

Université Pierre et Marie Curie

Volet spécifique du contrat de site

Le projet d'établissement adopté par le conseil d'administration de l'UPMC pour la période 2014-2018 a pour sous-titre « **S'engager dans la construction de Sorbonne Universités**, une université de recherche de niveau mondial pour répondre aux défis du XXI^e siècle ». C'est dire que ce volet spécifique s'inscrit pleinement dans le projet stratégique de site de Sorbonne Universités et a pour objectif de préciser comment l'UPMC s'engage dans cette construction.

Ce projet d'établissement décline **5 priorités** qui se superposent avec les axes stratégiques du projet de site.

S'ouvrir à la société

- par la création de nouvelles connaissances et l'innovation ;
- par l'accueil d'étudiants aux profils divers et la formation de diplômés aux compétences reconnues ;
- par des partenariats fructueux et diversifiés avec son environnement, s'insérant dans les schémas de développement territoriaux en Ile-de-France et à Paris comme dans les régions où sont implantées ses stations marines ;
- en étant acteur du débat science et société ;
- en étant reconnue comme une communauté, acteur à part entière de la société.

Mobiliser tous les champs de connaissance

- constituer avec Sorbonne Universités une université recouvrant tous les champs de connaissance ;
- un cadre disciplinaire fort enrichi par le développement d'approches pluri et interdisciplinaires en recherche et en formation ;
- un atout pour transformer la formation tout au long de la vie.

Intégrer les dimensions européenne et globale

- renforcer notre positionnement d'acteur dans l'espace européen de l'enseignement supérieur et de la recherche ;
- accroître sensiblement notre participation aux programmes européens ;
- développer des partenariats internationaux à l'échelle d'une université de rang mondial ;
- être un acteur de la coopération avec le Sud.

Optimiser l'organisation et les ressources de l'UPMC au service de sa stratégie

- aller résolument vers l'autonomie ;
- faire reconnaître les spécificités des universités de recherche intensive à forte composante expérimentale ;
- faire partager une vision consolidée par missions, actions et structures ;
- renforcer le partenariat avec les EPST, vers un opérateur unique de site ;
- établir un nouveau dialogue de gestion prenant en compte les coûts complets et portant sur une enveloppe globale ;
- diversifier les ressources.

Conduire le changement pour réussir la construction de Sorbonne Universités

- faire vivre la démocratie universitaire ;
- déployer une communication interne à la hauteur des enjeux du projet à mettre en œuvre ;
- déployer la politique de ressources humaines ;
- mettre en œuvre l'intégration dans Sorbonne Universités.

Ce volet spécifique du contrat décline les principaux objectifs de l'UPMC par grandes missions et fonctions pour mettre en œuvre les priorités stratégiques mentionnées ci-dessus, sans reprendre les objectifs et actions définis dans le projet de site de Sorbonne Universités dont l'UPMC fait sienne.

1. Formation tout au long de vie, orientation et insertion professionnelle

Notre défi est de préparer les étudiants, en proposant dès la licence aux publics divers accueillis à l'UPMC des programmes différenciés destinés à favoriser leur réussite. Cette transformation pédagogique sera accompagnée d'une refonte de la formation continue de l'UPMC, afin de renforcer ses liens avec la formation initiale dans le cadre de la mise en place d'une véritable formation tout au long de la vie.

1.1 Intensifier les actions en direction des lycéens et des enseignants du secondaire

- l'accueil de collégiens de 3^e et de lycéens de 1^{re} ;
- la présentation des formations et les modalités d'inscription des étudiants en ligne seront actualisées et simplifiées. La présentation intégrée des parcours possibles et des passerelles au sein de Sorbonne Universités sera un facteur d'attraction des futurs bacheliers ;
- les rencontres avec les lycéens, les enseignants du secondaire et les parents (journées portes ouvertes, fête de la Science, etc.) seront amplifiées ;
- la démarche active de recrutement de bacheliers des filières technologiques ou scientifiques issus d'établissements classés en Zone urbaine sensible (ZUS) sera poursuivie en concertation avec la Mairie de Paris et la Région Ile-de-France ;
- une attention particulière à l'attractivité en direction des étudiantes.

Indicateur n° 1 : Proportion d'étudiants bacheliers primo-entrants dont les parents appartiennent à une PCS défavorisée.

Indicateur n° 2 : Taux de validation de deux semestres en un an.

Indicateur n° 3 : Répartition par genre des étudiants par niveau et par discipline.

1.2 La transformation pédagogique de la licence est notre priorité

L'ensemble des cursus de licence est revu dans le cadre d'une restructuration de type majeure/mineure, permettant aux étudiants de se spécialiser dans une discipline et d'acquérir les bases d'une autre, connexe ou non, dans le cadre du Collège de Licence de Sorbonne Universités.

Cette transformation nécessite la maîtrise des flux entrants d'étudiants en fonction des capacités d'accueil de l'établissement, des débouchés des différentes filières et ainsi qu'une politique de rééquilibrage entre établissements du territoire francilien.

➤ *Une orientation progressive et différenciée en première année de Licence*

- Un cycle d'intégration : 3 parcours centrés sur des groupes disciplinaires différents, structurés de manière similaire afin d'organiser des passerelles.
- Un premier semestre consacré à l'acquisition de connaissances et compétences disciplinaires mais aussi à l'ouverture scientifique, à l'acquisition de compétences transversales et préprofessionnelles, notamment par une UE d'orientation pour réfléchir à un projet de formation pour un projet professionnel.
- Le choix de deux UE disciplinaires, dont l'une en SHS, au second semestre.
- Des « ateliers de recherches encadrées » dédiés à l'apprentissage de l'autonomie, au travail en groupe et à la pluridisciplinarité, s'appuyant sur l'apprentissage par problèmes ou par projets.
- Une pédagogie différenciée tenant compte du niveau des entrants est mise en place.

➤ *Une diversification des parcours*

- Un modèle de licence de type majeure/mineure qui peut être complétée par un semestre supplémentaire pour les étudiants désireux d'obtenir deux licences.
- Une orientation monodisciplinaire pour ceux qui souhaitent se spécialiser précocement.
- Pour les étudiants motivés et ayant l'investissement et le niveau suffisant, des parcours exigeants avec une UE supplémentaire soit dans la discipline majeure (licence de type sur-majeure), soit dans la discipline mineure (double majeure).

➤ *Transformer l'accès aux formations de santé et repenser l'orientation*

- Réduire l'échec des étudiants face au concours couperet en réorganisant l'enseignement de PACES selon le projet déposé en commun dans le cadre du *Collegium Gallilée* par l'UPMC et l'université Paris Est Créteil qui vise à organiser les deux concours en 14 mois et la réorientation précoce des étudiants vers d'autres filières.
- Réorganiser le programme de la première année pour faciliter les réorientations des étudiants n'ayant pas réussi le concours vers d'autres formations.

Indicateur n° 4 : Proportion d'étudiants par niveau inscrits dans une majeure/mineure.

1.3 Accroître la lisibilité des formations proposées en master de sciences, santé, ingénierie et en médecine

L'effort de structuration des masters de l'UPMC, entrepris au précédent contrat, sera poursuivi en relation forte avec la recherche et les partenaires institutionnels traditionnels de l'UPMC.

