



HAL
open science

Université Paris Descartes
Rapport Hcéres

► **To cite this version:**

| Rapport d'évaluation d'un établissement. Université Paris Descartes. 2013. hceres-02026336

HAL Id: hceres-02026336

<https://hal-hceres.archives-ouvertes.fr/hceres-02026336>

Submitted on 20 Feb 2019

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



agence d'évaluation de la recherche
et de l'enseignement supérieur

Section des établissements

Rapport d'évaluation de l'université Paris Descartes



décembre 2013



agence d'évaluation de la recherche
et de l'enseignement supérieur

Section des Établissements

Le Président de l'AERES

Didier Houssin

Section des établissements

Le Directeur

Philippe Tchamitchian

Le président de l'AERES "signe [...], les rapports d'évaluation, [...] contresignés pour chaque section par le directeur concerné" (Article 9, alinéa 3, du décret n° 2006-1334 du 3 novembre 2006, modifié).

Sommaire



Présentation	5
Caractéristiques de l'université Paris Descartes	5
Problématiques de cette évaluation	7
La stratégie et la gouvernance	9
I – Une pratique du pilotage fort et de la vie démocratique	9
II – Des partenariats essentiels à la réussite de l'université Paris Descartes	11
1 ● Relations avec le pôle de recherche et d'enseignement supérieur Sorbonne Paris Cité	11
2 ● Relations avec les autres partenaires	11
III – Une politique de communication adaptée au renforcement de l'identité de l'établissement	12
La stratégie en matière de recherche	13
I – Un potentiel de recherche de qualité en structuration	13
II – Des axes stratégiques au service du développement et du rayonnement des unités de recherche	13
III – Une volonté et des actions pour améliorer le pilotage	14
IV – Une formation doctorale améliorée	15
La stratégie en matière de valorisation	17
La stratégie en matière de formation	19
I – Caractérisation, pilotage et visibilité d'une offre de formation en évolution	19
1 ● Offre de formation hors secteur santé	19
2 ● Offre de formation du secteur santé	20
II – Une démarche qualité pédagogique à déployer	21
III – De nombreux dispositifs d'accompagnement des étudiants	22
IV – Un environnement de travail adapté aux exigences de la formation universitaire	22
V – Un dispositif restructuré de formation tout au long de la vie	23
La stratégie en matière de vie étudiante	25
I – Une implication des étudiants à consolider	25
II – Des partenariats de qualité à renforcer	25

La stratégie en matière de relations internationales	27
I – De l'urgence d'attendre...	27
1 ● Organisation et pilotage	27
2 ● Orientations générales	27
3 ● Mobilité étudiante	28
II – ...à la nécessité d'être prêt avec une stratégie formalisée	28
Le pilotage et la gestion	29
I – La politique en matière d'emploi, de masse salariale et de gestion des ressources humaines se met progressivement en place	29
1 ● L'université développe un dialogue social positif et apprécié	29
2 ● L'université gagnerait à renforcer le pilotage prévisionnel	30
II – L'organisation et le pilotage de la politique budgétaire et financière : améliorer la prévision et exercer une vigilance	30
III – La politique immobilière : des atouts pour une stratégie réaliste	31
IV - Le développement du système d'information : un pilotage central relayé dans les composantes	32
V - La capacité d'autoévaluation et le management de la qualité au service d'une meilleure efficacité de l'action à concrétiser	32
VI - Hygiène, sécurité	33
Relations avec le CHU et les hôpitaux conventionnés	35
I - Une composante santé forte et dynamique	35
II - Un environnement hospitalo-universitaire exceptionnel	35
III - Un engagement conjoint dans des projets phares	36
Conclusion et recommandations	37
I – Les points forts	37
II – Les points faibles	38
III – Les recommandations	38
Liste des sigles	39
Observations communes de Sorbonne Paris Cité	42
Observations du président	46
Organisation de l'évaluation	47

Présentation



Cette évaluation de l'université Paris Descartes survient à un moment singulier. En effet, depuis deux contrats quadriennaux, avec une volonté accrue à chaque étape, l'université s'est engagée dans la construction de son identité et d'une gouvernance recentrée et efficace afin, en particulier, d'être pleinement en capacité d'exercer son rôle d'opérateur de recherche et de mieux mobiliser ses ressources. Or, depuis 2010, cet établissement a sciemment pris une part très active dans la fondation du pôle de recherche et d'enseignement supérieur (PRES) Sorbonne Paris Cité (SPC)¹ et dans l'élaboration de multiples projets dans le cadre du programme d'investissement d'avenir (PIA). Cette démarche a été couronnée de succès avec l'obtention du label « initiative d'excellence » (Idex) dont l'objectif majeur est la création en 2016 de l'université Sorbonne Paris Cité (USPC), « université unifiée », dont l'architecture et l'organisation sont inconnues à ce jour.

Pour son projet d'établissement 2014-2018², l'université énonce donc une stratégie qui poursuit et combine deux objectifs, le premier se voulant gage de réussite pour le second : (1) assurer le développement de l'établissement pour un certain nombre de priorités, (2) contribuer au succès de tous les projets lauréats qui pavent le chemin vers l'université nouvelle qui sera bâtie progressivement.

