

Une université civique de la transformation sociale et environnementale

Depuis 2010, sous les pressions de la mondialisation, le paysage institutionnel français est traversé par des restructurations profondes, marquées par une intégration des organismes de recherche plus étroite, des fusions d'universités et d'écoles et une différenciation des missions et des visions. Ces évolutions ont un impact particulièrement fort en Ile-de-France avec l'émergence de quatre « universités de recherche » de rang mondial, labellisées IDEX.

L'UPEC porte un projet d'excellence d'un autre type : devenir une « université civique » de référence, centrée sur les défis de la transformation sociale et environnementale et les aspirations à plus de justice sociale et d'équité. Ce choix est ambitieux, car il implique de mettre sur un pied d'égalité recherche et formation et de redéfinir la place de l'université dans la société.

En effet, transformées par la deuxième vague de massification de l'accès aux études supérieures en France depuis les années 1990¹, les universités ont aussi reçu pour mission de préparer les étudiants à leur insertion professionnelle. Loin de constituer une enclave repliée sur elle-même, l'**UPEC, université civique de la transformation sociale et environnementale, a l'ambition d'être un acteur majeur** dans le tissu socio-politique et économique de son territoire, en relation étroite avec ses partenaires, tout en ayant toujours comme horizon des finalités spécifiquement universitaires : l'élaboration de savoirs grâce à une recherche de pointe ; leur transmission, intellectuellement émancipatrice et vectrice de professionnalisation, à des publics variés à travers la formation tout au long de la vie (FI, FA, FC) et, au-delà, leur diffusion auprès d'un large public ; une action au service du bien commun conforme aux valeurs universitaires de service public, de démocratie et de solidarité.

En prise avec la demande sociale et les besoins du territoire de l'Est parisien, l'UPEC a l'ambition de **devenir une université « civique » de référence**, en formation et en recherche, apte à mobiliser l'ensemble de ses forces pour analyser les transformations sociales et environnementales en cours, la vulnérabilité ou les capacités d'initiative de ces sociétés dans un contexte marqué par des dynamiques spatiales nouvelles et de fortes inégalités et de formuler des réponses innovantes aux nombreuses questions, scientifiques aussi bien que politiques, qu'elles soulèvent, pour plus de justice sociale et d'équité.

C'est un choix des « excellences » qui doit nous permettre d'encore mieux former nos étudiants, de produire une recherche de qualité et d'augmenter notre impact culturel et socio-économique. C'est un choix qui conforte notre ancrage territorial et nous permet de nous projeter à l'international.

Un territoire monde, une université des excellences

Notre territoire universitaire est un « territoire-monde », où des sociétés très diverses se rencontrent et s'inscrivent dans un environnement en pleine mutation. C'est un territoire de contrastes, marqué par des dynamiques spatiales nouvelles, des vulnérabilités et de fortes inégalités. C'est aussi un territoire d'espoir, fait de trajectoires ancrées localement mais connectées aux circulations internationales.

Cette richesse incite notre université à être un modèle d'innovation grâce à ses atouts majeurs en recherche et en formation qui, combinés, dressent le portrait d'une université civique d'excellence :

- en recherche, nous sommes le 3^{ème} établissement français en pourcentage de publications dans le top 1% les plus citées (CWTS Leiden, 2013-2017) et le seul établissement du top 10, avec l'École Polytechnique, qui ne soit pas labellisé IDEX ;
- en formation, l'UPEC fait mieux réussir les étudiants de licence que ce que le profil des étudiants laisserait attendre (6^{ème} établissement français selon le MESRI). Les trajectoires des étudiants de master ont aussi progressé, à la hauteur des résultats attendus.

L'UPEC fait donc partie des rares institutions à combiner la réussite des étudiants et la production d'une recherche d'excellence. Notre défi des cinq prochaines années est de mieux intégrer ces excellences, en prise avec les grands défis sociétaux. C'est l'objectif de nos cinq axes stratégiques.

¹ Pour l'UPEC, cela s'est traduit par une augmentation de 10% de ses effectifs étudiants entre 2013 et 2018 et l'établissement devrait approcher les 45000 étudiants à 10 ans au regard des projections démographiques.

