

Organisation polaire



Introduction

Le succès du projet USPC dépend de notre capacité à coordonner nos actions, à mobiliser nos équipes et à donner une valeur ajoutée forte à ce projet collectif, en particulier en termes de qualité pédagogique et scientifique, mais aussi de service rendu aux équipes et aux étudiants. Construire ensemble des **politiques pédagogiques et scientifiques concertées** constitue un enjeu majeur. La taille et la diversité de USPC nécessite de réfléchir aux outils/processus de manière adaptée, en particulier par grands secteurs disciplinaires à la fois dans une logique d'adaptation aux cultures, de flexibilité des actions et de déconcentration des actions.

Dans le projet d'Idex, nous avons envisagé la constitution de grandes divisions, ensuite appelés instituts et enfin, **pôles**. Ils ont pour vocation d'être les lieux d'animation opérationnelle notre politique commune. L'organisation pratique de ces pôles n'a jamais été clairement définie et reste à ce jour largement à construire.

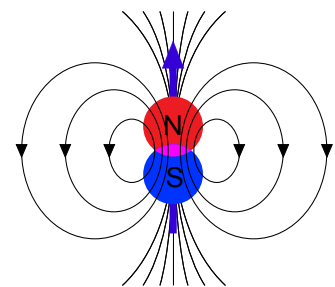
La présente note a pour objet de formaliser les réflexions et les questions qui me semblent émerger de cette nécessité d'organisation.

Objectifs et organisation des pôles

Principes

Les pôles sont des lieux de concertation, ils proposent des actions communes dans leur champ disciplinaire. Ces actions peuvent combiner des contributions des partenaires et la mobilisation de moyens de l'Idex (et éventuellement autres IA ou autres acteurs/sources). Les principes de fonctionnement sont :

- ▶ La déconcentration de la discussion et de certaines actions Idex/USPC.
- ▶ La prise en compte des spécificités et des cultures de chaque champ disciplinaire.
- ▶ Une structuration légère qui ne crée pas de couche administrative supplémentaire
- ▶ Les décisions des institutions restent soumises aux procédures normales de validation de chacun des partenaires et de la COMUE (conseils...)



Mise en œuvre

L'objectif étant d'échanger et de coordonner des actions communes, les pôles devraient regrouper, avec des géométries variables suivant les besoins, des responsables décisionnaires de chaque établissement concerné :

- VP ou directeurs scientifiques (ou équivalents) ou éventuellement membres des bureaux de conseils/commissions des établissements (dans leur domaine de compétence disciplinaire et en fonction de l'organisation interne de chaque établissement).
- Directeurs/trices des composantes, instituts, écoles internes, départements (suivant la nomenclature propre à chaque établissement).
- Directeurs/trices d'ED, Directeurs/trices de centres de recherche, Coordonnateurs de labex...

Le principe de réunir des décisionnaires ou représentants des instances décisionnaires poursuit plusieurs objectifs d'efficacité :

La **circulation de l'information** sur les actions & projets scientifiques et pédagogiques envisagés dans une discipline ou un champ thématique donné.

La **construction partagée** de ces projets scientifiques ou pédagogiques, chaque fois que c'est possible, par la mise en commun de moyens et de compétences.

La **prise de décision directe** par les acteurs (lorsqu'elles sont de leur ressort dans le cadre de leur mandat de VP, de directeur, de responsable...).

Le cas échéant, la **répartition déconcentrée de moyens Idex** alloués par les instances de USPC sur des bases concertées.

Dans ce modèle, chaque acteur représentant tel ou tel établissement a la capacité de mobiliser certains de ses moyens sur les projets partagés : des compétences, des ressources techniques, documentaires ou pédagogiques, des locaux, ou des financements de fonctionnement ou d'investissement.

Il ne s'agit pas d'une couche administrative, mais d'un lieu d'échange et de prise de décision en commun.

Exemple de fonctionnement possible:

Le pôle *Sciences exactes et ingénierie* discute de sa stratégie en matière d'infrastructures scientifiques.

