

Lignes stratégiques d'UPCité pour le rapport Hcéres

UPCité est une université (i) omni-disciplinaire de rang international, (ii) de recherche intensive labélisée IDEX, avec une mise en avant de l'interdisciplinarité, (iii) proposant une offre de formation sans équivalent sur la place parisienne, qui allie cursus professionnalisant, de bac+3 à bac +5, et formation longue à la recherche, (iv) avec une expérience étudiante à forte valeur ajoutée, (v) portant une ambition forte pour la QVCT, les objectifs de DD, la RSE, (vi) articulée sur un campus parisien multi-sites et s'étendant sur des communes limitrophes.

Ce cadre structure la stratégie qu'UPCité déploie dans un calendrier pluriannuel qui prend appui sur les moyens de l'IdEx et qui tiendra compte de la mise en place des contrats d'objectifs, de moyens et de performance (COMP) en parallèle du contrat d'établissement. L'établissement des lignes stratégiques sont l'occasion de porter une réflexion de long terme, et plus spécifiquement une opportunité pour préparer la réflexion de l'université pour son futur COMP (vague 3) qui débutera au même moment que son contrat quinquennal et qu'une nouvelle phase de son IdEx (dont le renouvellement de ses LabEx). Cette démarche est par ailleurs déjà présente en interne (elle a vocation à être renforcée) via les contrats d'objectifs et de moyens négociés avec les trois Facultés et l'IPGP, qui assurent une cohérence d'ensemble entre la stratégie de l'établissement, sa déclinaison par Faculté et au sein des composantes qui leur sont rattachées.

Le contexte budgétaire tendu que connaît l'université – et notamment ses besoins importants en investissement – l'oblige par ailleurs à une réflexion stratégique financière pluriannuelle sous-tendant la viabilité de son modèle de développement, et plus globalement de pilotage, nécessaire pour penser des lignes stratégiques pérennes et soutenables et pour clarifier les choix de l'université, en privilégiant ses missions « cœur de métier » et en identifiant les priorités qu'elle peut financer à un niveau critique pour garantir l'impact de ses actions et projets.

Sa réflexion stratégique se structure autour de quatre axes principaux :

1. **Améliorer la qualité de vie et des conditions de travail.** Enseignants-chercheurs, chercheurs, personnels administratifs et techniques, par leur expertise et leur engagement, participent à la renommée de l'établissement, à la réussite de ses missions administratives, d'enseignement et de recherche. Il est donc primordial de mettre en place une politique de gestion des ressources humaines basée sur la confiance et la reconnaissance pour impulser une dynamique favorable au recrutement, à l'attractivité, à la fidélisation et au développement des compétences.
2. **Investir structurellement et sur le long terme, dans son parc immobilier et dans son environnement de travail numérique,** qui doivent être pensés comme des opportunités de transformation de l'université et inclus comme tels dans sa stratégie. Cet investissement permet de garantir à ses communautés des conditions de travail et d'épanouissement à la hauteur de son statut international, participant en cela à son attractivité ;
3. **Piloter,** pour assumer son obligation d'université responsable :
 - a. en poursuivant la montée en compétences de l'administration, en simplifiant les processus, et en améliorant le service rendu ;
 - b. en intégrant les objectifs de développement durable dans ses activités de recherche et de formation, et dans son fonctionnement administratif ;
 - c. en travaillant sur son offre de formation pour la maquette 2025 afin de mieux la dimensionner en la mettant en correspondance avec l'ambition de la recherche, les attentes des acteurs socio-



