



# ***Vers une université intégrée de rang mondial***

***Groupes de travail Recherche et Formation***

***Vendredi 23 septembre 2016***



## Compte rendu réunion du groupe recherche du vendredi 23 septembre

La réunion a été structurée par la présentation d'une synthèse des benchmarks des sites IDEX suivie des recommandations du COS et d'un compte rendu de la réunion commune COS/Conseil des Membres (CM) du vendredi 16 septembre. Le cadre des discussions a ensuite été précisé s'agissant d'envisager la structuration de l'Université cible dans le scénario d'un Grand Etablissement regroupant les universités et principales écoles du site. Ce cadre de travail a été validé par le CM.

Les discussions ont immédiatement fait apparaître la nécessité impérieuse de travailler avec les communautés. L'ensemble des participants à la réunion a été unanime pour souligner qu'un travail sérieux ne peut se faire sans un message fort de la part des Présidents d'Universités et Directeurs d'écoles précisant le cadre de travail et un échéancier.

Les échanges se sont poursuivis en travaillant sur les mesures d'intégration minimale dans le cadre du scénario proposé et en considérant que la question de la personnalité juridique des composantes du grand établissement n'était pas du ressort du groupe recherche, conformément au cadrage proposé.

Les transparents 23 à 27 constituent des supports à la réflexion et ont été alimentés par les discussions en séance. L'ensemble des propositions formulées ne constituent que des premières pistes de réflexion qui s'inspirent largement des benchmarks nationaux.



## AGENDA

- ✓ Compte rendu des benchmark nationaux sur les sites IDEX
- ✓ Propositions du COS
- ✓ Compte rendu du séminaire COS/CM du vendredi 16 septembre
- ✓ Lettre de cadrage des travaux des groupes R et F
- ✓ Chantiers proposés aux groupes

# Benchmark national

- **Rencontres avec 6 établissements**
  - **Université Aix-Marseille** (Yvon Berland, Président AMU)
  - **Université de Bordeaux** (Claude Dupuy Ex-Vice-président du Conseil d'Administration de l'Université Bordeaux 4)
  - **Université Grenoble-Alpes** (Patrick LEVY : Président de la COMUE GA, Lise DUMASY : Présidente UGA, Joris BENELLE : DGS UGA, Marie Laure ATTAL-FOUGIER : pilotage fusion)
  - **Université de Lorraine** (Pierre Mutzenhardt : Président, Martial DELIGNON : 1er Vice-Président)
  - **Université Paris Saclay** (Gilles Bloch, président de l'Université Paris-Saclay et de la Fondation de Coopération Scientifique.)
  - **Université de Strasbourg** (Bernard Carrière, ancien Président de l'Université, Serge Potier Vice-Président délégué aux investissements d'avenir, Olivier Guyot Directeur exécutif de la Mission Investissements d'Avenir)
- **Les thèmes abordés**
  - L'établissement
    - Processus de regroupement
    - Organisation, gouvernance, fonctionnement
  - L'IDEX
    - Périmètre institutionnel, gouvernance
    - Périmètre d'excellence, programmes

# Aix-Marseille Université (AMU)

- Etablissement : **Université**

- *Regroupe* : Univ de Provence, de la Méditerranée et l'université Paul-Cézanne
- *Autres étab.* : IEP, Ecole centrale
- *Structuration interne* : 19 composantes et 5 pôles de recherche
- *Subsidiarité* sur les composantes avec dialogue de gestion
  - Affectation : Masse salariale, plafond emplois, budget global

- IDEX porté par **AMU**

- *Pilotage* : comité de pilotage (AMU, CNRS, INSERM, IRD, CEA, IEP, Ecole Centrale, APHM)
- *Sélection* : comité de pilotage après rapporteurs extérieurs
- *Bénéficiaires IDEX* : membres du comité de pilotage
- *Périmètre excellence* : au départ, périmètre défini, mais la réalité des AAP montre que sur 110 Unités, 100 ont obtenu des financements.