- Mettre en place de véritables masters en deux ans sans sélection par l'échec à l'issue du M1, ce qui implique la maîtrise des flux d'entrée en M1.
- Penser les parcours des nouvelles mentions de master comme des ensembles de connaissances, compétences et de métiers-cible, avec une rationalisation des UE des S2-S3, en tenant compte des effectifs constatés, des forces d'enseignement et de recherche ; y intégrer les formations transformantes proposées par les Labex.
- Penser les formations en ingénierie, notamment les CMI dans le cadre du réseau « Figure », en cohérence avec les parcours existants des masters, de la formation d'ingénieur généraliste dispensée à Polytech'Paris UPMC et de celle en statistiques et actuariat dispensée à l'Institut de Statistiques de l'UPMC ainsi qu'avec les formations de l'UTC.
- Proposer un master santé offrant une formation complémentaire aux médecins et formant aux nouveaux métiers de la santé, en formation initiale ou continue, dans le champ de la santé publique, de la recherche clinique, de la prise en charge des patients et de leur famille, ce qui permet aux étudiants d'acquérir des compétences en management, droit et SHS.
- Renforcer le nombre de terrains de stages en partenariat avec les hôpitaux et structures non universitaires : des postes d'enseignants partagés pourraient être créés et les hôpitaux pourraient constituer un terrain de formation précieux.
- Instaurer un enseignement intégré de troisième cycle d'études médicales spécifiquement dirigé vers le futur exercice des internes en insistant sur des domaines comme la santé publique et la prévention.

Indicateur n° 5 : Part des nouveaux inscrits en 1^{ère} et 2^{de} années de master.

1.4 Une préoccupation majeure : le devenir professionnel des étudiants

➤ *Une offre diversifiée et vivante de parcours professionnels*

- Offrir une insertion à bac+3 sur différents métiers dans toutes les disciplines grâce à une offre variée de licences professionnelles.
- Renforcer l'attractivité des licences professionnelles qui ne doivent plus apparaître comme des pièges empêchant les étudiants dont le projet professionnel a évolué de poursuivre des études. Plusieurs voies alternatives seront explorées :
 - passerelles de type L2 professionnel, éventuellement en partenariat avec des BTS ;
 - retour vers des études de master après deux années d'expérience professionnelle dans le cadre de la refonte de la formation continue.
- Étendre l'offre de formation professionnalisante en lien étroit avec le tissu socio-économique d'Ile-de-France et les CFA correspondants, prenant en compte l'émergence de nouveaux métiers, ainsi que le niveau de qualification et d'acquisition de compétences requis par la transformation des métiers actuels.

- Développer les halles technologiques de formation dans le cadre de Sorbonne Universités contribuera à l'apprentissage par projets : énergétique et environnement à Saint-Cyr-l'Ecole ; génie environnemental et gestion de l'eau à Ivry-sur-Seine ; génie biologique et génie chimique avec l'UTC.

➤ **Une politique d'orientation-insertion intégrée de la licence au doctorat**

- Dispositif soutenu par des référents enseignants-chercheurs en L1 et par le Service d'orientation insertion-professionnelle avec des rencontres avec des professionnels et 2 UE d'orientation-insertion professionnelle obligatoires en licence ; accompagnement en master et en doctorat dans le cadre du projet individuel de formation (PIF).
- Formation à la connaissance de l'entreprise et sensibilisation à l'esprit d'entreprendre, à la valorisation, à la propriété intellectuelle, dans le cadre d'équipes pluridisciplinaires de Sorbonne Universités.
- Prise en compte de différents types d'expériences qui peuvent venir enrichir leur parcours de formation et les compétences qu'elles permettent d'acquérir : emplois étudiants, missions doctorales, engagement associatif ou citoyen, mobilité internationale, stages.
- Développement d'un centre de ressources pédagogiques autour des activités et de la documentation orientation-insertion professionnelle.
- Mobilisation de toutes les parties prenantes : départements de formation, enseignants-chercheurs, entreprises, collectivités territoriales et réseau des diplômés de l'UPMC.
- Vision stratégique et globale des relations avec les entreprises sur les missions de formation et d'insertion professionnelle pour coordonner et consolider ces partenariats, valoriser auprès des employeurs les diplômés (présentation des compétences acquises, développement du réseau des diplômés, suivi des carrières, débouchés, conseil de perfectionnement, lobbying...).

Indicateur n° 6 : Proportion des étudiants inscrits sous statuts apprentis en Licence pro et Master.

1.5 Internationalisation des formations

- Les programmes internationaux de mobilité étudiante seront conçus comme des pilotes de la transformation des formations, particulièrement au niveau master et irrigueront à terme les masters dans lesquels ils s'inscrivent.
- L'acquisition de la maîtrise de l'Anglais sera encouragée tout au long du cursus car c'est aujourd'hui un outil indispensable pour toute carrière dans un monde globalisé. Cela se fera notamment par l'augmentation sensible de la part d'enseignements délivrés en anglais. L'apprentissage d'autres langues sera encouragé ; réciproquement, la formation en Français à destination des étudiants non francophones (FLE) sera offerte à tous les étudiants internationaux non francophones.
- La mobilité étudiante sera favorisée au niveau licence et en médecine avec un effort accru sur les bourses de mobilité offertes dans le cadre de programmes d'échanges ciblés au sein de Sorbonne Universités.

Indicateur n° 7 : Proportion des étudiants, par niveau, accueillis dans le cadre d'une mobilité entrante ou ayant fait un séjour à l'étranger au cours de leur cursus à l'UPMC dans le cadre d'une mobilité sortante.

1.6 Prendre toute la mesure de la formation tout au long de la vie

- L'offre de FLTV, dispositif insuffisamment proposé en France, sera développée dans le cadre multidisciplinaire de Sorbonne Universités selon deux axes :
 - ouvrir les formations de Sorbonne Universités aux différents publics en reprise d'études ;
 - proposer des parcours adaptés aux besoins des entreprises et des milieux professionnels, notamment dans le cadre de la formation médicale continue et en direction des enseignants du primaire et du secondaire ;
- Un dispositif réactif sera mis en place pour :
 - déterminer et anticiper les nouveaux métiers en gestation en interaction avec les professionnels ;

- définir, en liaison étroite avec les responsables de formation, de nouveaux parcours de professionnalisation conduisant à ces nouveaux métiers en s'appuyant sur l'expertise des formations d'excellence déjà existantes ;
 - bâtir des ingénieries de parcours spécifiques dans le cadre de la formation continue notamment concernant l'e-enseignement et l'auto-évaluation ;
 - faciliter l'accès des enseignants aux formations, aux ressources documentaires et pédagogiques, aux laboratoires, aux séminaires et aux plateformes expérimentales ;
 - simplifier la valorisation des acquis de l'expérience afin de faciliter la reprise d'études.
- Développement d'une offre de formation aux personnes licenciées économiques, ayant pu signer une convention de reclassement personnalisé (CRP) ou un contrat de sécurisation professionnelle (CSP). Cette formation leur permettra de faire le point sur leur parcours professionnel, d'acquérir des compétences et connaissances favorisant leur retour à l'emploi.

Indicateur n° 8 : Proportion des étudiants inscrits sous statuts formation continue par niveau et par discipline.

1.7 Appui aux départements de formation, aux équipes pédagogiques et à l'innovation pédagogique

- L'organisation des fonctions d'appui au pilotage et aux usagers (étudiants, formations, enseignants-chercheurs) d'une manière rationnelle et coordonnée est assurée par la direction générale des formations et de l'insertion professionnelle (DGFIP).
- Cette organisation permettra également de tirer pleinement profit – avec les départements de formation et les équipes pédagogiques – des évaluations des enseignements, des enquêtes d'insertion professionnelle et des enquêtes sur les facteurs de réussite.
- La transformation pédagogique des parcours ne se limite pas à leur structuration. Elle exige aussi de repenser le lien entre formation et recherche et de mettre en œuvre de nouvelles façons d'étudier et d'enseigner. Ces innovations pédagogiques sont stimulées par des appels à projets de Sorbonne Universités.
- Une structure de soutien à l'innovation pédagogique est mise en place, en lien avec les Centres de ressources pédagogiques, pour stimuler et coordonner la réflexion, l'innovation et les mutualisations de bonnes pratiques.
- La réalisation de ces objectifs passe également par l'accompagnement des enseignants-chercheurs et des chargés de mission d'enseignement, dans le cadre d'une formation continue des personnels enseignants-chercheurs.