- économiques et les enjeux de la société d'aujourd'hui et de demain, en contribuant ainsi à l'épanouissement professionnel et citoyen de ses étudiant-es ;
- d. en développant une vision globale du parcours de l'étudiant, avant son arrivée à l'université et après la diplomation. Seront abordés par un schéma directeur les déterminants académiques directs, indirects ainsi que les déterminants permettant de renforcer les capacités individuelles de comprendre son environnement, d'agir et d'entreprendre ;
 - e. pilotage des ressources en assurant leur diversification et leur complémentarité
4. **Se projeter pour renforcer son impact positif sur la société** en :
- a. continuant à innover dans le domaine scientifique au profit de ses formations et du dynamisme de son écosystème socio-économique,
 - b. faisant émerger les nouveaux domaines de recherche et en soutenant ses domaines d'excellence,
 - c. adaptant son organisation et ses missions en fonction des évolutions sociétales,
 - d. contribuant à la réponse de nos sociétés aux défis qui leur sont posés (changement climatique, résilience démocratique, évolution technologique (IA...)).

LA SANTE PLANÉTAIRE, LE DÉFI DU 21^E SIECLE QUI TRAVERSE TOUTE L'UNIVERSITÉ

L'université Paris Cité est forte de nombreux domaines d'excellence en recherche disciplinaires, soutenus soit par l'IdEx (plus précisément les LabEx), soit par le projet PIA ExcellencES (Atrium SHS), soit par le budget récurrent de l'établissement (Instituts hors les murs). Ces outils « recherche » peuvent être déclinés au niveau de la formation au sein de « Graduate Schools » qui mettent en avant le continuum Master-Doctorat et l'attractivité internationale. En complément, UPCité choisit de mettre en avant l'approche interdisciplinaire pour afficher une signature axée sur la « **santé planétaire** ». Cette signature traverse les trois Facultés (Sciences, S&H, et Santé), l'établissement composante (IPGP) et l'organisme de recherche partenaire (Institut Pasteur) qui constituent UPCité, et fournit un cadre cohérent pour affirmer l'impact sociétal de l'établissement.

La santé planétaire que porte l'université intègre aussi bien (i) les enjeux de l'anthropocène à la confluence des sciences naturelles et expérimentales et des sciences humaines et sociales ; (ii) la santé globale impliquant tout le spectre de la santé, du sens strict au sens large en incluant la psychologie et du sport pour faire face aux grands défis sanitaires des sociétés modernes (obésité, pandémies, vieillissement de la population) ; (iii) l'humain face aux défis d'un monde en transition (climatique, technologique, sociétale, etc.).

UPCITÉ ORGANISE SA REFLEXION STRATÉGIQUE

Ces défis, par nature évolutifs, sont traités au sein d'instituts interdisciplinaires financés par l'IdEx. Ils exigent une organisation plus visible et lisible, permettant à la recherche et à la formation qu'elle soutient de s'adapter aux nouveaux enjeux et renforçant également l'attractivité internationale de l'université. UPCité, dans sa structuration née de sa confirmation IdEx, a mis en place des mécanismes permettant cette évolution :

- UPCité s'est doté d'un programme StratEx, pluriannuel, pour soutenir sa « Stratégie d'Excellence » en mobilisant les fonds PIA, notamment IdEx. Après une période « d'atterrissage » entre 2022 et 2024 faisant suite à la validation définitive de l'IdEx, une nouvelle phase de cinq ans, calée sur le contrat quinquennal et le COMP sera lancée en 2025. L'année 2024 va permettre l'évaluation de la phase précédente de l'IdEx pour préparer ce nouveau plan d'action qui sera validé par le Conseil d'Administration. L'université constitue actuellement un *scientific advisory board* (SAB) afin d'assurer une évaluation aux meilleurs standards internationaux par un jury indépendant. Cette évaluation sera la base d'une réflexion sur la structuration du prochain cycle StratEx. Cette réflexion visera à interroger aussi bien le type de projets et d'instruments financés que la nature des thématiques soutenues. Elle permettra de se questionner notamment sur l'évolution nécessaire des instituts interdisciplinaires mais aussi des LabEx et sur les nouveaux axes de transformation de l'université que le programme StratEx doit financer.