# Université de Bordeaux (NUB)

- **Etablissement : Université**

- *Regroupe* : Univ. Bordeaux 1, 2, 4
- *Autres étab.* : Univ Bordeaux 3, INPB, IEP
- *Structuration interne* : 4 collèges, 3 dépts. de recherche
- *Subsidiarité* forte sur les collèges
  - Affectation aux collèges : Masse salariale, plafond emplois, budgets, délégation de signature convention, etc.
- *Bilan*
  - Inquiétudes sur les redéploiements de postes injustifiées, création de services innovants. Peu de redéploiements.
  - Lourdeur administrative dans le fonctionnement quotidien

- **IDEX porté par la NUB**

- *Pilotage* : Comité de pilotage - fondateurs de l'IDEX (NUB, Univ Bx 3, INP, IEP, Agro, CNRS, INSERM)
  - Comité stratégique, comité audit, comité opérationnel
- *Sélection* : conseil de gestion après pré-sélection par le CAC.
- *Bénéficiaires IDEX* : fondateurs + partenaires (CHU, INRIA, etc.)
- *Périmètre excellence* : axes stratégiques

# Université Grenoble-Alpes (UGA)

- Etablissement : **Université**

- *Regroupe* : Univ. Grenoble 1, 2, 3
- *Autres étab.* : INPG, IEP, Univ. Savoie
- *Structuration interne* : 24 composantes, 6 pôles de recherche
- *Subsidiarité* : forte autonomie des composantes, groupe de travail en cours
- *Bilan*: peu de recul, mais pas de redéploiement de postes

- IDEX porté par la **COMUE**

- *Pilotage* : COPIL - fondateurs de l'IDEX (UGA, INPG, IEP, Archi, CNRS, INRIA, INSERM, CEA, IRSTEA, CHU)
  - Conseil scientifique international, comité exécutif
- *Gestion opérationnelle* : COMUE / UGA / INP
- *Sélection* : comité exécutif après pré-sélection par le CAC
- *Bénéficiaires IDEX* : fondateurs + partenaires (Univ. Savoie, art, etc.)
- *Périmètre excellence* : axes stratégiques, actions ciblées



# Université de Lorraine (UL)

- **Etablissement : Grand établissement**

- *Regroupe* : Univ. Nancy 1, 2, Univ Metz, INPL, ENIM, Mines Nancy
- *Autres étab.* : Agroparis tech et Georgiatech
- *Structuration interne* : 8 collegium, 9 pôles de recherche, directoire pour l'articulation recherche/formation
- *Subsidiarité* : forte sur les collèges, l'existence de certains collèges est fixée dans le décret
  - Affectation aux collèges : Masse salariale, plafond emplois, budgets, délégation de signature convention, etc.

- **ISITE porté par l'UL**

- *Pilotage* : COPIL - fondateurs de l'ISITE (UL, CHU, Agroparis tech, INRIA, CNRS, INSERM, INRA, etc.)
  - Comité exécutif
- *Sélection* : avis CAC, COMEX, rapporteur ext.
- *Bénéficiaires ISITE* : fondateurs + partenaires
- *Périmètre excellence* : défis sociétaux, labellisation de grosses opérations





# Université Paris Saclay (UPS)

- Etablissement : **COMUE**

- *Regroupe* : Univ. Paris Sud, UVSQ, 10 grandes écoles, 7 organismes de recherche
- *Structuration interne* : 8 schools, 10 dept. Recherche
- *Délivre* : Doctorat et 80% Master (cible initiale à 30%); travail en cours sur les licences
- *Bilan*: forte attractivité des masters (+ 15% candidatures); restructuration des labos en instituts

- IDEX porté par **COMUE**

- *Pilotage* : comité de pilotage (définition du PSAM) – fondateurs
  - Comité exécutif
- *Sélection* : jury externe pour les grosses opérations (croisement des avis avec avis des départements; DRDV fait la sélection finale)
- *Bénéficiaires IDEX* : fondateurs
- *Périmètre excellence* : axes stratégiques (LABEX et LIDEX)

# Université de Strasbourg (UNISTRA)

- Etablissement : **Université**

- *Regroupe* : Univ. Strasbourg 1, 2, 3
- *Autres étab.* : INSA, UHA, Archi
- *Structuration interne* : 9 collegium (formation et recherche)
- *Subsidiarité* : les collegium sont des lieux d'expertise
  - Dialogue de gestion direct avec les 38 composantes
  - Pas de redistribution de postes

- IDEX porté par **UNISTRA**

- *Pilotage* : comité de pilotage (UNISTRA, CNRS, INSERM, HUS)
- *Sélection* : instances de l'UNISTRA après pré-sélection par les collegium
- *Bénéficiaires IDEX* : fondateurs + UHA, INSA, Archi, etc.
- *Périmètre excellence* : les unités de recherche Labex + démarche excellence inclusive + leviers. Importance dans la création de l'identité de l'université.