Les responsables des établissements font remonter et discutent des besoins des acteurs : grille de calcul, salle blanche, laser de puissance... L'objectif est que le regroupement des acteurs permette de mettre en commun les forces nécessaires. La réalisation d'un tel projet nécessite en effet la mobilisation de moyens importants : un site d'implantation aménagé, des fonds pour acheter l'équipement, des personnels qualifiés pour le faire fonctionner, des prestations de service pour la conduite de projet, des coûts de fonctionnement.

La discussion au sein du pôle permet de voir ce que chacun peut apporter au projet, comment répartir les efforts et compléter en mobilisant des financements Idex ou autres.

Puisqu'ils sont décisionnaires ou représentants d'instances décisionnaires, ils peuvent mobiliser directement ou rapidement les moyens pour faire avancer le dossier.



Pilotage des pôles

Même si on ne veut pas créer de structure lourde, il faut néanmoins un minimum d'organisation dans l'activité des instituts. Le projet Idex prévoyait ainsi que nous aurions des **coordonnateurs/trices** à ces instituts (*head of division*), sans que leur nomination ou leurs prérogatives soient précisées.

Deux options me semblent possibles :

- Des coordonnateurs spécifiques, distincts des responsables de chacun des membres (VP, directeurs...), désignés par USPC. L'avantage est une plus grande disponibilité, la vision d'ensemble sur un champ thématique (recherche, politique doctorale, formation...) et la non-confusion des rôles de pilotage au niveau des établissements et de coordination au niveau de USPC.

- Des VP/Directeurs de l'un des établissements qui cumuleraient la fonction de coordinateur de pôle. L'avantage est la légitimité tirée de la fonction au niveau de l'établissement d'origine (élection/nomination).

Personnellement, je suis plutôt favorable à la première option (coordonnateurs spécifiques). Dans le modèle proposé, leur mission serait principalement l'animation et le suivi. Ceci ne nécessite pas une "investiture" de VP/directeur, mais plutôt une fonction d'organisation : convocation et animation de réunions avec des périmètres variés en fonction des besoins, suivi des différents sous-projets.

On peut aussi imaginer un adossement administratif du *back-office* du pôle à l'un des partenaires (comme pour tous les autres projets USPC), par exemple celui du coordonnateur de l'institut.



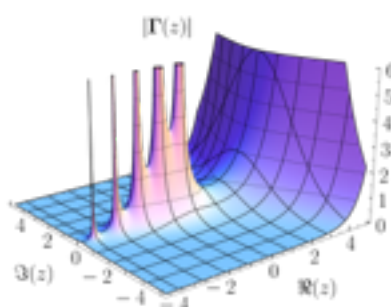
Moyens des pôles

Actuellement les moyens Idex sont principalement gérés au niveau central, par type d'action (recherche, formation, collège doctoral, SAPIENS...). L'allocation des moyens reste transversale : il n'y a pas de déclinaison ou de répartition disciplinaire explicite.

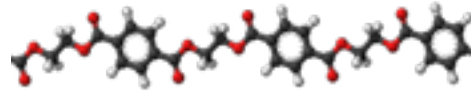
La mise en place de pôles nécessite de se poser la question des moyens qui leur seraient délégués.

Deux philosophies me semblent possibles :

- **On ne délègue pas directement de moyens aux pôles.** Les moyens Idex continuent à être gérés par actions transversales. L'avantage est celui de maintenir une vision et une stratégie globales et d'éviter une balkanisation et une perte de lisibilité du dispositif. L'inconvénient est le manque de flexibilité et le faible caractère incitatif. L'efficacité du dispositif global est aussi une question, l'expérience montrant que d'une part la convergence des points de vues entre différentes communautés disciplinaires peut être chronophage et d'autre part que les instances de pilotage "central" sont plutôt saturées.
- **On délègue aux pôles la gestion de proximité de certains moyens Idex.** L'avantage principal de cette approche me semble en être le caractère incitatif : on aura plus de facilité à mobiliser nos collègues dans la constitution des pôles si on leur du grain à moudre et des moyens à gérer. Si on veut les inciter à mettre des choses en commun, il faut qu'ils voient un avantage. C'est aussi une manière de les impliquer de manière active dans le projet collectif.