Indicateur n°9 : Nombre de projets déposés en réponse aux appels à projets pédagogiques de Sorbonne Universités.

2. Recherche, innovation et doctorat

Opérateur de site de recherche et d'innovation, en lien étroit avec les organismes de recherche partenaires dans le cadre de Sorbonne Universités (CNRS, INSERM, IRD, INRIA), l'université a pour ambition d'assurer la liberté des recherches conduites, rendre possible les approches pluridisciplinaires, mobiliser les découvertes pour l'innovation, développer un dialogue fructueux avec les entreprises et la société.

2.1 Mettre en œuvre une stratégie scientifique de site

- Définir les lignes de force et les grands axes autour desquels des priorités seront affichées.
- Poursuivre la structuration des UMR faisant en sorte que les laboratoires aient la taille suffisante pour exister dans la durée, qu'ils développent une culture et une vie internes propres, propices à l'éclosion de nouvelles thématiques.

- Mener une politique incitative renforçant les axes prioritaires ou contribuant au développement d'équipes et de thématiques émergentes, notamment en identifiant ou attirant les chercheurs ou enseignants-chercheurs les plus originaux, susceptibles de développer des idées novatrices, par-delà les cadres consensuels et les appuyer dans le montage de leurs dossiers de candidature aux appels à projet du type ERC.
- Poursuivre la politique de partenariat ciblé avec l'INRA et d'accords cadres avec les EPIC (CEA, ONERA, Ifremer, IFP) et la DGA sur des projets à forte dimension innovante ou appliquée.
- Inscrire le site dans son territoire en appuyant et faisant évoluer les partenariats historiques noués avec des équipes d'établissements membres de *Sorbonne Paris Cité*, de *Paris Sciences et Lettres* ou de *Saclay*. La dimension et l'intérêt scientifiques de ces partenariats amèneront à maintenir, voire développer, des laboratoires communs à haute visibilité et des recherches à haut impact. Le partenariat stratégique avec *Paris Est* sera développé dans le cadre du projet *Aquafutura* et du *Collegium Galilée*.

➤ **Lignes de force et grands axes**

- Recouvrant les différents champs disciplinaires de l'UPMC, les opérations d'excellence (Labex, IHU, autres) s'inscrivent dans les grands axes. Elles ont été conçues non pas comme de nouvelles structures, mais comme des opérations scientifiques susceptibles d'ouvrir sur des ruptures conceptuelles ou technologiques au sein des disciplines qui font la force de l'UPMC et à leurs interfaces. Les projets de Labex non retenus par les jurys mais bien évalués et dont la mise en œuvre est stratégique pour Sorbonne Universités seront soutenus.
- Ces axes de recherche croisent nombre des priorités du projet Horizon 2020 de l'Union Européenne. L'UPMC mobilisera les compétences de son bureau Europe pour appuyer Sorbonne Universités dans la construction des consortia européens, notamment avec ses partenaires de la LERU. La forte implication Européenne se traduit aussi dans l'EIT avec deux KIC et la coordination du nœud français dans l'appel à projets *Healthy Ageing*, comme à travers l'infrastructure EMBRC en biologie marine.
- Le dispositif de recherche de l'UPMC s'articule en quatre pôles « Modélisation et ingénierie », « Énergie, matière, univers », « Terre vivante et Environnement » et « Vie et Santé ». La structuration et la simplification du dispositif des UMR, déjà fortement engagées lors des contrats précédents ont été poursuivies :
 - en chimie-physique et chimie des matériaux, par le regroupement des équipes en ensembles cohérents ;
 - en écologie, par la création de l'Institut d'Écologie. Il permet de rendre visible l'existence à Paris d'un des pôles majeurs de la discipline en France, en cohérence avec l'OSU *Ecce Terra* centré sur les études environnementales et les interactions entre ses trois principales communautés : Écologie, Sciences de la Terre et Sciences du Climat à l'UPMC comme au MNHN ;
 - en biologie, le regroupement et la réorganisation dans l'Institut de Biologie Paris-Seine des équipes hébergées sur le Quai Saint-Bernard affirment l'ambition de constituer un pôle important de biologie fondamentale à Paris ;
 - en maladies infectieuses et immunologie, en épidémiologie et santé publique, en cardiométabolisme, en myologie, en ingénierie médicale, la création de centres de recherche complète la structuration déjà engagée dans le domaine de la recherche médicale.
- La politique de structuration de la recherche biomédicale, conduite en partenariat avec les EPST, l'APHP et les Quinze-Vingts, permet de mieux mettre en cohérence et de potentialiser les forces cliniques et de recherche des hôpitaux associés à l'UPMC :
 - avec les IHU A-ICM (Alzheimer-Institut du cerveau et de la moelle) et ICAN (Institut de cardiométabolisme et nutrition), l'Institut de la Vision, l'Institut Universitaire du Cancer, les différents départements hospitalo-universitaires ;
 - en associant aux cliniciens les autres disciplines concernées pour progresser dans la compréhension des pathologies et de leur traitement, notamment grâce à l'Institut d'ingénierie pour la santé créé par Sorbonne Universités et en associant les facultés de médecine et d'ingénierie de l'UPMC et de l'UTC ;

- en labellisant des groupes de recherches cliniques (GRC) dans le cadre d'appels à candidatures pour favoriser l'émergence et une meilleure reconnaissance académique des équipes hospitalo-universitaires.

➤ *Développer l'interdisciplinarité*

La préparation du contrat a été l'occasion pour l'UPMC de renforcer ces opérations interdisciplinaires au cœur de ses pôles de recherche et entre ses pôles de recherche, notamment avec la création de nouvelles unités de recherche et d'opérations transversales. S'appuyant sur les Labex et les appels à projets de Sorbonne Universités, l'UPMC s'inscrit pleinement dans cette orientation stratégique avec ses partenaires. Ce point est développé dans le contrat de site.

Indicateur n° 10 : Nombre d'ERC, IUF, de prix scientifiques nationaux et internationaux.

2.2 Dynamiser l'innovation et le transfert de connaissances

Le dispositif mis en place dans le cadre de Sorbonne Universités assigne une tâche spécifique à chacun des outils de la chaîne de valorisation de façon complémentaire et articulée.

➤ *Renforcer la recherche contractuelle avec la DGRTT*

- L'importance de l'activité contractuelle de l'UPMC témoigne de la professionnalisation des services de valorisation. Ceux-ci offrent des services « à la carte » aux laboratoires sur une large palette de compétences : gestion budgétaire, recrutement, assistance juridique, négociation commerciale, propriété intellectuelle, gestion de projet, veille et lobbying européens, ingénierie de projet, etc. L'activité contractuelle est un outil pour financer des travaux de recherche, diffuser des savoir-faire, améliorer la compréhension des enjeux sociétaux et des questions scientifiques qu'ils soulèvent.
- L'enjeu est d'augmenter la qualité et la pertinence des contrats par rapport à la stratégie de l'université. Ceci implique une démarche proactive des services de valorisation reposant sur un travail de veille et des interactions personnalisées avec les scientifiques afin d'avoir une image complète et fine des recherches qui y sont menées. Le bureau appuiera la démarche de Sorbonne Universités d'étendre cette approche à tous ses laboratoires, notamment en SHS.

➤ *Développer le transfert et la maturation avec la SATT Lutech*

- La mission de valorisation de la PI et de transfert, jusque-là confiée aux services de la DGRTT, a été transférée à la SATT Lutech dont le rôle est d'analyser le potentiel de valorisation et d'aider à la maturation commerciale, juridique ou technologique nécessaires à leur transfert, par la création de jeunes pousses ou la cession de licences à des entreprises.
- Le fait de pouvoir bénéficier d'équipes entièrement dédiées au transfert devrait l'augmenter sensiblement et faire de Sorbonne Universités un des leaders académiques français dans ce domaine.

