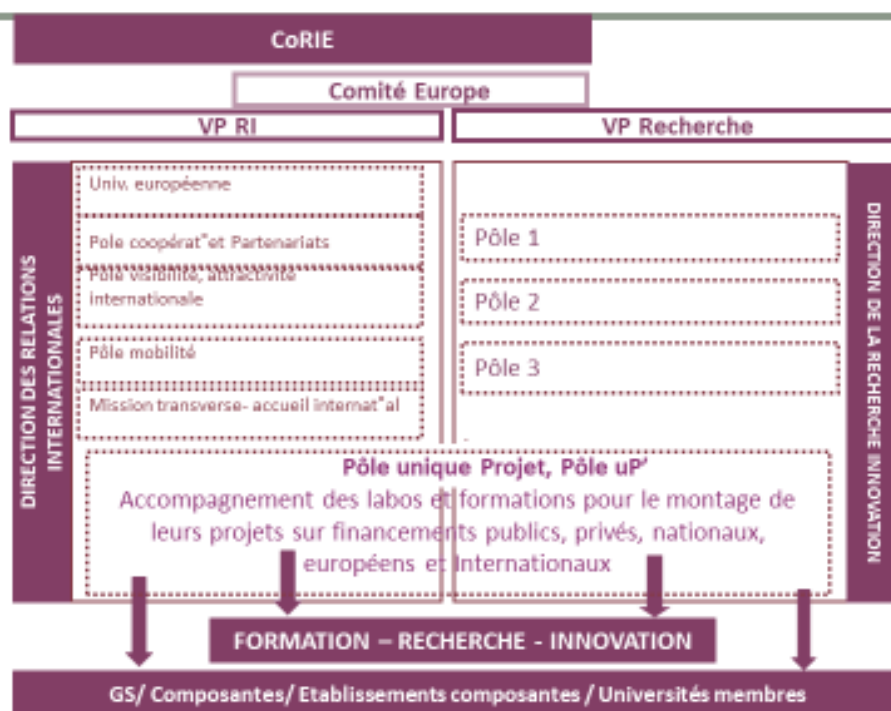


- Objectifs : accroître la participation l'Université Paris Saclay aux programmes de financement européens (Horizon Europe, Erasmus + ...) et assurer le lien Formation/ Recherche/innovation
- L'accompagnement à l'Europe regroupe de nombreuses activités:
  - Lobbying, Veille,
  - Information et formation, Identification de porteurs,
  - Aide au montage et négociation,
  - Gestion financière, Gestion et accompagnement RH, Management des projets,
  - Transfert des résultats et communication,
  - Accueil et aide à la mobilité extérieure...
- De nombreuses politiques impactées (Recherche, formation, RI, RH, Finances ...)
- Une nécessaire équilibre entre expertise et proximité

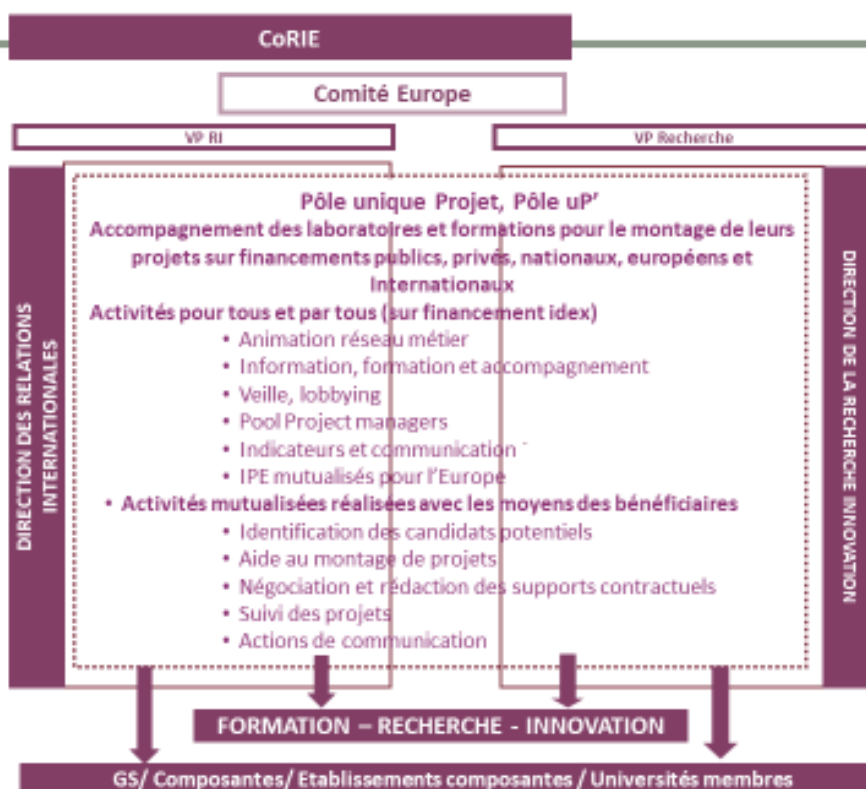
## Scénarios d'organisation – Focus Europe