Je suis assez partisan de la deuxième solution, avec un certain nombre de gardes-fous pour éviter la balkanisation des moyens. Dans ce schéma, la gouvernance Idex/USPC¹ conserve un rôle de validation des actions et des procédures. Je verrais un principe de fonctionnement analogue à celui mis en place pour la répartition des contrats doctoraux additionnels financés par l'Idex la première année : Les directeurs des ED et les VP recherche se sont réunis par pôle pour sélectionner les demandes qui sont remontées des écoles doctorales dans un champ disciplinaire donné. Ca permet d'adapter l'application de nos projets aux différentes spécificités disciplinaires et de préserver des grands équilibres (en pré-affectant des ressources à des pôles). Cela permet aussi une déconcentration indispensable de la prise de décision technique, qui est actuellement embolisée par le fait qu'elle est trop centralisée et repose sur trop peu de personnes.



Plus généralement, cette question du pilotage et de l'allocation des moyens me semble être à la fois stratégique et structurante (et donc très sensible). Il s'agit de déterminer d'une part ce qui pourrait relever des pôles et d'autre part ce qui reste transversal. Les moyens mobilisables sont de nature diverse : contrats doctoraux (nous avons écrit dans le projet Idex que la formation doctorale serait portée par les pôles...). bourses de master (ce qui poserait la question de l'articulation avec le programme MIEM), financements d'infrastructure (si on décide de soutenir des investissements scientifiques), de politique documentaire... Le "crobar" ci-dessous est une tentative de visualisation de ce que ça pourrait donner (les dévolutions aux pôles de tel ou tel item ne sont là qu'à titre d'exemple, ça n'a ni une prétention de préempter une décision de notre part, ni une revendication d'exhaustivité vis-à-vis des actions en cours).

	Actions transversales	Sciences exactes et de l'ingénieur	Sciences de la Vie et de la santé	Humanités : Arts, Littérature et Langues	Sciences sociales et politiques publiques	
AAP	Infra-structures	Infra-structures				Recherche
Sapiens		AlterPACES				Formation
CD interdisciplinaires & internationaux	CD thématiques	CD thématiques	CD thématiques	CD thématiques	CD thématiques	Politique doctorale
Antennes						Politique internationale
Logement						Vie étudiante
			Presses UPSC ?	Presses UPSC ?		Politique documentaire
						...

Exemple d'organisation des actions IDEX / USPC avec dévolution partielle aux pôles.

¹ À discuter : décision du bureau, du conseil des membres, du CA, consultation du CAC ?

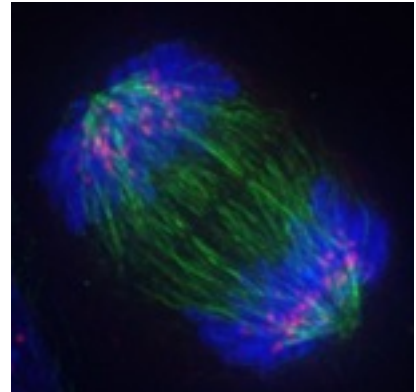
Articulation avec USPC et les établissements

Dans ce modèle, le bureau (ou le conseil des membres de USPC) conserve le contrôle, puisqu'il valide au niveau macroscopique les grands principes et les procédures de décision proposées par les pôles, qui en gèrent ensuite la mise en œuvre.

Un avantage de ce processus de délégation est d'accroître l'implication directe de nos équipes dans les projets USPC. Les moyens de l'Idex sont une incitation à construire des projets communs.

Rattachement aux pôles

Il est une question qui reste ouverte : elle concerne le degré de "diffusion" ou d'interpénétration de ces pôles dans les structures propres de nos établissements (laboratoires, départements, composantes...). C'est un enjeu important, dans la mesure où les pôles pourraient constituer une courroie de transmission des actions USPC dans les établissements. Si certaines de nos actions communes peuvent en effet être conduites de manière relativement autonome (exemples : CFDIP, SAPIENS), d'autres nécessitent en revanche des relais importants dans nos établissements (réussite en premier cycle, offre de formation) et doivent donc mobiliser nos équipes, rôle que pourraient jouer en partie les pôles.