Il faut souligner ici que le projet d'établissement (axes de développement) de l'université est décrit, dès l'introduction puis pour chacune des missions de recherche et formation, dans le contexte et la perspective du PRES et de l'Idex USPC, articulant priorités internes et politique de site.

Caractéristiques de l'université Paris Descartes

L'université Paris Descartes est poly-disciplinaire et de renommée internationale. En contribuant globalement à cette dernière en matière de production scientifique, ses trois champs disciplinaires que sont les sciences de la vie (incluant la santé), les sciences humaines et sociales (SHS), les sciences et technologies (ST) permettent à l'établissement de figurer dans le peloton des 200 premiers mondiaux³ et au huitième rang français⁴. Parmi ces trois secteurs, la santé est dominante, car si les sciences de la vie assurent déjà une large part de sa visibilité internationale en la plaçant dans le groupe des 150 premiers mondiaux et des quatre meilleurs français, la médecine et la pharmacie ont propulsé depuis cinq ans l'université dans les 75 premiers mondiaux et en tête des français.

D'autres indicateurs nationaux, comme le nombre d'étudiants en santé, le rang dans l'examen classant national (ECN), et la contribution au score SIGAPS de l'Assistance Publique-Hôpitaux de Paris (AP-HP) confirment la position remarquable de l'université dans le contexte hospitalo-universitaire national.

Toutefois, pour éviter tout déséquilibre que pourrait entraîner le poids de la santé, l'établissement se présente comme « l'université de l'Homme et de la Santé » et s'organise pour donner une réalité à cette vision sous la forme d'une « interdisciplinarité originale » résultant d'interactions multipliées entre disciplines et reliées aux thèmes de l'homme et de la santé aussi bien en formation qu'en recherche.

En 2011-2012, avec près de 32 000 étudiants⁵, cette université était la deuxième d'Île-de-France, après Paris 1 (Panthéon-Sorbonne), et une des cinq premières françaises par le nombre d'étudiants en santé (environ 14 000 dont 1 600 en paramédical). Les effectifs globaux qui avaient été en croissance d'environ 20 % depuis une vingtaine

¹ Les membres fondateurs de ce PRES sont : université Paris Descartes (Paris 5), université Paris Diderot (Paris7), université Paris Nord (Paris 13), université Sorbonne Nouvelle (Paris 3) ; l'Institut d'études politiques de Paris (Sciences Po), l'Institut national des langues et des civilisations orientales (Inalco), l'Institut de physique du globe de Paris (IPGP) et l'École des hautes études en santé publique (EHESP).

² Source : contrat 2014 - 2018 : volet établissement - axes stratégiques de développement.

³ Sources : classements internationaux : par exemple *Academic Rankings of World Universities* (communément appelé « classement de Shanghai ») et *QS Top Universities*.

⁴ Source : classement de Shanghai.

⁵ Source : données du portail de l'aide au pilotage de l'enseignement supérieur et de la recherche (PapEsr).

d'années, ont connu, cette année-là, une baisse subite de 5 %, le nombre d'étudiants étrangers diminuant pour sa part de plus de 30 %. Pour cette année, la population estudiantine se caractérise ainsi :

- elle est majoritairement féminine (63 %) et 11,4 % des étudiants sont de nationalités étrangères et titulaires d'un diplôme étranger¹ ;
- 43,6 % effectuent leurs études en santé, 41,2 % en SHS², 13,4 % en ST comprenant les sciences biologiques³ ; au moins 60 % suivent les enseignements de filières professionnalisantes ;
- les inscriptions principales se font pour 26,5 % en licence, 14 % en master, 8 % en première année commune des études de santé (PACES) et 6 % en diplôme universitaire de technologie (DUT) ;
- sur l'ensemble de l'établissement, le flux des nouveaux bacheliers est supérieur à 13 %, il y a environ 45 % d'étudiants en premier cycle, 51 % en deuxième cycle et moins de 4 % de doctorants⁴.

Les enseignements sont assurés par dix composantes pédagogiques : neuf unités de formation et de recherche (UFR) - biomédicale, chirurgie dentaire, droit, mathématiques et informatique, médecine, psychologie, sciences humaines et sociales, sciences pharmaceutiques et biologiques, sciences et techniques des activités physiques et sportives (Staps) - et un institut universitaire de technologie (IUT). L'offre de formation comprend 10 mentions de licence et 16 licences professionnelles, ainsi que 27 mentions de master donnant lieu à 110 spécialités.

Pour réaliser ses missions, l'établissement prend appui sur des ressources humaines constituées, d'une part, d'un corps enseignant fort de 1 521 membres dont 1 227 enseignants-chercheurs⁵ (EC) parmi lesquels 1 152 sont permanents, se répartissant entre 501 professeurs des universités (PU) et 651 maîtres de conférences (MC), et, d'autre part, de BIATSS dont 1 261 sont titulaires (plus de la moitié étant de catégorie C) et environ 140 contractuels⁶. Le domaine de la santé représente 59 % des EC, suivi des SHS 19 %, des ST 13 %, du Droit-Economie-Gestion (DEG) 8 % et des Staps 1,5 %.