Cinq axes stratégiques : visibilité et défis sociétaux

Devenir une université civique implique de construire une université où chaque composante renforce les autres et contribue à une vision stratégique commune. Pour porter cette vision, le projet d'établissement s'articule autour de cinq axes stratégiques, définis non pas en fonction d'un champ disciplinaire ou d'une approche, mais en fonction de défis sociétaux qui rendront plus lisibles et visibles la recherche et les formations à l'UPEC. Adoptés à l'unanimité lors du Congrès des conseils de l'UPEC le 18 avril 2019, il s'agit de :

1. Santé, Société et Environnement ;
2. Transformations sociales, Inégalités et Résistances ;
3. Savoirs et Pratiques en Education et en Formation ;
4. Numérique : Sciences et Pratiques ;
5. Francophonies et Plurilinguismes.

Ces cinq axes entrent en résonnance avec les Objectifs de Développement Durable des Nations Unies.

Ils serviront de catalyseurs aux échanges et à la construction de projets transdisciplinaires associant plusieurs unités de recherche et composantes. Ils permettront notamment une fertilisation croisée dans les domaines de la recherche et de la formation, qui répondra à la fois à la spécificité et à la diversité de nos publics étudiants, aux besoins de formation et de recherche de nos partenaires du territoire (entreprises et collectivités territoriales), et sera un levier d'internationalisation.

Chaque axe sera encadré par une lettre de mission et un comité de pilotage avec un appui administratif, des financements sur projets (quotité et répartition arbitrés par les instances de l'UPEC) et un suivi en fonction d'objectifs et d'indicateurs clairement identifiés et régulièrement évalués. Ils porteront une dynamique collective d'établissement.

Ces axes ne résument pas la politique de l'université et le soutien à d'autres projets interdisciplinaires ou intercomposantes sera aussi proposé, pour permettre l'émergence de nouveaux grands sujets.

Une recherche ambitieuse, en prise avec la société et son territoire

L'UPEC entend mener une politique de recherche aussi ambitieuse qu'exigeante, dans le respect de l'intégrité scientifique qui se concrétisera dans la mise en place d'un comité d'éthique, de déontologie et d'intégrité scientifique. Ses laboratoires seront soutenus par des dotations adaptées à leurs spécificités et par des appels à projet internes. L'UPEC souhaite conforter ses spécificités les plus visibles (médecine, biologie et sciences de l'environnement notamment) mais aussi s'appuyer sur l'excellence de sa recherche en SHS pour développer plus avant des recherches interdisciplinaires. Dans un contexte où les SHS évoluent rapidement, notamment avec le développement des humanités numériques et l'utilisation accrue de bases de données, et où les sciences biomédicales et expérimentales ressentent de plus en plus le besoin de travailler en collaboration avec les SHS, il nous semble nécessaire de relancer le projet de **Maison des Sciences Humaines et Sociales** afin de conforter ce domaine qui est déjà celui, avec les mathématiques, dans lequel notre université est la plus souvent distinguée par l'Institut Universitaire de France.

Cet engagement se double d'un choix stratégique fort : **positionner une recherche d'excellence en prise avec les questions de la société et du territoire**, à l'instar des trois EUR déposées par l'UPEC (Life trajectories and health Vulnerability (LIVE), Greater Paris School of Socio-Environmental Studies (GPS3) et Graduate School of Plural Francophonies), et assurer une large diffusion des savoirs dans la société. L'UPEC développera des partenariats autour de la recherche et de sa valorisation avec les collectivités territoriales et les acteurs économiques. C'est un choix qui nous permettra à la fois de renforcer le lien recherche-formation, de mieux développer la valorisation et la diffusion de la culture scientifique et de procéder à des recrutements de grande qualité.

Le **retour de la diplomation doctorale** à l'UPEC en 2020 est l'occasion, tout en préservant ce que la mutualisation au sein des écoles doctorales a produit de meilleur, de promouvoir une politique doctorale également ambitieuse à l'UPEC, pleinement inscrite dans les cadres européens et internationaux du doctorat. Les liens avec nos partenaires d'Université Paris-Est restent au cœur de nos stratégies de structuration de la recherche, en lien avec notre inscription dans un panorama universitaire qui se pense à l'échelle du Grand Paris.

La promotion d'une **science ouverte**, rendue accessible par une large dissémination auprès de multiples publics, est un enjeu majeur, dans un contexte de transformation sociale et environnementale que la recherche universitaire aide à analyser et accompagner. L'UPEC souhaite encourager, par le biais de l'ouverture d'un portail HAL UPEC, la mise en visibilité de ses productions scientifiques, mais également leur mise à disposition de la communauté scientifique et de publics plus larges.