➤ *Développer une recherche finalisée avec les PME : Fraunhofer@Sorbonne*

- Dans le cadre d'un accord stratégique avec la *Fraunhofer Gesellschaft* (FhG), Sorbonne Universités met en place un Institut Fraunhofer@Sorbonne pour favoriser la recherche appliquée avec des PME sur une à quatre thématiques de recherche.
- Cet accord est clairement avantageux pour les deux partenaires : la FhG possède la méthodologie et l'expérience que nous n'avons pas et nous donne un accès direct aux PME allemandes qui sont particulièrement intéressées par les échanges avec le monde académique tandis que nous lui donnons une ouverture vers les PME françaises souvent plus frileuses dans ce domaine.

➤ *Paris Parc*

- Lieu emblématique de 15 000 m² dédié à l'innovation au cœur du campus Jussieu, Paris Parc accueillera l'ensemble de ces structures, l'incubateur *Agoranov* et des entreprises notamment du pôle de compétitivité *Cap Digital*.
- Paris Parc jouera ainsi un rôle essentiel dans le développement économique impulsé par Sorbonne Universités et dans la sensibilisation de ses étudiants et de ses chercheurs à l'entrepreneuriat.

➤ *Faire de la transformation numérique de la société une filière d'innovation préférentielle*

- Les technologies du numérique, de l'image et du son sont à même de transformer profondément de nombreux secteurs (communication, santé, autonomie, mobilité, loisirs, éducation, etc.). Ces secteurs

connaissent une croissance particulièrement soutenue qui crée des emplois. Dans le domaine du numérique, Paris est au cœur d'un tissu de PME très dense et actif dans ces technologies et sur ces secteurs regroupés dans le pôle de compétitivité Cap Digital.

- Sorbonne Universités s'attachera à renforcer la capacité de recherche technologique de cet écosystème afin qu'il devienne un acteur de premier rang mondial. Réciproquement, ce secteur représente un débouché particulièrement dynamique pour les diplômés de Sorbonne Universités.

Indicateur n° 11 : CA sur ressources en provenance des entreprises/CA sur ressources contractuelles.

2.3 Favoriser l'expression des talents

➤ *Une politique doctorale centrée sur la qualité*

Lors des deux derniers contrats, l'UPMC a mené une politique doctorale ambitieuse et a structuré le doctorat au niveau institutionnel à travers l'Institut de formation doctorale (IFD). L'IFD sera mis au service de la construction du Collège doctoral de Sorbonne Universités.

- Le périmètre des écoles doctorales a été révisé pour assurer le meilleur environnement de recherche et optimiser l'organisation du doctorat en Ile-de-France. Il en découle une diminution du nombre d'écoles doctorales. Le dispositif est complété par des programmes doctoraux transversaux auxquels les équipes de l'ensemble des écoles doctorales peuvent postuler lorsque le sujet de thèse s'y prête.
- La qualité du doctorat sera renforcée à chaque étape du processus : définition du projet doctoral, validation et publicité du projet par l'école doctorale, procédures transparentes, équitables et opposables de recrutement quelle que soit la source du financement suivi de la qualité.
- La qualité de la *supervision* du projet de recherche doctoral sera renforcée par le développement de la formation des encadrants, par la généralisation des co-encadrements et des comités de suivi annuel.
- Le Plan Individuel de Formation, vecteur de la construction du projet professionnel des doctorants, bénéficiera d'un élargissement de l'offre de formation dans le cadre du collège doctoral de Sorbonne Universités. La promotion du doctorat s'appuiera sur les enquêtes de carrière des docteurs et l'animation de leur réseau qui s'élargira dans le cadre des *alumni* de Sorbonne Universités.
- L'internationalisation du doctorat sera assurée par un meilleur accueil des candidats internationaux comme par le développement de programmes doctoraux internationaux s'inscrivant dans la stratégie de coopération internationale de Sorbonne Universités.

➤ *Une politique des ressources humaines attentives aux (enseignants-) chercheurs*

- La qualité du recrutement sera assurée par l'alignement sur les standards internationaux (*search committees*, auditions approfondies, etc.).
- L'accompagnement des personnels (permanents ou contractuels) concernera leur insertion dans les structures, l'appui à la prise de risque, le développement de carrière (en particulier le passage de l'HDR pour les maîtres de conférences), l'ouverture des carrières à des réorientations ou des mobilités.
- La mise en œuvre du code de conduite pour le recrutement, l'accueil et le développement de carrière des chercheurs post-doctoraux adopté en 2011 sera poursuivie.
- L'évolution des besoins en technicité des laboratoires doit guider la politique de ressources humaines IATS en recherche. Dans ce contexte, le soutien à la politique de plateformes et les mutualisations seront favorisés. La formation des personnels, la prise en compte des acquis de l'expérience, les campagnes de revalorisation et de recrutement permettront d'augmenter le nombre de IATS de catégories A et B.

➤ *Intégrité et éthique*

- Cette action repose d'une part sur des actions de sensibilisation de l'ensemble de la communauté à ces problèmes dès la thèse et, d'autre part, de l'existence d'un délégué à l'intégrité scientifique, totalement indépendant de la gouvernance des structures universitaires, capable d'intervenir en cas de soupçon de fraudes ou de conflits d'intérêt, tel qu'il est défini par les statuts de l'UPMC et qu'il a été mis en place depuis 2012.

- Un comité d'éthique, notamment pour l'expérimentation animale, doit être mis en place au niveau de Sorbonne Universités.

Indicateur n° 12 : Durée de la thèse en mois.

2.4 Être un acteur du dialogue entre sciences et société

- Avec Sorbonne Universités, l'UPMC valorisera l'activité et les résultats de la recherche auprès des différents publics. Les dispositifs déjà existants à l'UPMC ou chez ses partenaires seront élargis et mutualisés. Ils rendront ainsi compte de la complémentarité des approches rendue nécessaire par la complexité des enjeux contemporains, en s'appuyant sur les outils de communication développés par Sorbonne Universités, notamment les Presses Numériques de Sorbonne Universités, étendant à l'ensemble des disciplines sous une forme nouvelle les activités réputées des PUPS.
- L'expérience du Muséum auprès de plus vastes publics nourrira la réflexion pour développer au niveau de Sorbonne Universités des actions de science citoyenne et des actions en faveur des élèves et des enseignants du primaire et du secondaire.
- Le patrimoine scientifique et médical qui fait l'une des richesses de l'université fera l'objet d'actions pour sa conservation et sa valorisation.

Indicateur n° 13 : Nombre de manifestations ouvertes au grand public.

2.5 Développer des vecteurs de mutualisation et d'interdisciplinarité

Cette politique, déjà engagée à l'UPMC, sera étendue dans le cadre de Sorbonne Universités.

- L'Institut du calcul et de la simulation, dédié aux activités de recherche sur la simulation numérique, s'appuie sur les moyens de calcul et de visualisation haute performance de l'Equipex Equip@Meso et du Labex CalSimLab. Il accueille des projets collaboratifs pluridisciplinaires en calcul scientifique, favorise, soutient et valorise le développement d'outils numériques innovants.
- La politique d'investissements scientifiques privilégie chaque fois que c'est justifié les plateformes mutualisées en tenant compte des nécessités de maintenance, de jouvence et de mise à niveau, indispensables à la compétitivité de la recherche, et en prenant en compte tous les coûts de manière à viser l'autofinancement des plateformes de service. Le calcul des prestations en coût complet facilite la tarification des services, contribue à une meilleure visibilité des plateformes et harmonise leur tarification.
- Dans le cadre de Sorbonne Universités, un portail open source institutionnel commun facilitera l'accès à la documentation. Ce portail contiendra les publications scientifiques et les thèses soutenues au sein de Sorbonne Universités, respectant le dispositif national STAR et alimentant automatiquement les archives ouvertes HAL et TEL. L'UPMC s'engage en faveur du « *green open access* ».