Les EC mènent leurs activités de recherche au sein de 73 unités de recherche⁷ (UR). L'université Paris Descartes est établissement déposant pour 67 d'entre elles. Ces unités se répartissent en 43 UMR en association avec les organismes de recherche (CEA, CNRS, Inserm, IRD) accueillant à peu près 820 EC et 30 EA accueillant environ 330 EC. Le nombre d'unités (et d'EC de l'université au sein de ces unités) s'établit à 47 (721 EC) en Sciences du Vivant et Environnement (SVE), à 19 (270 EC) en SHS et 7 (149 EC) en ST. Globalement et ensemble, les organismes de recherche apportent environ 46 % des forces de recherche des UMR, hors personnels de soutien qui représentent un effectif de 460 ingénieurs, techniciens et personnels administratifs (ITA).

L'établissement s'étend aujourd'hui sur 12 sites, dans le centre et à la proximité immédiate de Paris, représentant une surface bâtie d'environ 247 000 m² SHON. Ce fort éclatement, associé à un état patrimonial médiocre et à la forte présence, sur ces divers sites, des partenaires principaux que sont l'AP-HP, le CNRS et l'Inserm, constitue une contrainte majeure pour sa gouvernance comme pour la gestion de ses moyens.

En 2012⁸, le budget exécuté était de 316 M€ - pour un budget primitif de 361 M€ -, dont 227 M€ de masse salariale consacrée à 68 % à la rémunération des enseignants et enseignants-chercheurs. Le fonds de roulement net global (FRNG) était de 33 jours, en baisse, cette baisse se prolongeant (de 60 M€ fin 2010 à 24,6 M€ fin 2012). Les ressources propres⁹ ne représentent en 2011 qu'aux alentours de 8 % de l'ensemble des ressources.

L'université Paris Descartes est membre fondateur du PRES SPC dont elle considère la création comme « *un événement extrêmement structurant* ». Ces deux entités présentent en effet des ambitions, des enjeux et défis partagés conduisant à des stratégies imbriquées.

¹ Source : données du portail de l'aide au pilotage de l'enseignement supérieur et de la recherche (PapEsr), 2011-2012.

² Ce pourcentage inclut les étudiants de l'IUT ; les étudiants en DEG contribuent pour 18,7 %.

³ La santé, les SHS (hors DEG), les ST (incluant les sciences biologiques) et DEG constituent les quatre disciplines sur la base desquelles l'université s'est statutairement structurée.

⁴ Ce nombre est inférieur à la moyenne nationale et faible comparativement aux universités françaises du même type (scientifiques et/ou médicales).

⁵ Sur le stock des emplois de l'établissement.

⁶ Sources : données du portail de l'aide au pilotage de l'enseignement supérieur et de la recherche (PapEsr).

⁷ Source : dossiers déposés pour la vague D d'évaluation des unités de recherche pour lesquelles l'université Paris Descartes est tutelle.

⁸ Source : compte financier 2012.

⁹ Source : tableau des indicateurs AERES remis par l'établissement qui précise que ces ressources propres comprennent : les droits d'inscription, la taxe d'apprentissage, les ressources issues de la formation continue, les ressources issues de la propriété intellectuelle, les ressources issues des fondations et des dons, autres ressources propres (prestations, location de salles).

Problématiques de cette évaluation

L'examen de la situation présente de l'établissement montre que toutes les recommandations figurant dans le rapport précédent de l'AERES ont été mises en œuvre, avec pour certaines une réalisation totale. Cette analyse, complétée par la liste des projets qu'il présente, révèle que tous les points forts de l'établissement ont gardé ce statut et que l'université a conscience du fait que des points faibles subsistent (seuls ont été corrigés le manque de mutualisation des services et le déficit de transdisciplinarité) et que d'autres sont devenus d'une plus grande urgence (cf. chapitre pilotage et gestion).

Dans son projet d'établissement (axes de développement), l'université a identifié des enjeux majeurs pour la période à venir : enjeux principalement politiques comme le succès de l'Idex et de l'USPC, enjeux liés à ses missions de recherche et de formation, ou encore enjeux de gouvernance et de fonctions-supports. Pour chacun d'entre eux, elle a défini une stratégie opérationnelle et dégagé des objectifs (souvent sous forme de projets).

Au-delà de la gouvernance et du pilotage, le comité s'est attaché à évaluer plus spécifiquement les thématiques suivantes :

- o les stratégies de l'université Paris Descartes pour ses diverses missions et l'impact des partenariats de l'établissement pour leur réussite ;
- o la politique et le positionnement international de l'université Paris Descartes ;
- o la construction d'une « grande université unifiée et pluridisciplinaire ».

Cependant, l'absence d'un rapport d'autoévaluation, analyse critique que l'établissement aurait portée sur ses propres activités, rend cette évaluation externe moins intégrée puisque les atouts, les faiblesses, les risques qui n'ont pas systématiquement été identifiés, auraient constitué une grille de lecture utile pour évaluer la trajectoire, les objectifs réalisés et les défis non relevés.