- UPCité a demandé à participer à la troisième vague des COMP (dont l'élaboration débutera au printemps 2024 pour une mise en œuvre au 1^{er} janvier 2025) afin de caler le calendrier de renouvellement de son programme StratEx avec celui de l'élaboration de son COMP. Ainsi, l'alignement de ces deux mécanismes permettra d'assurer des cycles de réflexion et de renouvellement des politiques de formation, d'expérience étudiante, recherche, innovation et organisationnelle de l'université sur une durée pertinente au regard des enjeux qu'elle porte pour la recherche, la formation, l'innovation, au service notamment des enjeux sociétaux sur lesquels elles se positionne.

- enfin, UPCité souhaite profiter des réflexions qui devront être menées pour le renouvellement du programme StratEx et la rédaction de son COMP pour mobiliser sa communauté et renforcer ses contrats d'objectifs et de moyens facultaires. Un tel dispositif permettra à l'ensemble de la communauté d'UPCité (personnels, étudiant-es, organismes de recherche partenaires, alumni, partenaires socio-économiques, autorités de tutelles et acteurs institutionnels) de s'approprier la stratégie de l'établissement et de l'incarner au quotidien.

L'ensemble de ses réflexions via les mécanismes précités sera la base de travail pour préparer la sortie de l'EPE qu'UPCité devra commencer à préparer dès fin 2024 en tirant les enseignements de ses premières années de fonctionnement.

Les différents mécanismes d'élaboration et de financement de la stratégie de l'université vise à accroître, dans les prochaines années, l'intensité de la signature « **santé planétaire** » de l'université et à la faire connaître et reconnaître par les différents publics cibles de l'université pour attirer de nouveaux talents étudiants, académiques et administratifs et de nouveaux partenaires socio-économiques partageant la même vision des défis à venir et des solutions à y apporter. En effet, UPCité souhaite apparaître comme **une université à impact positif sur la société** et elle s'assurera que l'ensemble de ses activités ainsi que de ses partenariats soient alignés sur cette ambition structurelle majeure.

UPCITÉ, UNE UNIVERSITÉ AU SERVICE DE SON TERRITOIRE

Le territoire d'UPCité est à triple niveau et décline par conséquence sa stratégie d'établissement ...

1. ... **en symbiose avec sa métropole** : elle s'étend au rythme de Paris, depuis son cœur historique jusqu'au Grand Paris en cours de construction. Son projet immobilier du CHU Grand Paris Nord (pour 2029) en est le symbole. Elle traite les défis de son territoire en élaborant avec l'APHP et la mairie de St Ouen un ambitieux projet à la fois pour la recherche et la formation en santé (12 000 étudiants ; 1000 personnels ; un centre de simulation médicale; 2 UFR, 4 IFSI; des UMR UPCité - INSERM, une équipe UPCité/Institut Pasteur, etc.) ; d'offre de soin (900 lits réalisés par l'APHP) ; de dynamique étudiante et territoriale pour le Grand Paris (centre de conférence, gymnase, logements, restaurations, liens avec les lycées de St Ouen et offre d'orientation pour les élèves de la ville via un forum sur les métiers en santé).
2. ... **qui assume ses responsabilités nationales** : UPCité porte des formations et des innovations répondant aux enjeux stratégiques de la Nation (santé numérique, quantique, IA, spatial, etc.). Via son pôle universitaire d'innovation (PUI), elle pilote, en lien avec les organismes de recherche partenaires et au bénéfice des projets partagés avec les acteurs socio-économiques de son écosystème, l'ensemble de la chaîne de valorisation de la recherche, et participe aux objectifs nationaux de création de 500 start-up/an et de génération d'innovation de rupture.
3. ... **qui développe des partenariats ciblés à l'international** : l'Europe est le second campus d'UPCité et son alliance Circle U. l'incarne. Cette alliance repose sur trois hubs (climat, démocratie, santé globale) qui sont également les piliers de la signature « santé planétaire » d'UPCité. En Asie, UPCité développe depuis 2014 un partenariat avec NUS à travers notamment des AAP communs (43 collaborations entre les deux universités – 30 en recherche et 13 en formation – et financement de 12 mobilités doctorales entre la France et Singapour). La coopération en Amérique du Nord se met en place avec un protocole d'accord à venir avec Toronto. Enfin,



UPCité a décidé de mettre en place une stratégie de coopération en Afrique en s'appuyant sur l'université Mohamed VI Polytechnique de Rabat et l'université Cheikh Anta Diop de Dakar en s'appuyant également sur un réseau d'excellence sur les maladies non transmissibles – co-labélisé par pour La Guide des universités de recherche intensive et l'ARUA – qu'elle co-pilote au Sénégal.