Indicateur n° 14 : Nombre de projets déposés en réponse aux appels à projets de SU.

2.6 Optimiser le soutien aux structures et aux chercheurs et prendre en compte les coûts complets

- Pour améliorer l'appui qu'apporte la DGRIT aux structures de recherche de l'UPMC, il est prévu de simplifier l'interface avec les chercheurs. L'aide au montage de projets sera améliorée par une meilleure formalisation des procédures et une simplification des démarches administratives ainsi que par la construction d'outils d'aide au suivi des projets.
- Cette action s'inscrit dans la démarche de mutualisation des services d'appui à la recherche au sein de Sorbonne Universités avec les EPST sur la base des meilleures pratiques. La connaissance partagée, fiable et consolidée de l'activité et des ressources des laboratoires permettra aux membres de Sorbonne Universités de décider ensemble des moyens qu'ils affectent en commun aux laboratoires.
- Le développement de la recherche contractuelle a un impact majeur sur la vie des laboratoires et de l'établissement. L'analyse des coûts indirects et des coûts de gestion par type de contrats conduira à une politique adaptée de contribution aux coûts indirects.

Indicateur n° 15 : Coût complet d'une heure de formation/recherche/d'encadrement doctoral.

3. Vie étudiante et vie des campus

L'université ne doit pas être perçue comme un simple lieu d'études et de formation, elle est aussi un lieu d'épanouissement personnel et collectif. La vie étudiante et la vie de campus sont un facteur essentiel à la construction d'une identité universitaire.

3.1 Faire des campus les lieux d'une culture partagée

- La réalisation du campus intégré de Sorbonne Universités avec ses principaux membres est un des enjeux majeurs du contrat 2014-2018. Il s'agit de faire en sorte que les étudiants des différents sites partenaires se rencontrent et acquièrent une culture et des pratiques communes.
- Il s'agira de développer des actions communes intégrant les différents lieux de formation et de recherche de façon à renforcer, dans le domaine de la vie étudiante, les interactions entre les campus parisiens et les sites éloignés.
- Une politique volontariste d'intégration des nouveaux arrivants (amphis d'accueil, *Welcome Week*) et de développement du sentiment d'appartenance (soutien des bureaux étudiants dans les composantes, cérémonies de remise de diplômes, réseau des étudiants et diplômés UPMC, etc.), déployée depuis 2012, sera renforcée dans le cadre de Sorbonne Universités.
- Elle s'appuie sur le développement de lieux de socialisation, ouverts à tous les étudiants de Sorbonne Universités, qui permettent travail et rencontres sur les différents campus : le nouvel espace vie étudiante à Jussieu, sur le campus médical, aux Cordeliers pour les doctorants, dans les stations marines.
- Au sein de Sorbonne Universités, le développement de la pratique sportive individuelle et collective sera poursuivi ainsi que la tenue d'événements communs propres à renforcer la communauté étudiante et universitaire en mutualisant notamment les politiques et activités culturelles : événements, pratique musicale, pratique théâtrale, ateliers d'expression orale, ateliers d'écriture.

Indicateur n° 16 : Nombre d'évènements en direction des étudiants.

3.2 Contribuer à l'amélioration des conditions de vie des étudiants

- Les services rendus (inscriptions, bourses, aides au logement) seront renforcés dans le cadre de la politique de Sorbonne Universités et d'une coopération renforcée avec le CROUS.
- Les actions visant à améliorer la santé des étudiants et leur suivi sanitaire, à développer des actions de prévention et d'éducation à la santé seront développées par le SIUMPSS dans le cadre de Sorbonne Universités, pour mieux accueillir chacun grâce à des rendez-vous personnalisés avec des infirmières, des médecins, des assistantes sociales et des psychologues.
- Le logement sera également une priorité de Sorbonne Universités à travers le service d'aide à la recherche de logement tant au niveau des résidences universitaires que du parc locatif privé et de l'aide inter-générationnelle.

Indicateur n° 17 : Proportion d'étudiants ayant bénéficié d'une visite médicale.

3.3 Prendre en compte la diversité des étudiants

Au-delà de la prise en compte de cette diversité dans l'offre de formation dès le niveau licence, une attention particulière sera portée à toutes les situations des étudiants pour la bonne intégration du plus grand nombre au sein de l'UPMC et de Sorbonne Universités.

- La mise en place d'un service centralisé d'accueil des étudiants internationaux facilite les démarches des étudiants internationaux et leur intégration, y compris linguistique.
- Le Relais Handicap Santé Etudiants (RHSE) poursuivra son action personnalisée envers les étudiants présentant un handicap.
- Le programme « emploi étudiant » de Sorbonne Universités permet non seulement d'impliquer les étudiants dans la vie et le travail des structures de Sorbonne Universités et dans l'amélioration des services rendus sur le campus mais aussi de favoriser la constitution d'une culture partagée par les différentes populations présentes sur les campus.

- Le programme « bourses de la Sorbonne » également mis en place dans le cadre de l'IDEX, favorisera les parcours de réussite des meilleurs étudiants. Il prendra en compte leurs besoins de financements induits par des parcours spécifiques (doubles cursus, mobilité, stage, etc.).
- La création des statuts d'étudiant « musicien de haut niveau » et « danseur de haut niveau », à l'instar du statut de « sportif de haut niveau » permet de répondre aux profils exigeants de certains.

Indicateur n° 18 : Proportion d'étudiants en situation de handicap.

3.4 Développer le réseau des centres de ressources pédagogiques, lieux privilégiés d'étude et d'échange

- Ces centres, s'appuyant sur le réseau des bibliothèques universitaires, rassembleront des espaces de travail et de rencontres conviviaux, favorisant à la fois la mobilisation collective de ressources documentaires et multimédias et l'intégration de tous les acteurs dans la communauté universitaire.
- Centré sur les besoins des étudiants (étudier en autonomie, développer et valoriser ses compétences pour s'insérer, communiquer, rencontrer et échanger, se cultiver et débattre, créer, se détendre), ils devront permettre de développer de nouvelles pratiques pédagogiques dans un environnement de travail innovant.
- Ces centres devront également être des lieux de vie conviviaux. Ils ne seront pas seulement ouverts aux étudiants, aux enseignants-chercheurs et chercheurs de l'UPMC, mais aussi sur la ville, en étant également accessibles aux lycéens et aux jeunes et plus anciens diplômés.

Indicateur n° 19 : Taux de fréquentation des bibliothèques.

3.5 Favoriser la participation des étudiants à la vie démocratique interne

- Une assemblée des élus étudiants, animée par le vice-président étudiant de l'UPMC avec le soutien administratif et matériel de la DVE, regroupe les représentants étudiants des UFR et des conseils. Sa mission est d'assurer une bonne circulation de l'information entre élus des conseils centraux et des conseils de composantes, et de recueillir leurs avis et réflexions sur certains dossiers.
- La formation des élus est destinée à améliorer leur implication dans la gouvernance de l'université et de ses composantes.
- Une UE de validation de l'engagement citoyen est mise en place concernant l'engagement syndical, associatif à vocation d'animation ou d'investissement à but social.
- Le financement des initiatives étudiantes sera renforcé, dans le cadre de Sorbonne Universités, en y associant un suivi par les étudiants eux-mêmes et en intégrant la possibilité d'un financement pluriannuel.

4. Fonctions support

4.1 Politique budgétaire et diversification des ressources

L'expérience des compétences et responsabilités élargies des quatre dernières années permet de définir les grandes lignes directrices de la politique budgétaire à l'UPMC. La maîtrise du budget est une condition d'un dialogue constructif avec les partenaires de la puissance publique qui contribuent à son financement.