La stratégie et la gouvernance



I – Une pratique du pilotage fort et de la vie démocratique

Le président, élu en 2011, s'est entouré d'une équipe forte de 19 membres avec lesquels il est en relation hiérarchique directe. Le cœur de cette équipe est constitué des vice-présidents (VP) des trois conseils prévus par la loi¹ (CA, CEVU, CS²), élus par ces derniers sur proposition du président, du VP étudiant (VPE) et de trois VP délégués qui, sans être les adjoints des trois VP institutionnels, ont pour rôle principal de les décharger en portant des dossiers spécifiques relevant respectivement des « affaires générales et partenariats enseignement supérieur » (AGPES), de la « coordination de la formation PRES/Idex » (CFPI) et de la « valorisation-partenariats industriels ». Le rôle du VP AGPES est particulier car il assure une fonction qui est surtout consacrée aux dossiers politiquement sensibles qui lui sont confiés par le président. A l'instar du président et des trois VP institutionnels, les VP AGPES et CFPI gèrent une partie de la relation de l'université avec les autres membres du PRES SPC ; le VP AGPES participe à la commission des relations internationales du PRES. Par ailleurs, l'équipe inclut, à l'heure actuelle, 12 chargés de mission pour traiter des sujets suivants : arts et sciences, coordination de l'évaluation d'équipes d'accueil, coordination de l'évaluation des enseignants-chercheurs, évaluation et suivi de l'enseignement, handicap, parité homme-femme, relations avec les organisations professionnelles, relations enseignement-entreprises, relations lycées-universités, relations sciences humaines et sociales-santé, savoir et culture, vie étudiante.

L'équipe présidentielle est donc soudée par construction, chacun de ses membres étant sous l'autorité directe du président. De plus, sa composition garantit qu'il peut être tenu compte de la connaissance antérieure des enjeux et des dossiers dans l'élaboration et l'exécution de la stratégie : le président, les VP AGPES et CFPI appartenaient à l'équipe présidentielle précédente et ces deux derniers assistent respectivement les VP CA et VP CEVU.

Le président impulse la politique en présidant lui-même toutes les séances des conseils prévus par la loi et en associant à son action pas moins de quatre instances dans lesquelles la stratégie de l'établissement est définie, discutée et consolidée. Ces instances sont : de la plus petite (6 membres) à la plus large (25 membres), incluses chacune dans sa suivante, le comité de direction³ (président, VP statutaires, directeur général des services, agent comptable), le collège de direction étendu (incluant les VP délégués et chargés de mission), le bureau⁴ en formation restreinte (ouvert aux directeurs de composantes, à des représentants des personnels et des chefs de services) et le bureau en formation plénière. Cette organisation permet aux directeurs de composantes de prendre part à la finalisation des décisions avant soumission aux conseils. En se dotant d'un mode de gouvernance où le président doit être omniprésent, l'université a, en peu d'années, assis une gouvernance forte pour une vraie stratégie d'établissement. Mais l'absence de délégations explicites et suffisamment larges ainsi qu'une architecture politique très horizontale pourraient maintenant fragiliser l'établissement en cas d'empêchement, même partiel, du président.

De nombreuses commissions consultatives⁵, des groupes de travail⁶ et les bureaux du CEVU et du CS⁷ préparent les dossiers soumis à l'examen des administrateurs, des conseillers et des membres des comités légaux (cf. chapitres correspondants) ; c'est la forme que prend la vie démocratique à l'université, qui fait participer la

¹ Il n'est pas anodin de relever qu'ils sont appelés « conseils centraux » à l'université où il existe par ailleurs des conseils locaux.

² Le CA comprend 30 membres, le CEVU et le CS 40 ; leur fréquence de réunion est mensuelle ; de ce fait, le CA ne peut être strictement dédié à une fonction stratégique ; parmi les quatre personnalités extérieures désignées à titre personnel, il y a un représentant du CNRS et un de l'Inserm.

³ Instance inscrite dans les statuts, de composition prédéfinie.

⁴ Instance inscrite dans les statuts dont la composition est proposée par le président et doit être approuvée par le CA ; elle est bâtie dans le respect des différentes composantes de l'établissement.

⁵ Précisées dans le règlement intérieur, ou ad hoc et créées par le président pour une durée limitée.

⁶ Par exemple, pour traiter du chantier des ressources humaines, coordonné par le VP AGPES, de l'évaluation de la formation doctorale sous la coordination du VP CS.

⁷ Ces organes ont été très sollicités pendant la dernière mandature suite à la mise en place de la loi relative aux libertés et responsabilités des universités, ainsi que lors de l'évaluation interne des projets relevant du PIA ou des projets inter-établissements au sein du PRES.

base à l'élaboration des principaux projets, afin que celle-ci adhère aux décisions politiques. Par ailleurs, la culture de projet reste bien ancrée et préserve le dynamisme de l'établissement dans la période cruciale de construction de la nouvelle université Sorbonne Paris Cité. L'établissement, qui place cette construction au cœur de sa stratégie pour les années à venir, mobilise ainsi fortement ses personnels et ses moyens dans l'objectif d'une fusion des universités membres du PRES.