C'est aussi une **internationalisation de la recherche** que nous souhaitons conduire, en nous appuyant sur les compétences de la DRV et de la DRI, pour inscrire l'UPEC dans des programmes européens comme le HRS4R pour le recrutement des chercheurs et le MSCA pour les mobilités internationales, dès le doctorat mais aussi pour l'invitation de chercheurs expérimentés.

Une université de la transformation pédagogique : formation et recherche en interaction

L'UPEC a fait le choix d'une approche qui privilégie autant les étudiants immédiatement talentueux que ceux qui doivent être plus accompagnés et aidés dans des parcours de réussite, et pour lesquels l'université doit être un partenaire majeur d'un nouveau contrat social. Etayé par notre succès aux différents appels à projets, il se déclinera notamment autour des éléments suivants :

Au fil des différents cycles de formation, l'objectif sera de :

- **diffuser-transmettre-orienter vers la recherche** par un travail sur des documents de recherche ; des mémoires bibliographiques et de recherche ; des enquêtes de terrain ; des présentations par des (post)-doctorants ; communication sur écrans ; bibliothèques comme porte d'entrée sur la recherche ;
- **soutenir la transversalité de la formation à la recherche et par la recherche** : projets tutorés bi-disciplinaires, bi-diplômes et séminaires portés par deux composantes ;
- renforcer le positionnement de l'UPEC dans le **continuum Bac-3 Bac+3**, à travers le SCUIO-BAIP ;
- **individualiser les parcours** de réussite et l'accompagnement des étudiants ;
- promouvoir le développement d'une approche par **blocs de connaissances et de compétences** (disciplinaires et transversales) ;
- renforcer l'**apprentissage** (un point fort de l'UPEC avec plus de 2600 alternants) ;
- **encourager l'hybridation** des modalités de formation (présentiel et distanciel encadré) ;
- **favoriser l'interdisciplinarité**, notamment entre sciences expérimentales et sciences humaines ;
- développer les approches par **problèmes et projets**, permis par la formation par la recherche ;
- assurer l'articulation de l'offre de formation aux **enjeux de professionnalisation et d'insertion professionnelle** à travers l'apprentissage, la FTLV et l'entrepreneuriat.

Cet engagement dans la transformation pédagogique bénéficiera notamment de l'appui de l'axe stratégique *Savoirs et Pratiques en Education et Formation*, en termes de projets, d'ancrage dans la recherche et de suivi des actions de transformation pédagogique. Il sera renforcé par la création d'un centre d'ingénierie et de développement pédagogique (CIDP, dispositif NCU) et bénéficiera de l'apport du monde professionnel à travers le Service de formation continue et des partenariats qui sera rénové.

L'ensemble de ces approches doit permettre d'anticiper les besoins de qualification, l'émergence de nouveaux métiers, grâce à une approche par compétences appuyées sur une maîtrise exigeante des connaissances, et la transition vers un monde où la formation tout au long de la vie sera au cœur du parcours de chacun.

Une université qui se projette à l'international

Notre projet comporte une forte dimension d'ouverture internationale en recherche et en formation, en relation avec le développement des axes stratégiques. Nous développons une stratégie de relations privilégiées à travers un accord cadre d'établissement avec certaines universités qui partagent nos valeurs et notre vision. Cette approche nous a conduit à déposer en avril 2019 un projet d'université européenne (voir annexe), centré sur la bannière de l'UPEC et rassemblant, avec l'UPEC, sept universités du bassin méditerranéen (Portugal, Espagne, Italie, Serbie, Roumanie, Grèce) et s'étendra au-delà de l'Europe (partenaires en Amérique latine, en Afrique, etc.).

Cette stratégie internationale s'appuiera sur des mobilités étudiantes et enseignantes (doubles diplômes, séminaires communs, écoles d'été, manifestations scientifiques, accueil d'enseignants-chercheurs et chercheurs internationaux, soutien de la participation de personnels administratifs à des sessions de formation, etc.).