Là encore, plusieurs options existent :

- ▶ **Pôles "hors-sol"** : Pas de lien entre nos structures et les pôles. Ces derniers restent des structures *light* avec des regroupements de circonstance de différents en fonction des projets. C'est peu intrusif, mais aussi très peu structurant.
- ▶ **Rattachement ou affiliation aux pôles** : Il serait demandé aux structures existantes dans les établissements : composantes, départements, laboratoires... de choisir **un ou plusieurs** instituts/divisions de rattachement, en fonction de leur(s) champ(s) disciplinaire(s). Cette décision serait laissée à la libre décision de chaque structure, selon ses modalités propres.

Une approche progressive est aussi envisageable. On commence hors-sol, puis au fur et à mesure que les pôles se constituent, on passe à une phase plus intégrée : affiliation aux pôles, pérennisation de groupes de travail thématiques...

La possibilité de se rattacher à plusieurs pôles permettrait de gérer l'interdisciplinarité et les effets de frontière.

Le rattachement à un institut impliquerait que les représentants de la structure participent aux actions/discussions du champ disciplinaire correspondant, au niveau de leur périmètre de décision.

Questions ouvertes

Articulation CAcad / Instituts

Prévoit-on un lien organique entre instituts et Conseil Académique de USPC ? des sous-commissions disciplinaires ? Quelle participation à la politique scientifique et pédagogique générale ?

Interdisciplinarité

Comment gère-t-on l'interdisciplinarité ? Les programmes interdisciplinaires en construction ne couvrent pas l'ensemble des interfaces existantes entre les instituts. Il faut donc imaginer des modalités pour soutenir et gérer cette interdisciplinarité consubstantielle à notre projet.

Autres rôles possibles des pôles

Liens avec les opérations IA (Labex, equipex, cohortes...).

Echange en amont sur les politiques de recrutement en liaison avec certains projets scientifiques ou pédagogiques structurants dans le champ disciplinaire. Les recrutements restent bien évidemment la prérogative de chaque établissement, mais on peut imaginer une coordination dans la recherche des compétences nécessaires au montage de projets communs.



Représentation des établissements dans les pôles

Pour suivre les pôles dans le modèle présenté, il faudrait idéalement que chaque établissement puisse avoir un correspondant exécutif dans chacun d'eux, à la fois pour les questions de recherche et pour celles d'enseignement.

Actuellement, pour les universités très pluridisciplinaires, ceci peut constituer une difficulté. Elles ont en effet en général un seul VP recherche et un seul VP formation (ou équivalent) qui ne peut suivre tous les pôles, ni en terme de disponibilité, ni en terme de compétence disciplinaire.

Une possibilité serait d'avoir une structure relai au sein de nos établissements. Dans les nouveaux statuts de Paris Descartes, j'ai prévu de pouvoir faire désigner des VP "disciplinaires" au sein de notre Conseil Académique. Ainsi, il serait possible à Paris Descartes d'avoir un représentant légitime couvrant chaque champ disciplinaire correspondant à l'un des instituts de USPC. Il/Elle pourrait représenter à qualité le CAC de son institution au sein du pôle USPC, avec un mandat plus ou moins officiel.

Légendes des images :

- ▶ **Pôles** de la fonction complexe $\Gamma(z)$, généralisation de la fonction factorielle
- ▶ **Pôles** d'une cellule en division et migration des chromosomes sur le fuseau mitotique durant l'anaphase
- ▶ Logo de **Pôle** Emploi
- ▶ Vue satellite des **pôles** géographiques
- ▶ Reginald **Pole**, dernier archevêque catholique de Canterbury, durant le schisme anglican
- ▶ Structure du PET (polyéthylène téréphtalate), polymère constituant des vêtements "**polaires**"
- ▶ **Pôles** magnétiques d'un aimant et lignes de champs.
- ▶ Vue de la rue principale de **Pole**, Voïvodie de Lubusz, Pologne