# Impressions générales post Benchmark

- *Aucun site ne présente d'innovations majeures* au regard des actions IDEX mises en œuvre à Toulouse (sauf les opérations prioritaires de Saclay)
  - *Aucun site n'a défini de périmètre d'excellence a priori ou de manière figée.* Dans l'AAP IDEX2, il est défini comme « l'ensemble des actions prévues par le projet et financées par les crédits issus du PIA. Il englobe les projets de LABEX et d'IDEFI sélectionnés ».
- ⇒ Notre problème principal tient bien à *l'absence de gouvernance suffisamment intégrée dans l'université cible.*



# Le Système Minimal d'Intégration Coopérative (SMIC)

Pour la majorité du COS, les compétences minimales requises pour la nouvelle université de Toulouse :

- Une stratégie scientifique de site permettant de soutenir l'excellence
- La délivrance du doctorat, de la majorité des masters (cible Saclay)
- La gestion des écoles doctorales
- La signature unique des publications scientifiques
- Des éléments stratégiques de politique RH commune

Pour être éligible à l'ARWU, il faut en outre:

- Une personnalité juridique unique et un flux budgétaire par le haut. Importance du centre de gravité de la décision au sein de l'ensemble.

# Les modèles envisagés par le COS

## Modèle 1 : La fusion des trois universités (comme à Strasbourg, Grenoble, Bordeaux ou Marseille)

### ■ Bilan Coûts / Avantages

- Avantages : visibilité accrue pour l'université fusionnée.
- Difficultés : non inclusion des écoles d'ingénieur ; situations contrastées des établissements concernées (patrimoine, finances, cultures de fonctionnement...).

### ■ Compatibilités

- IDEX : oui
- Shanghai : oui, avec fort bonus

# Les modèles envisagés par le COS

Modèle 2 : Deux universités à Toulouse: regroupement UT1 et UT2 d'une part, une université Sciences/Technologie (rapprochement/fusion d'écoles – INSA, INP, ISAE - et d'UPS) d'autre part (comme à Zurich ou Lausanne)

## ■ Bilan Coûts / Avantages

- Avantages : visibilité accrue pour les entités créées.
- Difficultés : non inclusion des SHS ; perte des capacités de transversalité

## ■ Compatibilités

- IDEX : probable
- Shanghai : oui, mais le gain à espérer pour chaque entité est limité.



# Les modèles envisagés par le COS

Modèle 3 : Intégration au sein d'un grand établissement, constitué par un noyau dur d'établissements de la COMUE acceptant le SMIC (Modèle Lorraine).

Les compétences en question sont à décliner (doctorat, masters, signature unique, politique RH en matière scientifique, budget centralisé...).

## ■ Bilan Coûts / Avantages

- Avantages : aucune exclusion *a priori* ; forte visibilité pour l'entité créée.
- Difficultés : trouver le bon curseur de subsidiarité pour maintenir une réelle autonomie des composantes au sein du grand établissement.

## ■ Compatibilités

- IDEX : oui
- Shanghai : oui, avec fort bonus



# Le statut de grand établissement

Statut permettant de déroger au droit commun au bénéfice d'une entité ne permettant pas le maintien des personnalités morales des composantes, mais pouvant garantir leur autonomie

- Les structures de gouvernance (présidence par une personnalité extérieure, structures des composantes, des conseils, création des services communs...).
- Les droits d'inscription en dehors des Diplômes nationaux (notamment pour les diplômes valant grade de master...)
- La possibilité de sélection des étudiants

Conditions actuelles de création (L. 717-1):

- Établissements de fondation ancienne présentant des spécificités liées à leur histoire (Sciences Po Paris)
- Etablissements dont l'offre de formation ne comporte pas la délivrance des diplômes pour les 3 cycles (Institut Mines Télécom)



# Lettre de cadrage des discussions groupes R et F

Conformément à l'esprit des échanges au cours du séminaire et dans l'attente d'un accord sur la structure juridique qui porterait l'IDEX, il est proposé que la réflexion au sein des groupes « Recherche » et « Formation » s'inscrive d'ores et déjà dans l'hypothèse du scénario 3, dont les contours seront affinés en parallèle par le Conseil des membres.