➤ Le budget : un instrument déterminant au service de la stratégie

- La mise en œuvre des choix stratégiques implique de pouvoir articuler étroitement priorités et ressources, engagements pris, évolutions nécessaires par l'organisation d'une programmation pluriannuelle malgré la contrainte de l'annualisation de la dotation.
- Cette double contrainte nécessite d'affiner les outils de comptabilité analytique développés par la direction de l'évaluation et de l'aide au pilotage. L'enjeu est d'obtenir une vision fiabilisée et transparente des moyens consolidés affectés à chaque mission, chaque action et chaque structure. Associés aux indicateurs de performance, ces éléments permettront d'éclairer les choix des administrateurs.

- La définition préalable des enveloppes disponibles encadre le dialogue de gestion avec les composantes, les structures, les directions et les services. Ce dialogue, engagé dès février, est global et concerne l'enveloppe de masse salariale comme le fonctionnement et l'investissement.
- Des efforts ont été engagés et seront poursuivis pour contenir au mieux les dépenses obligatoires et incompressibles compte tenu de l'évolution du marché. La renégociation systématique des marchés de l'université doit permettre de dégager progressivement des marges relatives.

➤ **Diversifier les sources de financement de l'université**

- Les ressources contractuelles représentent aujourd'hui environ 15 % du budget de l'UPMC. Elles sont issues pour l'essentiel des réponses apportées par les équipes de l'UPMC, dans les différents secteurs d'activité, aux appels d'offres compétitifs régionaux, nationaux ou européens ; elles témoignent bien de la compétitivité des équipes de l'UPMC et des efforts accomplis pour accroître cette contribution indispensable. L'UPMC s'attache à renforcer l'appui que ses services apportent au montage de projets, à leur suivi et au compte rendu aux financeurs.
- Les ressources complémentaires ne renforceront la capacité d'action de l'UPMC que dans la mesure où les coûts complets y seront intégrés. Sans ce changement culturel majeur pour nous mettre sur un pied d'égalité avec nos compétiteurs internationaux, le poids des charges induites par les ressources contractuelles ne pourra plus être assumé sur la dotation récurrente. Cette dimension doit être impérativement intégrée dans les négociations avec les partenaires industriels, les agences d'Etat, les collectivités territoriales et les organismes à but non lucratif.
- Le mécénat est une autre ressource qui nécessite un effort de longue haleine pour porter ses fruits. L'UPMC s'y est engagée il y a quatre ans avec un réel succès. Pour l'essentiel, les donations ont été ciblées sur nos équipes sans desserrer l'étau du budget de l'UPMC. L'objectif de la levée de fonds, dans le cadre de Sorbonne Universités, vise le financement d'actions phares plus génériques par les entreprises, le réseau des *alumni* et des amis de l'université, la recherche de grands donateurs.
- Enfin, l'UPMC cherchera à mieux valoriser son patrimoine immobilier et son image de marque en obtenant d'être considéré par l'État comme un bailleur pour la mise à disposition de locaux appartenant à l'UPMC au profit d'autres établissements publics ; et en poursuivant la valorisation des espaces d'accueil et de conférence, dans le strict respect de l'éthique universitaire.

Indicateur n° 20 : Niveau d'indépendance financière (ressources contractuelles/dotation).

4.2 Politique de ressources humaines : l'accompagnement des personnels

La politique de ressources humaines doit veiller à anticiper et accompagner les modifications importantes induites dans l'activité des différentes catégories de personnels par l'évolution des pratiques scientifiques et pédagogiques, l'acquisition des compétences élargies et des responsabilités qui y sont liées ; cela dans le cadre contraint de l'enveloppe de masse salariale sous plafond d'État et en prenant garde au renforcement de la précarité qu'induit le recrutement en trop grand nombre de personnels sur ressources contractuelles.

La comptabilité analytique développée à l'UPMC démontre l'inanité du procès de « sureffectif » qui a pu lui être intenté ainsi qu'aux principales universités de recherche intensive. Ce « sureffectif » résulte de la prise en compte d'indicateurs insatisfaisants dans le calcul de l'allocation des moyens : sous-estimation de la contribution des techniciens et ingénieurs à la recherche, tout particulièrement en sciences expérimentales, sous-estimation de la prise en compte du doctorat, non prise en compte des enseignants-chercheurs hospitalo-universitaires qui, dans nos universités, sont en grande majorité publiants, sous-estimation de la charge induite par l'accueil dans nos UMR des chercheurs et ITA des EPST.

➤ **Une politique prévisionnelle des emplois**

- Reposant sur l'anticipation pluriannuelle des évolutions de masse salariale, incluant le glissement vieillesse technicité (GVT) comme les provisions pour chômage (ARE), la modélisation de la masse salariale entreprise ces dernières années doit nous permettre de la contenir dans l'enveloppe allouée.
- L'élaboration de la GPEEC s'accompagne, dans la préparation du dialogue de gestion budgétaire avec les composantes et les directions, d'une réflexion sur la meilleure façon d'assurer les objectifs de la structure en prenant en compte les conditions de travail, afin de dégager des marges de manœuvre pour assurer l'évolution nécessaire des métiers.

- Cette politique doit prendre pleinement en compte la santé au travail, les conditions d'hygiène et de sécurité des personnels (comme des usagers). Elle doit aussi associer les personnels à l'élaboration de la réorganisation du travail dans le cadre du projet de service pour prévenir efficacement les risques psycho-sociaux pour laquelle un programme spécifique est élaboré.
- Cette politique s'appuie sur la poursuite de la requalification des emplois et de la revalorisation des carrières pour les BIATSS comme pour les enseignants-chercheurs, sur l'ouverture de tous les postes de BIATSS à la mobilité interne, sur la mobilité externe, et sur un développement corolaire du plan de formation des personnels.

➤ *Un accompagnement personnalisé des carrières*

- Il prend en compte les acquis de l'expérience (qu'elle soit formalisée dans le cadre de la VAE ou non) et s'appuie sur un plan de formation continue des personnels mieux adapté à l'exercice de leurs responsabilités, à la progression de leur carrière, à la diversification de leurs activités et à la mobilité. Ce plan intégrera pleinement la formation continue des personnels enseignants et enseignants-chercheurs.
- L'expression des personnels dans la définition des projets de services contribuera à mieux mettre en œuvre les priorités du projet d'établissement et à optimiser leurs conditions de travail.
- Des solutions devront être expérimentées pour permettre une meilleure organisation par les enseignants-chercheurs de leur temps de service statutaire dans le cadre d'équipes pédagogiques.
- La politique indemnitaire permet de reconnaître les responsabilités comme l'investissement des collègues dans la mise en œuvre de leurs missions, en continuant de prendre en compte de façon équilibrée pour les enseignants-chercheurs la dimension recherche et la dimension formation.
- La simplification de l'organisation administrative et des procédures grâce au développement et au renforcement d'outils collaboratifs performants vise à répondre aux insatisfactions, voire le mal-être, des personnels.
- La mise en place d'un médiateur devrait faciliter l'accompagnement des personnels dans leurs missions et leurs relations avec les différents services ou instances de l'université.
- Un dispositif de suivi de carrière permettra aux personnels, BIATS comme enseignants (chercheurs), d'exposer leurs interrogations et leurs difficultés, d'élaborer une stratégie pour les surmonter et engager une dynamique constructive pour eux-mêmes et l'établissement.