UPCITÉ, UNE UNIVERSITÉ RESPONSABLE

UPCité est consciente qu'en dépit des succès obtenus et de sa place dans les classements internationaux (1^{re} université française et 35^e mondiale au classement de Leiden, 4^e française et 69^e mondiale au classement de Shanghai, 11^e mondiale au classement THE Young Universities) elle pourrait apparaître comme un colosse aux pieds d'argile : les difficultés organisationnelles liées à la fusion de deux universités majeures parisiennes avec des cultures marquées et différentes doivent être rapidement résolues grâce à une politique volontaire de simplification des processus, de montée en compétences des personnels et de pilotage de la donnée.

En parallèle, des choix budgétaires difficiles ont été faits afin d'assurer à l'université sa capacité d'investissement en 2024. Ces choix impliquent par la suite un travail de changements structurels pour la construction des prochains budgets de l'université :

- Simplification des processus administratifs pour améliorer la fluidité de la prise en charge des actes de gestion ;
- Amélioration des appels de recettes ;
- Meilleure connaissance des coûts de nos activités via la mise en place d'une comptabilité analytique afin d'estimer les coûts complets de nos activités et la soutenabilité de l'offre de formation ;
- Meilleur suivi de nos réalisations via la création d'une structure d'aide au pilotage et de management de la qualité (données et processus) ;
- Mise en place d'un entrepôt de données pour faciliter le requêtage des données et la production d'indicateurs et de tableaux de bord ;
- Diversification des ressources.

Enfin, pour consolider sur le long terme sa trajectoire budgétaire et rendre robuste son modèle de développement, UPCité doit développer une stratégie financière lui permettant d'accroître l'effet levier des différentes sources de financement. Cette stratégie passe par une connaissance fine des différents modèles économiques universitaires existants, par une compréhension partagée de la nature des différentes sources de financement et de ce qu'elles permettent de faire, et par une vision pluriannuelle de l'articulation entre ses différentes sources. Le programme d'accompagnement de la nouvelle équipe présidentielle, Govern U, financé par le fonds de transformation de l'action publique (FTAP) vise à faire monter en compétences l'ensemble de l'équipe (académique et administrative) dirigeant l'université sur cette question. Ainsi, l'équipe dirigeante sera mieux armée pour porter un regard éclairé sur le type d'activités qui doivent être financées par des appels à projets nationaux ou européens, celles qui doivent être financées via le COMP, les transformations à soutenir par le StratEx et enfin celles qui ne peuvent être financées que par de l'argent non fléchi issu de la diversification des ressources de l'université. Il s'agira également pour l'université de sortir de la « dépendance » aux PIA/France 2030 et de penser dès maintenant à la façon de pérenniser les succès de ces projets une fois la dizaine d'années de financement révolue. Dans cette démarche, l'université sera désormais vigilante sur l'intérêt de répondre aux prochains appels à projets. Elle interrogera l'opportunité de ces appels en fonction, certes de sa stratégie, mais également de sa capacité à les suivre et à les intégrer dans ses activités, sans qu'ils ne déstabilisent son équilibre interne.

Enfin, UPCité assume sa responsabilité sociale et d'acteur engagé pour lutter contre le changement climatique. A moyen terme, elle organisera sa réponse pour obtenir le label DDRS. Par la suite, elle élaborera son schéma directeur DD-RS, qui viendra en point d'orgue à l'ensemble des politiques qu'elle déploie et qui en seront ainsi mieux articulées : schéma directeur expérience étudiante, schéma directeur immobilier, schéma directeur numérique, schéma directeur RH, etc.