La mission des groupes est donc de réfléchir au déploiement des mesures d'intégration minimale qui seraient ensuite transférées à la structure porteuse UT (la COMUE dans une phase transitoire) dans l'attente d'une concertation des communautés et d'un agenda précis.



# Lettre de cadrage des discussions groupes R et F

## Discussion sur les éléments d'intégration minimale

- ✓ Une stratégie scientifique de site permettant de soutenir l'excellence
- ✓ La délivrance du doctorat et de la majorité des masters
- ✓ La gestion des écoles doctorales
- ✓ La signature unique des publications scientifiques
- ✓ Des éléments stratégiques de politique RH commune

# Lettre de cadrage des discussions groupes R et F

**Groupe recherche:** définition d'une stratégie scientifique de site permettant de soutenir l'excellence et notamment

- (i)-la structuration des pôles de recherche et leur articulation avec les commissions recherche des établissements,
- (ii)-le déploiement des instituts interdisciplinaires et leur articulation avec les pôles de recherche,
- (iii)-les éléments de politique de ressources humaines (profil de postes, politique de redéploiement sur des axes stratégiques, co-financement de poste IDEX/Grand établissement, etc.)
- (iv)-les dispositifs de soutien aux unités de recherche et autres objets (LabEx, Instituts Interdisciplinaires)



# Lettre de cadrage des discussions groupes R et F

**Groupe formation** : « la délivrance du doctorat et des masters et notamment les conditions d'inscription et les critères d'une démarche qualité sur les masters »

# Travaux du groupe Formation

## Doctorat

- Accréditation, signature, maquette diplôme, inscription
- Fonctionnement et gestion
  - Collège doctoral et Ecoles Doctorales
  - Les CDU
  - Les formations, etc.

## Master

- Définition du périmètre des masters :
  - Quels critères de qualité (cf. démarche Saclay) ? Quels processus de définition du périmètre des masters concernés ?
- Accréditation, signature, maquette diplôme, inscription, etc.
- La répartition des décisions et actions entre les niveaux (niveau 1 et niveau 2)
  - définition de la stratégie formation, définition de l'offre, accréditation, inscription des étudiants, mise en œuvre de l'offre de formation, signature diplôme, etc.



# Informations diverses

Prochaine réunion du COS jeudi 29 septembre :  
discussion sur le portage de l'IDEX et sa gouvernance

Suivi du projet par les politiques :  
réunion mensuelle

Réflexion sur la structure porteuse :  
réunion du Conseil des membres

Communication :

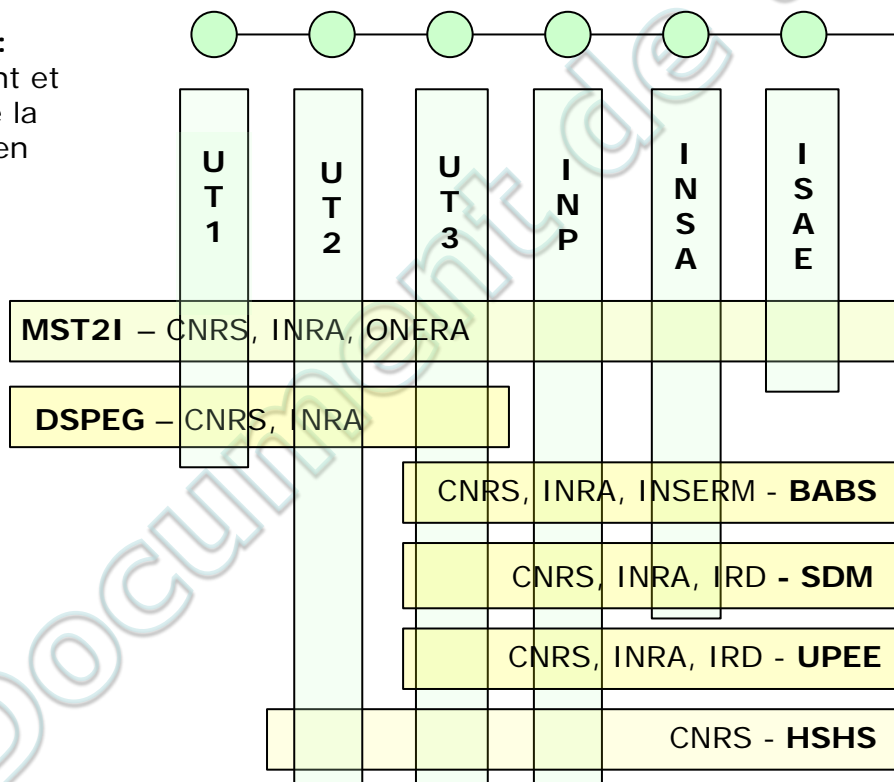
mise en place d'un site web dédié, diffusion des CRs aux communautés, mise à l'ordre du jour des CAC et CA des établissements