L'internationalisation « à domicile » sera aussi une priorité qui se décline en direction :

- des étudiants étrangers, avec l'entrée dans le dispositif « Bienvenue en France » ;
- de nos propres étudiants, à travers leur projet professionnel et personnel, l'enrichissement de l'offre de formation en langues, l'organisation d'un cours en langue étrangère par année de formation, ou la mise en place de projets thématiques permettant de faire travailler à distance, ensemble, des étudiants de l'UPEC et des étudiants des universités partenaires, etc. ;
- de nos personnels (formations en langues étrangères, valorisation de l'engagement international des enseignants et enseignants-chercheurs, etc.).

Cette stratégie est aussi une occasion de s'inspirer des expériences internationales, dont celles qui mobilisent le tissu économique.

Une université au cœur de réseaux multi-échelles et de partenariats forts

Le nouveau positionnement stratégique de l'UPEC doit lui permettre de développer ses réseaux partenariaux à l'interface entre

- les membres de la ComUE UPE avec qui nous partageons un projet institutionnel ;
- les universités franciliennes avec qui nous collaborons de manière continue ;
- les organismes nationaux de recherche (CNRS, INSERM) ainsi que les agences ou établissements (ANSES, EFS, etc.).

Parmi ces partenariats, celui qui reste le moins bien défini est clairement la ComUE. Son évolution est aujourd'hui bien amorcée avec le retour des formations doctorales et de la signature des publications à l'UPEC, et la création de l'Université Gustave Eiffel. Mais le statut de la nouvelle ComUE reste à définir, de même que la participation plus large de l'UPEC à l'I-SITE.

En complément de ces réseaux académiques, cette nouvelle mandature sera l'occasion de valoriser les liens de l'UPEC avec ses partenaires, qu'il s'agisse de collectivités territoriales, d'institutions ou d'associations, d'entreprises de production ou de services, publiques ou privées. Cela passera par un soutien à des projets qui permettront de mieux ancrer l'UPEC dans le territoire, d'engager des coopérations mutuellement bénéfiques impliquant ses équipes de formation ou de recherche. La mise en place du Comité d'orientation de la stratégie partenariale (COSP) et le projet de fondation permettront de promouvoir une logique de co-développement entre l'université, les entreprises et les collectivités territoriales, notamment autour des enjeux de transformation sociale et environnementale.

Une université, lieu d'épanouissement

- **Une politique patrimoniale au service des stratégies de recherche et formation**

Face à une **hausse pérenne de ses effectifs**, l'UPEC définit une **politique patrimoniale** visant à accueillir dans des conditions optimales un public aux besoins variés.

En lien avec les collectivités territoriales, cette politique entend rationaliser l'usage du patrimoine pour, d'une part, trouver de **nouveaux locaux sur différents campus** et, d'autre part, **restructurer les bâtiments les plus anciens** afin d'offrir aux personnels et étudiants des locaux attractifs et fonctionnels. Ces opérations mobiliseront aussi les **fonds propres** de l'université.

- **Une vie de campus et une vie étudiante riches**

Les sites de l'UPEC constituent son premier terrain d'action. Une approche de type « campus » au service de l'ensemble de la communauté universitaire (étudiants, personnels, partenaires, etc.) et attentive au développement durable sera mise en œuvre.

En relation avec nos partenaires locaux, nous allons lancer une série d'initiatives pour **animer des campus** à travers le soutien aux événements, la coordination des actions entre les différents campus, la circulation de l'information ; **aménager** des campus pour en faire des **espaces de vie** et de convivialité (végétalisation, création d'espaces informels...) et faciliter l'orientation.

Dans le domaine de la vie étudiante nous allons renforcer **l'action culturelle et sportive** (infrastructures, événements fédérateurs, conseil des sports et conseil culturel...) ; **accompagner les étudiants** les plus fragiles avec la création d'un fonds étudiant d'urgence, une offre de services de santé, un guichet administratif unique, des actions de sensibilisation autour du handicap ; développer **le sentiment d'appartenance** avec le réseau des alumni, la consultation des étudiants sur les enjeux qui les intéressent, la création de temps forts (journées d'intégration et de remises de diplômes...), la création d'une fondation ; mieux reconnaître l'engagement étudiant et renforcer le soutien aux initiatives étudiantes.

Pour promouvoir le développement durable, nous allons favoriser les mobilités douces ; développer le télétravail ; limiter l'impact environnemental de l'UPEC (mise en place du tri sélectif, outils de suivi des consommations énergétiques, prise en compte de critères environnementaux dans les marchés publics, recyclage, promotion de consommations raisonnées...).