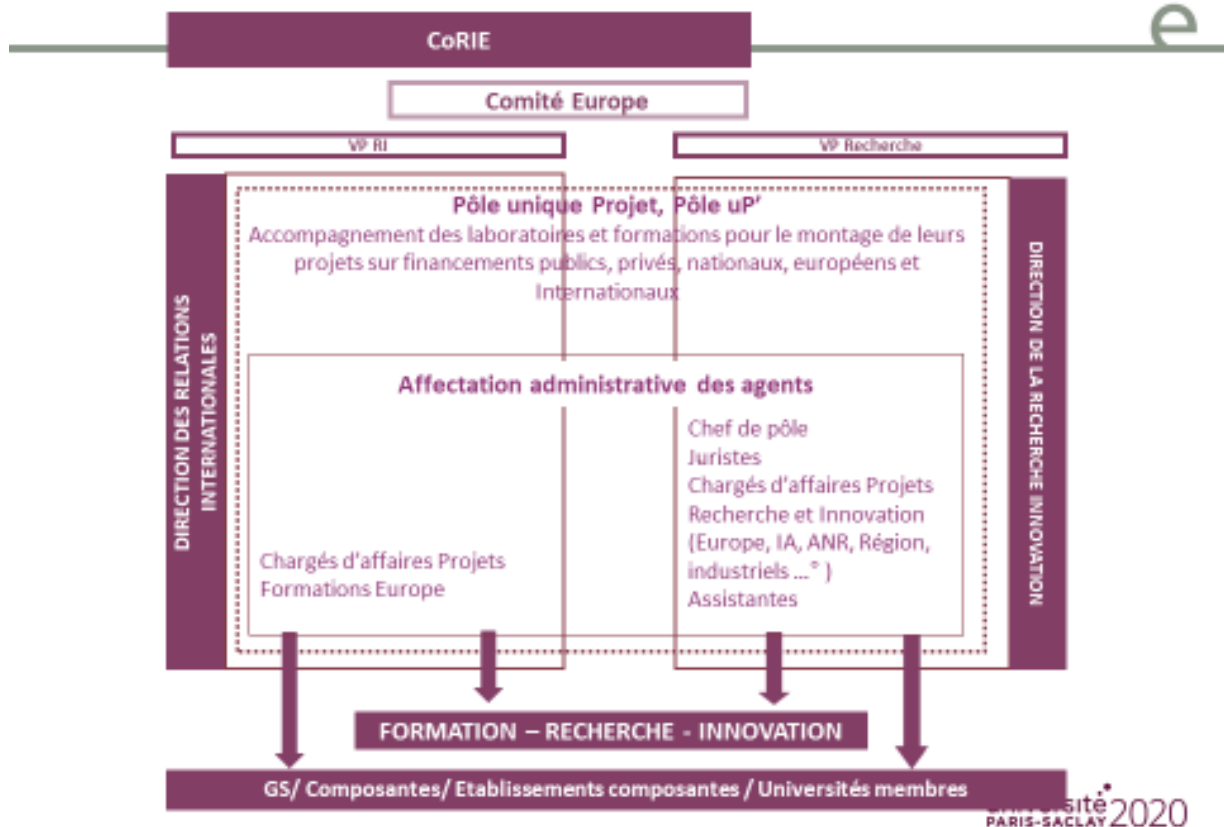
- Le benchmark réalisé par le cabinet SIRIS fait apparaître des organisations distinguant
  - » L'accompagnement Europe Recherche et Innovation positionné dans des directions Recherche Innovation
  - » L'accompagnement Europe Formation positionné dans des directions des relations Internationales
- Pour répondre au nécessaire rapprochement des acteurs qui apportent un accompagnement à l'Europe sur les projets Recherche, Formation et Innovation, le SGM ARI et le SGM RI ont imaginé trois scénarii :
  - a) Une coordination DRI/ DRech-Innov
  - b) Un pôle Europe transverse aux deux directions
  - c) Un pôle unique Projets sur le modèle UNISTRA qui a leur faveur