**Avertissement :** ce schéma ne présage en rien l'organisation qui sera faite au niveau du grand établissement et de ses conseils, pas plus que de ses composantes. Le schéma général relève du Conseil des Membres. Il s'agit seulement d'une aide à la réflexion pour les groupes « recherche » et « formation ». Les éléments proposés à la suite s'inspirent largement des benchmarks récents

## Grand établissement UT et ses Conseils

**Composantes :**  
élaborent, proposent et mettent en œuvre la politique de l'UT en formation



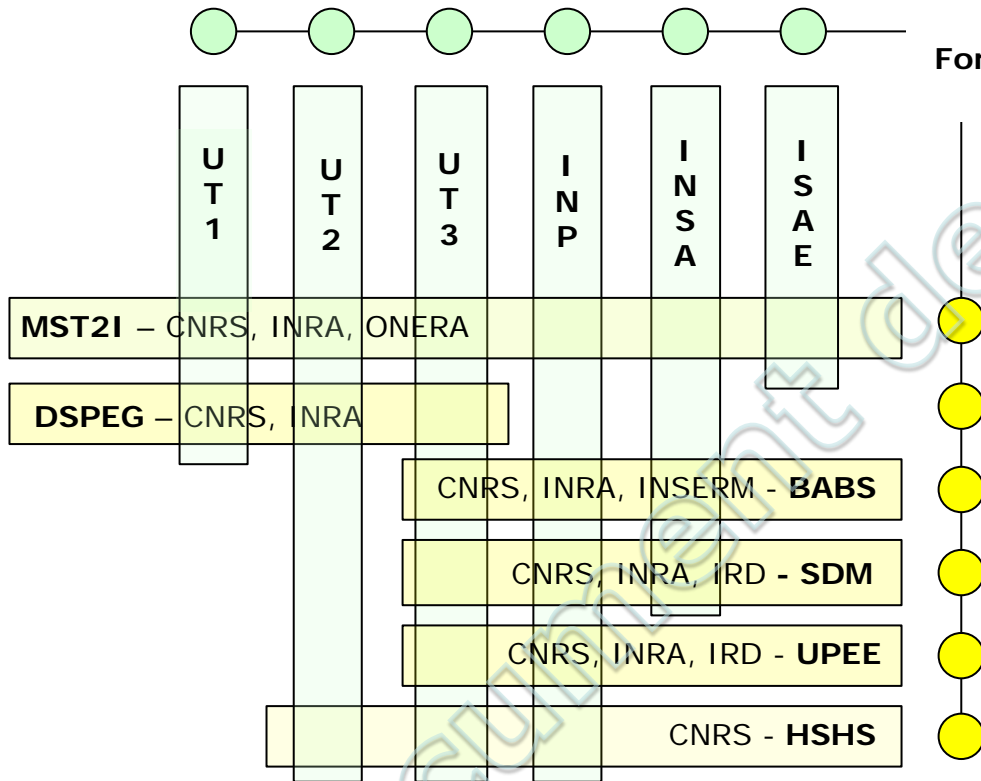
**Concertation  
Formation/Recherche**

**Pôles de recherche :**  
élaborent, proposent et mettent en œuvre la stratégie recherche de l'UT



# Implication des organismes dans les pôles

(% = unités sous tutelles de l'organisme/total unités du pôle)