Grâce aux commissions consultatives, et contrairement à nombre d'autres établissements, à l'université Paris Descartes, les personnels ne semblent pas avoir vécu la période de construction des projets d'investissement d'avenir comme un déni de démocratie, même si les représentants du personnel au comité technique paritaire (CTP) se sont prononcés à l'unanimité contre le projet « d'université unifiée » et que le risque d'échec de celui-ci n'est pas éliminé dans le projet d'établissement (ne serait-ce que du fait des inquiétudes qu'il induit).

Ce souci constant de faire participer les communautés tend à gommer les aspects néfastes de l'esprit facultaire¹. Cet important résultat pour l'adhésion à une stratégie d'établissement et pour l'affirmation chez les personnels d'un sentiment d'appartenance à l'université Paris Descartes, a été enclenché par plusieurs actions de la présidence dont les plus symboliques ont été : la création et le pilotage au niveau du siège des plateformes financières (accompagnant Sifac déployé en 2011), le transfert au niveau central de la gestion et du financement des principales plateformes technologiques de recherche. L'empreinte facultaire reste cependant perceptible dans les commentaires des personnels sur leur établissement, et visible dans le mode d'organisation (par exemple par la subsistance de politiques de sites internes à l'établissement, de commissions dédiées à certaines facultés) voire de fonctionnement (par exemple, on relève une observation variable selon les UFR de principes de définition des maquettes d'enseignement et de règlements d'examens). Toutefois, les grands progrès réalisés permettent de conduire désormais une politique d'établissement, soutenue et mise en œuvre par l'ensemble des forces.

Les composantes sont demeurées pendant le contrat quadriennal 2010-2013 en nombre constant et dans les mêmes périmètres thématiques. Mais la dispersion des forces entre elles et les services, qui avait été relevée précédemment², a été fortement atténuée suite à la mutualisation de la fonction financière et, pour toutes les grandes fonctions-support « patrimoine » et « systèmes d'information », par l'affectation en composantes de personnels relevant sur le plan fonctionnel des services centraux.

Pour conforter ses capacités de pilotage, l'université met en place des indicateurs. A ce jour, ceux utilisés pour le suivi de la masse salariale sont performants. Les indicateurs visant à maîtriser la consommation des heures complémentaires se précisent dans le cadre d'un outil de modélisation et d'évaluation du coût des maquettes ; cet outil a déjà permis de réaliser récemment l'évaluation de la maquette de licence et devrait sous peu faciliter des arbitrages objectifs de l'offre entière de formation en identifiant les mutualisations à réaliser. Les indicateurs en ressources humaines sont globalement insuffisants et ceux liés à l'investissement et au fonctionnement sont à élaborer. Plus généralement, l'établissement souffre d'un manque d'outils de pilotage et de suivi automatisés, dont il a conscience, et qui sont inscrits dans son projet 2014-2018 (axes de développement). Les perspectives d'amélioration sont bonnes car le système d'information bénéficie de solides fondamentaux et sa construction est bien engagée (cf. chapitre pilotage et gestion). A contrario, la comptabilité analytique n'en est qu'à ses balbutiements car les capacités à utiliser les données émanant de Sifac ne sont pas encore dégagées.

Entre le directeur général des services (DGS) et l'équipe politique, la répartition des rôles est claire et les relations professionnelles sont bonnes. Le mode opératoire principal repose sur des commandes du président pour les grands chantiers³ ; il se généralise car l'implication directe de membres de l'équipe présidentielle pour la réalisation de projets courts⁴ tend à disparaître. Le DGS est partie prenante de toutes les instances, en préside certaines⁵, et participe à tous les groupes de travail. Il est évident que son action est primordiale pour la réussite des transformations de l'établissement.

¹ Dans le rapport précédent d'évaluation de l'université Paris Descartes par l'AERES (2009), cet esprit facultaire avait été considéré comme une entrave à une présidence forte et à une politique mobilisatrice de l'établissement.

² Rapport d'évaluation de l'université Paris Descartes de l'AERES de 2009.

³ Exemples : Sifac, unité budgétaire recherche.

⁴ Exemple : dématérialisation du recrutement des enseignants-chercheurs.

⁵ Présidence : CPE.

II – Des partenariats essentiels à la réussite de l'université Paris Descartes

1 • Relations avec le pôle de recherche et d'enseignement supérieur Sorbonne Paris Cité

Le PRES SPC développe des actions pour un ensemble de 120 000 étudiants, inscrits dans 407 spécialités de master, 65 licences générales, 56 licences professionnelles et promeut la recherche menée dans 374 unités par 3 800 enseignants-chercheurs, 1 800 chercheurs, 1 800 BIATSS et ITA, et 6 400 doctorants inscrits dans 24 écoles doctorales entre lesquelles le PRES¹ dynamise les coopérations et vise à créer un collège doctoral. Ce PRES porte l'Idex « Université Sorbonne Paris Cité », jugée « très transformante » par l'université Paris Descartes, qui a pour but de « fédérer les activités de recherche et d'enseignement des huit partenaires du PRES, en dégagant des synergies, ... et en permettant la mise en œuvre de projets collectifs ambitieux, difficilement réalisables à l'échelle d'un seul des établissements ». L'association de tous les partenaires impliqués dans l'Idex est assurée *via* l'Alliance SPC qui regroupe les responsables des huit fondateurs du PRES et des cinq partenaires principaux de Paris Descartes que sont l'AP-HP, le CEA, le CNRS, l'Inserm, et l'IRD. L'Alliance SPC est force de propositions au CA du PRES *via* le bureau du PRES SPC².