université  
PARIS-SACLAY 2020



université  
PARIS-SACLAY 2020



## Autres travaux réalisés par le SGM

- Les cartographies des activités avec données quantitatives et une analyse qualitative des activités
  - Ces documents donnent l'état des lieux des services (corporate ou opérationnel), le type d'activité développée, le cadre légal et organisationnel et les outils informatiques mis à disposition dans les établissements
- Un benchmark
  - Des organisations « recherche » des grandes Universités, en France et à l'étranger
- Une identification des activités à mutualiser ou non selon les établissements

# ANNEXE 7 – SYNTHÈSE DES MOUVEMENTS DE SERVICE OU LABORATOIRE

## JUILLET 2019

---



Comprendre le monde,  
construire l'avenir



CABINET DE LA PRÉSIDENTE  
SERVICE SECURITE PREVENTION DES RISQUES  
Bât. 300, 91405 Orsay cedex  
Tél : 01 69 15 34 56  
Email : securite.prevention@u-psud.fr

N/Réf : MB/MB/19/291

Orsay, le 19 septembre 2019

Synthèse des mouvements de service ou de laboratoire, en cours ou à venir,  
suite à la demande des représentants du personnel au CHSCT de l'UPSud du 5 juillet 2019

### Dans le cadre des préfigurations / UPSaclay :

- Direction du patrimoine
- Relations internationales / DRI
- Agence comptable
- DRH
- Service communication
- DABF
- Service des Achats
- DAI
- DSI
- Documentation / SCD
- Innovation pédagogique / DIP
- Vie étudiante / DEVE
- Sports
- Médiation scientifique, Arts, Culture, Sciences et Société
- DARI
- Formation
- Recherche – Graduate Schools
- Hygiène et sécurité – Sécurité défense
- Présidence

### Pour les Unités de Recherche :

- Laboratoires de Physique de la vallée / L2IO ?? : fusion IPN – LAL – CSNSM – LPT – IMNC
- LRI – LMSI – LSV / ENS Paris-Saclay, en 2 laboratoires :
  - LSV + LRI / VALS
  - LMSI + LRI - LRI / VALS
- LAC + LPQM en 2 laboratoires : PAMOFI - ILLUMIN
- Neuropsi / Institut des Neurosciences de Paris Saclay
- BPC : sites Métro (UFR Pharmacie – ICMMO – Enseignement de chimie – Enseignement de biologie) & Ideev (ESE – GVM – IRD & Legs – LSPE)

### Déménagements sans « réorganisation » :

- Bâtiment Pascal (FAST – LPTMS – Institut Pascal)
- BEP
- I2BC / équipes de l'UFR Sciences
- L'Enseignement de l'UFR STAPS et de l'UFR DEG / Sceaux à Orsay, au bâtiment 470
- IEI
- Extension de Kremlin-Bicêtre
- Plateforme cellules souches / Genopôle Evry
- IUT d'Orsay