L'UPEC souhaite à terme obtenir une labellisation mettant en évidence son engagement en faveur des campus durables.

- **Une université qui privilégie le bien-être au travail**

Une stratégie ne peut être mise en œuvre avec succès que si elle est portée par l'ensemble de la communauté. Pour cela nous devons :

- créer les conditions d'un management participatif et inclusif, favorisant l'intégration professionnelle et sociale, donnant du sens à l'activité ;
- sensibiliser la communauté aux conditions favorables à la qualité de vie au travail en concertation avec les partenaires sociaux, en veillant à la conciliation de la vie professionnelle et de la vie privée et en améliorant les circuits d'information ;
- faire de l'action en matière de santé-sécurité-travail une marque de l'identité de l'UPEC-employeur reconnue sur son territoire, et développer nos actions autour du handicap et de la prévention en santé.

Mise en œuvre du projet : méthode et leviers

- **Une approche participative**

Tout comme le projet d'établissement a été construit avec une méthode participative, l'équipe politique poursuivra la concertation et le dialogue avec la communauté et les partenaires de l'UPEC et leur rendra compte de ses actions.

- **Une politique numérique au service du projet**

Un schéma directeur du numérique sera aligné sur le projet d'établissement et centré sur les acteurs. Dès la rentrée 2019, une commission permanente du numérique sera constituée et fera évoluer le SI pour la formation, la recherche et les services supports :

Il s'agira de faciliter la transformation pédagogique (hybridation, gamification, pédagogie par problèmes ou par projet) avec des formations qualifiantes courtes, un changement de LMS, la mise en place d'un nouvel ENT, de tiers-lieux, learning spaces, fablabs, salles RV/RA et d'amphis favorisant l'interactivité.

En matière de recherche, les data sciences, l'intelligence artificielle (IA), la blockchain, les algorithmes, la science ouverte représentent des enjeux forts pour l'UPEC. Une réflexion sur le SI est en cours pour faciliter le stockage, les échanges de données entre les laboratoires et la DRV, et permettre un pilotage global de la recherche.

Dans le domaine des fonctions support, le numérique doit toujours aller dans le sens d'un travail plus intelligent en éliminant les tâches répétitives et fastidieuses, pour une montée en compétences des agents, favorisant à la fois leurs perspectives de carrière et leur bien-être au travail.

- **Une organisation des services en appui d'une politique**

Une plus grande transversalité entre les services et une meilleure articulation entre composantes et services centraux viendront en appui du projet d'établissement. Pour cela, le CIDP, le SCEPPE (Service Commun d'Education Permanente et Partenariats Entreprises) rénové pourront être dirigés par un binôme BIATSS-enseignant-chercheur afin d'assurer une interface dynamique entre un service commun et les composantes. Ils seront particulièrement créatifs dans le développement des formations tout au long de la vie, en lien avec les partenaires socio-économiques.

Fonctions supports essentielles de la politique de développement de la recherche et d'internationalisation, la DRV et la DRI seront renforcées.

- **Un modèle économique rénové**

Pour assurer ses missions, l'établissement fait le choix de soutenir le développement de ses ressources propres. Cet effort doit être à la fois être reconnu et encouragé, de manière équitable par rapport à d'autres volets d'activité assurant le rayonnement de l'université : recherche, internationalisation, etc.

Pour financer les axes stratégiques, des moyens seront alloués sur projets. Des sujets émergents et fédérateurs seront aussi financés. Les projets devront être transversaux (plusieurs disciplines / laboratoires / composantes) et stratégiques pour l'UPEC. Ils seront validés et évalués par les conseils de l'UPEC.

Une politique de ressources humaines adaptée sera mise en œuvre, fondée sur la solidarité au sein de l'UPEC, et comprendra un volet indemnitaire pour les personnels BIATSS.

La mise en place d'une fondation et le développement des partenariats viendront en appui de la politique de l'UPEC.

A l'aube de ses cinquante ans, forte de son expérience et portée par une vision d'université civique, l'UPEC s'engage résolument dans une nouvelle page de son histoire.

**Projet d'établissement approuvé à l'unanimité par le Conseil académique du 27 mai 2019
et à la majorité par le Conseil d'administration du 29 mai 2019.**