L'établissement s'est engagé avec détermination dans les projets transformants et structurants d'Idex et d'université unifiée qui sont portés par le PRES SPC et ces projets vont donc bénéficier de l'excellence reconnue de l'université Paris Descartes³. Au sein de ce PRES, des actions en formation, recherche et vie étudiante, communes à plusieurs établissements, sont déjà pilotées avec volontarisme par l'université Paris Descartes qui y consacre des moyens significatifs (délégation par exemple de personnels de la cellule « Europe » et du secteur de la formation). Sa résolution pour construire un futur commun se traduit par l'inscription de tous ses nouveaux projets ou chantiers importants dans un rapprochement avec les partenaires du PRES, en sus du partenariat privilégié qui associe déjà l'université Paris Descartes et l'université Paris Diderot dans leur développement. En particulier, un grand nombre de formations sont cohabilitées, et le rapprochement des UFR d'odontologie est en cours d'analyse. Ce volontarisme de la part de l'établissement est d'autant plus précieux que les indicateurs d'excellence standard (par ex. nombre d'IUF et d'ERC) n'en font pas le contributeur majeur à la visibilité internationale de l'ensemble SPC.

Le PRES et l'Idex, parmi tous les enjeux auxquels ils doivent faire face, recensent plus spécifiquement : la promotion de l'interdisciplinarité, le développement de la visibilité internationale et de l'attractivité des formations et de la recherche, le soutien à l'innovation sous ses différentes formes (innovation pédagogique et transfert de technologie), la construction d'une offre de formation largement co-assurée par les fondateurs, l'appui à l'insertion professionnelle des diplômés, la convergence des systèmes d'information. Ces enjeux sont eux-aussi énoncés par l'université si bien que les défis, comme par exemple la recherche de toutes les formes de mutualisation, l'harmonisation des pratiques et des outils, sont également partagés.

En résumé, l'université, qui a l'ambition de voir le projet de nouvelle université SPC (USPC) respecter son calendrier, considère la création de l'USPC comme une unique opportunité et manifeste une volonté de partenariat renforcé et mieux intégré. A cette fin, elle développe une stratégie globale collaborative pour une construction progressive et collective de l'USPC et veut coordonner nombre de ses stratégies opérationnelles avec celles du PRES ou des dispositifs nouveaux du programme d'investissement d'avenir (PIA) que le PRES pilote ; cela va même jusqu'à déléguer tout ou partie de certaines missions, telles que les relations internationales ou la valorisation de la recherche. Il serait nécessaire toutefois d'analyser les facteurs de risque de cette stratégie globale.

2 • Relations avec les autres partenaires

Avec ses divers partenaires (hors du contexte du PRES), l'université maintient des liens étroits et construit des coopérations fructueuses. L'Inserm et le CNRS sont bien associés aux décisions concernant les unités mixtes, si bien que leurs faibles représentations dans les instances de l'établissement ne sont pas ressenties comme un handicap. Des accords sont trouvés avec ces deux organismes pour décider du portage de projets communs. Il faut noter que, même si l'université est la deuxième avec laquelle le CNRS a mis en œuvre la délégation globale de gestion (DGG) à grande échelle (cf. chapitre stratégie en matière de recherche), une vision consolidée des unités copilotées n'existe pas, alors que ce besoin est conjointement exprimé par toutes leurs tutelles.

¹ Le PRES SPC n'est ni porteur des demandes d'habilitations ni gestionnaire de ces écoles.

² Voir <http://www.sorbonne-paris-cite.fr/index.php/fr/presentation/organisation>.

³ Tous les indicateurs d'excellence font de l'USPC un des pôles phares de l'enseignement supérieur et de la recherche français.

De leur côté, le Conseil Général, la Ville de Paris, les municipalités de Malakoff et Boulogne-Billancourt disent se féliciter de la nature de leurs rapports avec l'université Paris Descartes qui agit pour être une « *université dans la ville* ».

Ces multiples partenariats liés à la dispersion sur 12 sites est consommateur d'une énergie importante pour l'équipe présidentielle, d'autant plus qu'il faut poursuivre le développement de la dynamique collective d'établissement.

III – Une politique de communication adaptée au renforcement de l'identité de l'établissement

L'université Paris Descartes est consciente du rôle potentiel de sa stratégie de communication quant au développement de son propre sentiment d'appartenance. Le service se compose de 11 personnes et travaille en lien étroit avec ses correspondants dans les composantes, est dynamique et porte de nombreuses actions vers l'interne (avec par exemple la *newsletter* mensuelle « Les petits papiers de Descartes ») comme vers l'externe. Il organise ainsi chaque année une dizaine de conférences de presse et co-publie certains communiqués de presse avec ses partenaires organismes de recherche, dans le cadre d'une convention.