Concertation  
Formation/Recherche

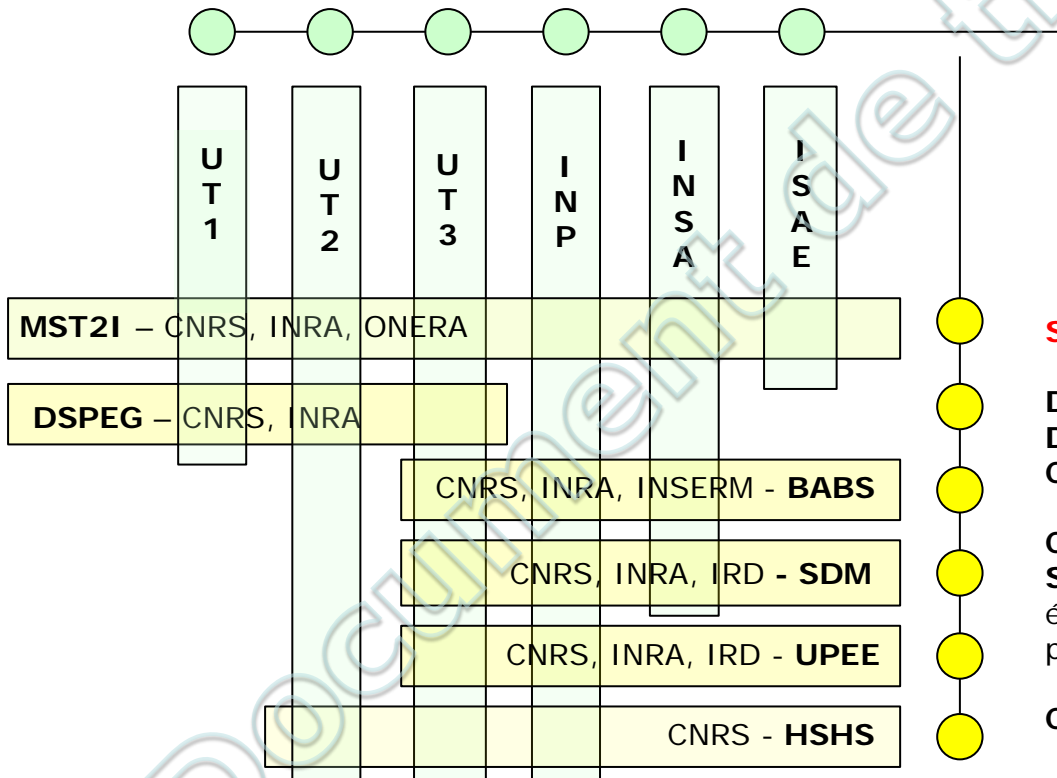
	CNRS	INRA	INSERM	IRD	ONERA
<b>MST2I</b>	48%	5%	0	0	5%
<b>DSPEG</b>	12%	12%	0	0	0
<b>BABS</b>	52%	27%	20%	0	0
<b>SDM</b>	82%	6%	0%	6%	0
<b>UPEE</b>	100%	0	0	44%	0





# Structuration des pôles

Grand établissement UT et ses Conseils



Conseil des directeurs de composantes et de pôles?

Quel niveau d'association des organismes de recherche?



Structuration des pôles

Direction du pôle  
Directoire (les directeurs)  
Conseil de pôle (élus)

Conseil d'Orientatif Stratégique (des extérieurs qui évaluent la stratégie recherche du pôle)

Club des partenaires



# Déploiement des Instituts Interdisciplinaires

Grand établissement UT et ses Conseils

Instituts Interdisciplinaires

**Missions** : développer les projets inter-pôles sur les axes stratégiques de l'UT à fort impact sociétal  
**Fonctionnement** : il pourrait s'inspirer du benchmark de Penn State  
**Structuration** : idem. Voir benchmark Penn State  
**Positionnement par rapport aux pôles?** : rattachés directement à l'UT, avec une direction forte représentée au sein du Conseil des directeurs de composantes et de pôles