➤ *Une politique maîtrisée et responsable d'emplois contractuels*

- Les emplois de fonctionnaires dont l'université dispose sont insuffisants pour la réalisation de ses missions et pour tenir son rang dans la compétition internationale en recherche. L'université a donc recours à des emplois contractuels, notamment sur ressources contractuelles. Outre que le financement de ces emplois doit inclure le coût chargé, le nombre de contractuels à l'université ne peut augmenter considérablement.
- L'établissement des contrats, l'accueil et l'accompagnement des personnels contractuels doit se faire dans le respect et la pleine information des personnes sur leurs droits.
- S'il s'agit de couvrir des fonctions pérennes de l'université, la politique de stabilisation et d'intégration dans la fonction publique sera poursuivie au rythme de la libération d'emplois vacants. Des formations doivent leur être offertes.
- Si le recrutement d'ingénieurs ou chefs de projet est effectué dans le cadre d'un projet de recherche, il faut veiller à la pérennité des ressources contractuelles sur le long terme avant de s'engager dans une stabilisation en CDI sur la base de fiches métier génériques pour permettre aux personnels ainsi recrutés de travailler au cours de leur carrière sur différents projets au sein de différentes équipes.

➤ *Une action proactive contre les discriminations*

- Amplification des actions et mesures pratiques permettant un rééquilibrage de la parité femme - homme aussi bien chez les enseignants-chercheurs que chez les personnels administratifs et techniques.
- Développement d'une politique forte d'accueil, de reconnaissance et de prise en charge des personnels handicapés.

Indicateur n° 21 : Proportion d'agents bénéficiant d'une mobilité interne.

4.3 Politique des systèmes d'information

Le retard de l'ESR en la matière pèse lourdement sur l'efficacité de l'université quand le pilotage revêt une importance stratégique et que les opérations sont de plus en plus dématérialisées dans tous les secteurs de l'économie et de la vie courante. De façon structurelle, les moyens budgétaires et humains consacrés aux systèmes d'information restent insuffisants.

Des progrès ont été accomplis mais SIFAC, sans logiciel d'interface, a considérablement alourdi le travail des gestionnaires et obscurci la lisibilité pour les responsables de structure de l'évolution de leur dotation. Le système d'information scolarité a atteint ses limites et il est apparu nécessaire que l'élaboration d'un nouveau système, malgré son urgence, soit entreprise dans le cadre d'une approche mutualisée des universités. Enfin, l'amélioration de la gestion des ressources humaines implique nécessairement et urgemment un système d'information de qualité.

Les axes sont :

- Développer, en mutualisation avec les autres établissements de Sorbonne Universités, un SI vecteur d'efficacité pour les fonctions support en se focalisant sur des dominantes (RH, finances, scolarité).
- Pour la recherche et la formation, centrer le système d'information sur le soutien des activités (gestion des publications, des projets de recherche, des TICE) en se rapprochant des partenaires.
- Répondre aux besoins de partage : ces besoins se traduiront en termes de moyens (mutualisation de plateformes et d'infrastructures), de ressources (documentation numérique), d'échanges d'informations (outils collaboratifs).
- Les investissements propres à l'UPMC seront réalisés de façon à non seulement sécuriser son fonctionnement interne mais aussi à la prémunir d'une obsolescence de son parc toujours menaçante.

Indicateur n° 22 : Pilotage du système d'information et des services numériques aux usagers. (Indicateur MESR IS3).

4.4 Une administration modernisée

La modernisation de l'administration a deux axes prioritaires : la simplification des formalités administratives et le développement de l'administration dématérialisée.

- Un travail de cartographie des procédures administratives de l'UPMC et une analyse critique des circuits et des actes produits permettront des allègements et une harmonisation qui rendront les services plus lisibles aux usagers comme aux agents. La mise en place de guichets uniques destinés à faciliter les démarches des services des agents et étudiants sera privilégiée.
- La dématérialisation des procédures et des formalités administratives sera engagée à l'aide de services en ligne simples mais innovants.

4.5 Politique immobilière

La période 2014-2018 sera marquée par l'achèvement de la réhabilitation du gril Albert sur le campus Jussieu. Cette entreprise de près de vingt ans a illustré la prise de conscience difficile par l'État du caractère stratégique de l'immobilier universitaire et de sa très grande vétusté. Elle a conforté l'UPMC dans sa conviction qu'une université a besoin d'une stabilisation à long terme de son périmètre immobilier et que la dévolution des locaux pouvait lui en donner l'assurance de manière qu'elle puisse établir ses choix stratégiques de développement en toute responsabilité.

Une particularité de l'UPMC découle de ses exigences de surfaces de haute technicité pour maintenir la compétitivité internationale de sa recherche expérimentale. Ainsi, en 2011, 61 % des surfaces de l'UPMC sont dévolues à la recherche alors que les surfaces allouées aux formations représentent 1,8 m²/étudiant. Ces surfaces engendrent des charges importantes en fluides et en maintenance. La livraison des secteurs Ouest Centre et Est du campus Jussieu les augmentera sensiblement.

- Le Schéma Pluriannuel de la Stratégie Immobilière de l'UPMC révisé en janvier 2014 fixe les enjeux :
 - améliorer la connaissance de son patrimoine immobilier, de sa valeur, et acquérir et maîtriser une gestion technique du patrimoine ;
 - développer un système d'information dans le cadre de Sorbonne Universités ;

- assurer une exploitation et une maintenance des bâtiments rénovés et existants pour répondre aux besoins techniques, pédagogiques et scientifiques des utilisateurs dans le respect des contraintes budgétaires et des exigences de développement durable, sans se substituer aux responsabilités de l'État et des autres propriétaires de nos locaux.
- Un effort important doit être poursuivi pour garantir la réactivité dans le traitement des urgences et pour rétablir rapidement une situation normale en cas de dégradation des locaux :
 - le rôle des chefs de site, coordonnés par la direction de la logistique et des campus, comme interface entre les structures et les services logistiques et les services techniques dont les réponses devront être précisément coordonnées ;
 - la mise en place d'outils interactifs de dialogue et de suivi facilitant ce dialogue ;
 - la mise en place d'un système de contrôle des prestataires externes (constitution d'équipes de contrôles, procédures, traçabilité).
- La livraison des secteurs Ouest Centre et Est à l'horizon 2015 va permettre à l'UPMC de reconstruire enfin à Jussieu une vie de campus digne d'une université d'aujourd'hui. Pour autant, la rénovation des bâtiments vétustes dont la sécurité est en cause ne sera pas achevée. Cette rénovation concerne en priorité le bâtiment Cassan ABC à Jussieu, qui héberge le nouvel Institut de biologie Paris-Seine, des locaux d'enseignement et le département des sports ainsi que les bâtiments universitaires des campus hospitaliers à la Pitié-Salpêtrière et à Saint-Antoine. Ces dossiers, inscrits dans les demandes de Sorbonne Universités au volet universitaire du CPER, devront être inscrits dans la programmation pluriannuelle des travaux de rénovation immobilière de l'État. En parallèle, la remise en sécurité du campus des Cordeliers, partagé avec l'université Paris-Descartes, sera engagée avec la Ville de Paris, propriétaire des locaux.
- Le SPSI prend également en compte d'autres opérations qui devront être financées entièrement sur conventions, ressources contractuelles ou mécénat :
 - la poursuite de l'aménagement du campus Jussieu en concertation avec nos partenaires de Sorbonne Universités, la Ville de Paris, le CROUS, l'EPAURIF :
 - le projet Paris Parc ;
 - un aménagement d'espaces de vie sociale (relogement de la halte-garderie, etc.) et la relocalisation des restaurants universitaires dans le cadre du plan Campus du CROUS ;
 - la requalification de la façade rue Cuvier après destruction de la barre Cassan F pour un projet de vie étudiante de Sorbonne Universités (logements, études, activités sportives et associatives) ;
 - l'aménagement des halles technologiques notamment à Saint-Cyr-l'École (ingénierie) et à Ivry-sur-Seine (environnement) dans le cadre de Sorbonne Universités ;
 - l'optimisation des locaux du campus médical pour la recherche et la vie étudiante ;
 - l'achèvement des travaux de réhabilitation des stations marines.