UPCITE, UN ENVIRONNEMENT DE QUALITÉ AU SERVICE DES ÉTUDIANTS ET DES PERSONNELS

La mise en place d'un modèle de développement robuste et efficient permettra d'assurer le financement de deux investissements structurels indispensables pour assurer la solidité de l'université : le numérique et l'immobilier.

Ces deux investissements de long terme assureront des conditions de travail aux meilleurs standards internationaux pour les étudiant-es et personnels de l'université. Ils permettront ainsi de transformer une faiblesse actuelle de l'université en opportunité.

En effet, ce cycle d'investissements numériques vise à la mise en place d'un environnement de travail pour les étudiant-es et les personnels propice à :

- L'innovation pédagogique : il s'agit de doter nos équipes pédagogiques de moyens numériques pour penser les formations de demain : efficience de l'heure de présentiel entre un enseignant et ses étudiants (exemple de la classe inversée), innovation pédagogique pour renforcer l'attractivité des cours en amphithéâtre, hybridation des différents formats d'interactions, mode projet, etc. Dans le cadre de la préparation de la prochaine maquette d'offre de cours, une attention sera portée sur le déploiement de la nouvelle politique de formation, qui réponde aux enjeux de réussite, d'orientation (passerelles) et d'insertion professionnelle des étudiant-es en intégrant les besoins de l'industrie de demain en intégrant les évolutions des métiers (ex : la transformation du métier de juriste ou de traducteur par l'IA) et la réponse aux métiers en tension (ex : les praticiens de santé, des infirmiers aux médecins) en lien avec les besoins socio-économiques ;
- La réussite étudiante : en permettant aux étudiant-es de bénéficier des meilleures pratiques pédagogiques et d'un cadre de travail permettant leur déploiement, leur innovation et leur transformation. UPCité porte également une ambition en termes d'engagement de l'étudiant-e, dans le cadre de la refonte des maquettes pédagogiques (volumétrie des heures de cours ; efficience du face-à-face enseignant-étudiant ; mode projet ; université terrain d'expérimentation ; etc.).

Enfin, l'enjeu immobilier de l'université ne doit pas être pensé comme une simple rénovation des bâtiments pour une remise aux normes mais doit permettre à l'université de se projeter sur le long terme et de transformer ses bâtiments en **démonstrateurs urbains modulaires** : l'université doit être un terrain d'innovation et d'expérimentation de nouvelles pratiques immobilières, d'usage de nouveaux matériaux, de nouvelles habitudes de partage de l'espace qui pourront servir de démonstrateurs pour adapter le milieu urbain au changement climatique (à titre d'exemple : des enseignements dans lesquels les étudiant-es conçoivent, construisent, installent dans l'université puis analysent les données de capteurs thermiques ou énergétiques pour faire des recommandations, comme cela est déjà le cas dans certaines composantes). UPCité souhaite développer cette approche à un grand nombre d'enseignements afin de devenir le terrain d'expérimentation de ses étudiants pour adapter ses bâtiments au changement climatique, et le partenariat avec Singapour pourra être une importante source d'inspiration dans ce domaine. Elle souhaite également que dans le futur ses bâtiments puissent davantage être modulés en fonction des différentes activités de la journée : par exemple : salles de cours le lundi, lieu de conférence culturelle le mardi, espace de travail collectif en mode projet le mercredi, etc. Ces lieux doivent pouvoir s'adapter aux publics et aux activités sans les cloisonner. Elle pourra ainsi d'autant plus facilement être un catalyseur de la vie culturelle et sportive de son territoire, au profit des étudiant-es et personnels, et le cas échéant les habitant-es du site.

Enfin, la vision de l'université au profit de l'étudiant acteur de sa formation sera renforcée par le développement d'une démarche performante d'évaluation et d'amélioration continue des conditions d'études, des enseignements et des formations.