Le service appuie et accompagne également les originales et riches initiatives portées par les chargés de missions « Art et Sciences » (publication de cinq ouvrages en deux ans, soit 20 000 exemplaires, et organisation de 13 expositions, avec l'appui de partenaires et mécènes) et « Savoir et Culture » (qui organise par exemple des « Cafés Descartes » et des conférences pour le grand public). Ces initiatives participent ainsi au rayonnement de l'établissement dans la Cité. Leur positionnement pourrait cependant être réexaminé au regard du projet SPC.

Le développement et la mise en œuvre de la stratégie de communication de l'établissement sont donc à la fois modernes, ambitieux et adaptés aux enjeux de l'établissement. Se posent néanmoins pour l'avenir les deux questions du devenir de l'identité de l'université et de l'articulation de sa stratégie de communication avec les outils portés par le PRES SPC, alors que s'engage déjà le chantier de la communication de l'USPC.

La stratégie en matière de recherche



I – Un potentiel de recherche de qualité en structuration

L'université Paris Descartes se présente comme « l'université de l'Homme et de la Santé » en cohérence avec la présentation de sa recherche en trois domaines : sciences de la vie et de l'environnement avec 47 UR, sciences et technologies avec 7 UR, et sciences humaines et sociales avec 19 UR. L'université s'appuie sur d'étroites et fructueuses collaborations avec les EPST à travers leurs 43 UMR (soit 59 % des UR mais accueillant près de 72 % des EC) et avec l'AP-HP (convention de partenariat en recherche et formation signée en 2012), en particulier trois grands hôpitaux universitaires (Cochin, Necker et Pitié-Salpêtrière). Le champ de la santé est fortement représenté (10 % des PU-PH français). Les six instituts fédératifs de recherche (IFR), dont la reconnaissance par le ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche (MESR) et les EPST partenaires se termine en 2013, seront transformés en structure fédérative de recherche (SFR) ou en unité mixte de service (UMS).

L'excellence de la recherche en biologie et santé positionne l'université Paris Descartes comme l'université française leader au niveau mondial selon le classement de Shanghai de 2012 dans le champ de la médecine clinique et pharmacologique (51-75^{ème} rangs) et la situe entre les 101^{èmes} et 150^{èmes} rangs des universités dans le champ des sciences de la vie (même rang dans le classement QS). Pour l'ensemble des disciplines en sciences, y compris de la santé et technologies que privilégient ce même classement, l'établissement appartient depuis 2007 au groupe des 200 meilleures universités mondiales. Par ailleurs, les évaluations des unités de recherche menées en 2013 ont montré que les disciplines relevant des SHS ont accru leur visibilité notamment grâce à leur positionnement original à l'interface des domaines de la santé et de la biologie. En poursuivant leur rapprochement, les unités de recherche en anthropologie et en sociologie ont affirmé leur reconnaissance et l'existence de l'institut universitaire Paris Descartes de psychologie devrait dynamiser les thématiques interdisciplinaires.

La cellule bibliométrique constituée lors de la dernière période quadriennale permet de suivre l'activité de la production des équipes qui se caractérise par la publication de 15 810 articles entre 2008 et 2011 dont 234 publiés dans des revues ayant une audience de haut niveau (facteur d'impact > 20). Cependant, les indicateurs fondés sur les extractions de bases de données bibliométriques ne rendent pas bien compte de la production réelle dans le domaine SHS en raison de la difficulté de recensement des supports de publication très diversifiés.

L'articulation de la politique scientifique de l'université Paris Descartes avec celle du PRES SPC sera sans doute une des clés de la réussite du projet scientifique de cette première. Le danger réside dans l'empilement, sans articulation ni cohérence, des projets et des structures, même transitoires, qui nuirait à la visibilité que vise l'établissement. Malgré les progrès déjà actés (poursuite des structurations d'unités, structurations de site : renouvellement en 2010 de l'IFR des Saint-Pères en une configuration resserrée sur l'axe neurosciences, projet à la faculté de pharmacie, etc.), le foisonnement de compétences et de structures (pérennes ou transitoires) réclame un effort de cartographie. Cette mise en lisibilité du potentiel scientifique de l'université Paris Descartes est fortement espérée par tous les partenaires académiques et socioéconomiques. Consciente de ce risque, la présidence de l'université soutient la mise en cohérence des structures et des projets thématiques et disciplinaires mais refuse la création de structure à personne morale.

II – Des axes stratégiques au service du développement et du rayonnement des unités de recherche

A l'instar des EPST et EPIC, forts partenaires de Paris Descartes, l'établissement revendique un rôle d'opérateur de recherche. Pour ce faire, les leviers utilisés recouvrent les ressources financières et humaines des unités de recherche (une dotation moyenne de 5 000 €/an par EC, 18 UR en DGG), des projets retenus aux investissements d'avenir [implication dans les projets intra-PRES (6 Labex, 3 Equipex, 1 IHU, 1 PHUC, 2 cohortes et

1 SATT¹), des plateformes², de l'immobilier dédié à la recherche (Plan campus, site Broussais/Necker, etc.), et des appels à projet internes [Action Thématique Prioritaire (ATP), Instituts Universitaires Paris Descartes (IUPD)] ou au niveau du PRES (projets collaboratifs).