MST2I – CNRS, INRA, ONERA

DSPEG – CNRS, INRA

CNRS, INRA, INSERM - **BABS**

CNRS, INRA, IRD - **SDM**

CNRS, INRA, IRD - **UPEE**

CNRS - **HSHS**

## Structuration des pôles

### Direction du pôle

**Directoire** (les directeurs)  
**Conseil de pôle** (élus)

### Conseil d'Orientation

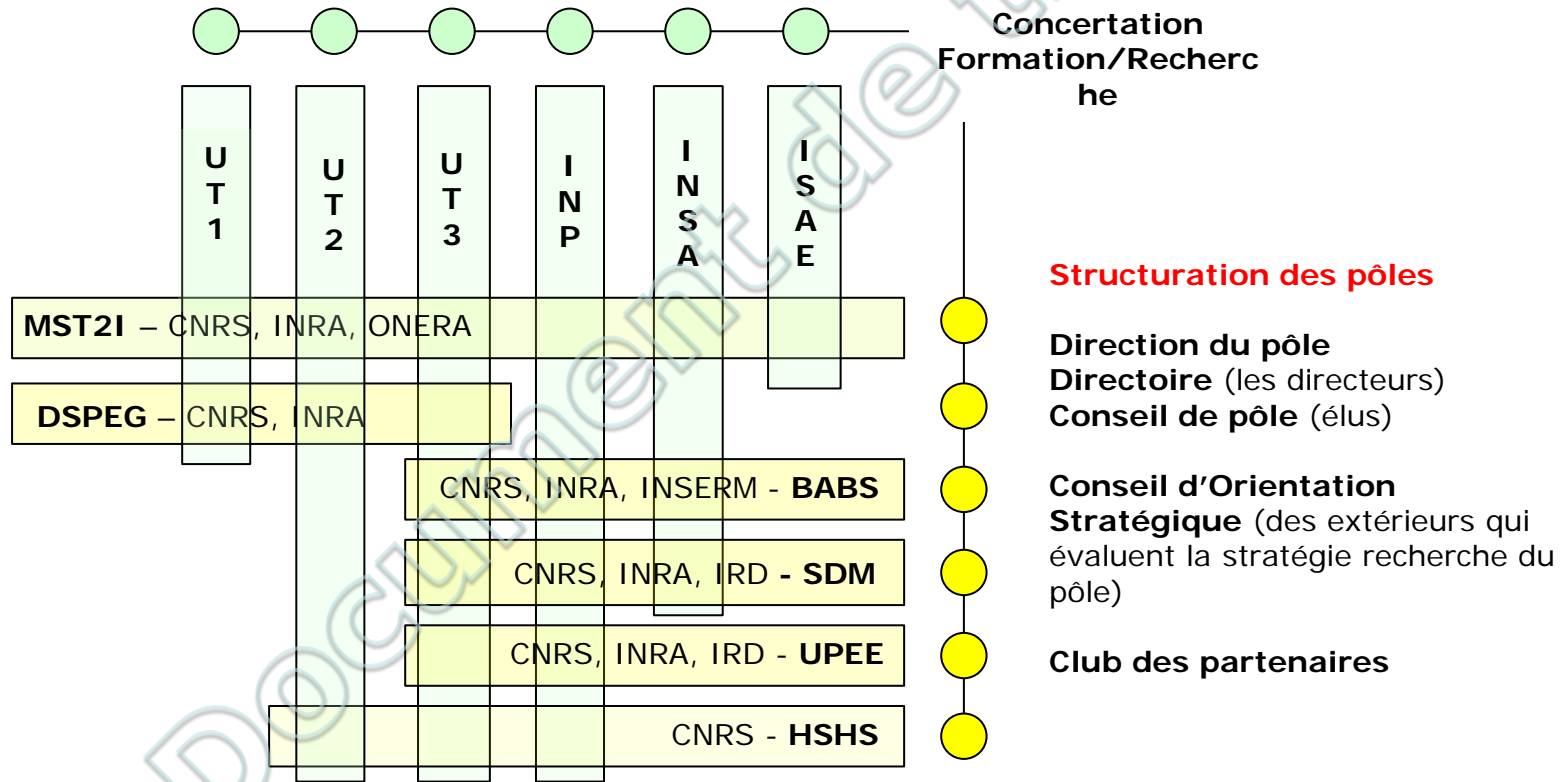
**Stratégique** (des extérieurs qui évaluent la stratégie recherche du pôle)

### Club des partenaires



# Éléments de politique de ressources humaines

- ✓ Redéploiement sur des axes stratégiques? (typiquement : 5% des postes vacants, avec montée en puissance selon agenda)
- ✓ Co-financement entre IDEX et UT (via Instituts Interdisciplinaires)?
- ✓ Chaires juniors et seniors, dispositif de stabilisation des titulaires de Chaires?
- ✓ Dispositif de soutien aux plates formes mutualisées?
- ✓ Dialogue de gestion renforcé avec les organismes?





# Dispositifs de soutien aux laboratoires

Grand établissement UT et ses Conseils

Services d'appui mutualisés composantes & organismes au niveau des pôles?  
Dispositifs spécifiques Instituts Interdisciplinaires?