4.6 Politique achat

Les principaux objectifs de la politique de modernisation des achats sont économiques, environnementaux et sociaux, de soutien à l'innovation et d'accès des PME à la commande publique. Les bénéfices attendus de la modernisation de sa politique d'achat sont de plusieurs ordres.

- **Satisfaire les besoins des services en contribuant à la maîtrise des dépenses de l'établissement**
 - Améliorer la qualité du service rendu aux utilisateurs : garantir une bonne qualité de service au meilleur prix, la sécurité juridique des marchés, l'accès à des outils d'achat performants grâce à un suivi de l'exécution des marchés et des plans d'actions. Les résultats obtenus seront mesurés par des bilans de la performance ainsi que des enquêtes réalisées auprès des utilisateurs.
 - Produire des gains économiques par la méthode de mesure des gains mise en place par le Service des achats de l'État afin de suivre et consolider de façon homogène ces gains sur tous les achats.
- **Prendre en compte les objectifs prioritaires des politiques mises en œuvre au sein de l'établissement**
 - Intégrer les objectifs environnementaux et participer au développement durable de notre société.
 - Introduire des clauses sociales d'insertion : faciliter l'accès à l'emploi des personnes qui en sont éloignées en opérant un changement d'échelle afin d'inclure de telles clauses dans tous les marchés, accords-cadres et autres contrats qui s'y prêtent, les exceptions à ce principe devant être justifiées.

- Promouvoir l'innovation : le pacte national pour la croissance, la compétitivité et l'emploi fixe un objectif de 2 % des achats des administrations auprès d'entreprises innovantes en 2020. Dans ce cadre, l'UPMC s'engage à réexaminer ses processus et ses achats, afin de faire toute leur place aux entreprises innovantes, et notamment des PME de croissance innovantes.
- Faciliter l'accès des petites et moyennes entreprises (PME) à ses marchés lorsqu'il existe une offre économique pertinente, notamment par la voie de l'allotissement.
- Accélérer les délais de paiement.
- Développer la transparence des données concernant ses marchés.

5. Gouvernance

Définir nos priorités stratégiques, arbitrer les choix qu'elles exigent, ajuster nos ambitions à nos ressources et mobiliser nos ressources pour nos ambitions : cela requiert un changement profond de culture et de pratiques. Conduire le changement pour que la communauté s'approprie le projet, le précise, le construise est une priorité essentielle : c'est la communauté qui engagera ce changement ou le changement ne se fera pas. Les nouveaux statuts de l'UPMC adoptés par le conseil d'administration en février 2014 se sont attachés à clarifier l'organisation de l'université qu'il s'agit maintenant de mettre pleinement en œuvre.

➤ *Faire vivre la démocratie universitaire*

- Faire vivre les instances qui assurent la vie démocratique de l'établissement sur la base d'une définition claire des champs d'intervention de chacune et de l'amélioration de leur fonctionnement.
- Poursuivre les efforts de rénovation du dialogue social.
- Appuyer la mission du vice-président étudiant et renforcer l'action de l'assemblée des élus étudiants.
- Déployer une communication interne pour renforcer et dynamiser le lien entre les instances et l'ensemble de la communauté comme au sein de la communauté : organiser la circulation d'informations fiables auprès des personnels et étudiants ; favoriser le développement d'une culture commune ; assurer des moments de concertation.

Indicateur n° 22 : Nombre annuel de conseils centraux.

➤ *Une organisation adaptée à la taille, aux caractéristiques et à la stratégie de l'UPMC*

Cette organisation construite dans la durée a fait la preuve de son efficacité et a été confirmée dans les nouveaux statuts.

- Les structures de recherche, quasi exclusivement des UMR, sont en relation directe avec la vice-présidence recherche et innovation en charge du pilotage stratégique de la recherche tel que défini par la commission recherche. Les départements de formation et le service général de la formation initiale sont en lien direct avec la vice-présidence formation initiale et continue et la vice-présidence insertion professionnelle en charge du pilotage stratégique des formations tel que défini par la commission formation et vie universitaire.
- La présidence s'appuie sur les avis, réflexions et recommandations des directoires correspondants, composés d'experts nommés par le président après avis des conseils, et qui n'ont aucun rôle décisionnel ou opérationnel.
- Les composantes sont un élément-clé d'organisation cohérente d'un champ disciplinaire et de ses évolutions, force de proposition et acteur en charge de la gestion des ressources humaines et des locaux au plus près des acteurs. Le conseil des directeurs de composantes joue un rôle important dans la préparation et le suivi des décisions du conseil d'administration depuis 2012.

➤ *Une équipe présidentielle chargée de la préparation et du suivi des orientations stratégiques*

- L'équipe présidentielle se réunit hebdomadairement en comité exécutif avec les directeurs généraux et la directrice de cabinet.

- Les portefeuilles des vice-présidents correspondent aux missions d'une université de recherche intensive de niveau international accueillant plus de 30 000 étudiants. C'est pourquoi, à côté des vice-présidences recherche et innovation, ressources et moyens et santé, la mission formation et insertion a été répartie entre deux vice-présidences pour mieux embrasser l'étendue du champ d'action : formation initiale et continue d'une part, et insertion professionnelle et vie étudiante d'autre part. Une vice-présidence Europe a été créée à côté des relations internationales pour pleinement prendre en compte la dimension européenne de toutes les activités de l'université. De même une vice-présidence entreprises a été créée pour coordonner les relations *corporate* de l'université avec les entreprises et la fondation partenariale. Enfin la vice-présidence du conseil d'administration a été chargée de la vie démocratique.

➤ **Une administration au service des missions**

- L'administration d'une université de la dimension de l'UPMC doit être particulièrement robuste. C'est pourquoi l'ensemble des services administratifs a été réorganisé en trois directions générales.
- La direction générale des services (DGS) coordonne l'ensemble des fonctions support tandis que la direction générale de la recherche et du transfert de technologie (DGRTT) et plus récemment la direction générale de la formation et de l'insertion professionnelle (DGFIP) sont en charge des fonctions soutien aux missions cardinales de l'université. Une étroite coopération entre les trois DG est nécessaire pour la bonne marche de l'établissement.
- La fonction des directions centrales, sous la responsabilité du DGS, a été redéfinie pour mieux assurer les responsabilités et compétences élargies :
 - en séparant les fonctions ordonnateur et comptable par la création d'une agence comptable et une direction du budget et des finances ; en individualisant une direction des marchés à partir de la direction des affaires générales ;
 - en poursuivant le travail de longue portée d'acquisition des responsabilités nouvelles en gestion de ressources humaines ;
 - en recentrant les missions de la direction du patrimoine sur la maintenance prospective des bâtiments et en créant une vraie direction de la logistique et des campus ;
 - en travaillant à la meilleure coordination du travail des directions sur les sujets transversaux sous la conduite des directeurs généraux des services adjoints.
- La nécessaire déconcentration des décisions de gestion courante au plus près des acteurs, dans le cadre de la politique de l'établissement et dans l'enveloppe de moyens définie, vise à renforcer le rôle des responsables administratifs de composante et de campus, en leur faisant bénéficier d'un plan de formation adapté à l'exercice de leurs responsabilités.

➤ **Un dispositif adapté à la construction de Sorbonne Universités**

- Le président de l'UPMC participe au comité des membres de Sorbonne Universités tandis que les vice-présidents participent aux comités de référents correspondant à leurs missions.
- Les DG sont chargés de contribuer à l'harmonisation des pratiques entre établissements de Sorbonne Universités et à la coordination ou la mutualisation des actions des services en fonction des projets et des actions.
- Ce dispositif assure la meilleure contribution de l'UPMC et de son administration à la construction de Sorbonne Universités.