Pour 2014-2018, l'université Paris Descartes annonce clairement ses priorités comme la réussite du projet de création de l'USPC, l'accompagnement de projets phares, tels que la montée en puissance de la bio-informatique (big-data), la poursuite des travaux autour du vaccin « SIDA », l'essor du groupe de recherche cognition et action (Cognac-G - Paris Descartes, CNRS et IRBA) en partenariat avec l'ENS Cachan et Thalès, et la création d'un grand centre de cancérologie à Paris dans le cadre du PRES. Ces priorités ne sont pas exclusives, et l'université entend bien poursuivre ses opérations immobilières très importantes pour l'avenir (bâtiment de la faculté de pharmacie, bâtiment Broussais).

De plus, l'établissement affiche une réelle volonté de développer une politique scientifique qui se structure autour de grandes orientations :

Un fort soutien aux plateformes : l'université dispose de cinq plateformes [protéomique (3P5 - Label IBISA), imagerie petit animal (PIPA- Label IBISA), animalerie (Anima 5), bio-informatique, vectorologie (IBISA émergente)]. La plateforme "métabolomique" labellisée IBISA en 2012 ne présente pas encore de bilan d'activité. L'établissement dédie chaque année le préciput ANR (en moyenne 1M€ par an depuis 4 ans) au développement et au fonctionnement des plateformes. Cette politique volontariste s'est traduite entre 2009 et 2012 par le redéploiement de cinq postes de personnel BIATSS (2 IGR, 1 IGE, 1 ASI et 1 technicien). Elle a porté ses fruits en termes de publications puisque 77 d'entre elles sont rattachées aux plateformes. Nul doute que la poursuite de cet investissement aidera l'université à maintenir sa recherche au plus haut niveau international.

Une structuration en instituts ou centres de recherches : lors du précédent contrat, l'établissement a procédé à plusieurs regroupements afin de consolider la visibilité des thématiques de recherche par site. Une des priorités de l'université est de poursuivre la structuration du potentiel de recherche. La finalisation de cette structuration en centres de recherche ou en instituts à la faculté de pharmacie et de médecine est un objectif prioritaire. L'opportunité de développer d'autres centres de recherche, tels qu'un pôle "cancer" à Broussais, un pôle "diabète" avec l'institut Cochin améliorant la visibilité du potentiel scientifique de l'université, n'est pas négligée.

Un appui et un portage des projets collaboratifs internes et externes : le positionnement volontariste dans la construction du PRES se concrétise par une participation très forte de l'établissement aux projets collaboratifs et structurants (soutien financier). La réussite aux projets du PIA a déplacé quelque peu l'épicentre des projets inter-établissements au niveau du PRES voire de l'Idex. Sans ambiguïté, l'équipe présidentielle soutient fortement les projets du PIA qui confèrent à l'université une visibilité thématique plus importante.

Une volonté renouvelée du développement des projets interdisciplinaires : l'université a bien intégré que l'interdisciplinarité ne se décrète pas mais se construit. Les six ATP ("adolescence", "modélisation biomathématiques et biologie des systèmes", "éthique, droit et santé", "imagerie du vivant", "transmettre, apprendre, savoir", "vieillesse") et les quatre IUPD ("développement, solidarité internationale", "médicament, toxicologie, environnement", "neurosciences et cognition", "IUPD de psychologie") créées comme des opérations incitatives à la collaboration interdisciplinaire, sont considérées par les acteurs comme de vraies réussites, bien que les rapports d'activité fassent état de bilans très variables en termes de contrats (aucun à 6), de publications (aucune à 59) et de post-docs (aucun à 1). La création de ces dispositifs souples et réactifs a permis une forte dynamique de collaboration, une meilleure visibilité des recherches développées aux interfaces. A terme, il est possible que certains ATP ou IUPD soient remplacés par des structurations plus conséquentes (ex : DHU au niveau du PRES). Pour valoriser les dispositifs internes et pour passer d'une logique d'animation scientifique à une logique de projet, il apparaît que les financements attribués de 20k€/an pour les IUPD et de 10k€/an pour les ATP seront insuffisants.

III – Une volonté et des actions pour améliorer le pilotage

Le dynamisme et la volonté de favoriser la qualité de la recherche sont les préoccupations majeures du dispositif de pilotage. Le VP CS a été très sollicité au niveau du PRES et pour la mise en œuvre de l'Idex. Il est aidé au sein de l'université par une chargée de mission, qui l'assiste plus spécifiquement pour les liens directs avec les

¹ Labex : Inflammex, ImmunoOnco, GR-Ex, WhoAml, EFL, ICCA et deux labex extra PRES : IPOP et SMP ; quatre labex non financés PIA: Immunochronic, MediResisTox, NeuroVasc, InnoVasc ; Equipex : Perinat collection, Paris en resonance, CACSISE ; IHU Imagine ; PHUC PACRI ; Cohortes : RADICO et Psy-COH ; SATT Idinnov.

² 3P5 - Protéomique, Anima 5 - Animaleries, PIPA - Imagerie fonctionnelle, Bioinformatique, Vectorologie.

UR. Un chargé de mission de la coordination de l'évaluation des EC et un représentant des PU-PH travaillent conjointement au développement de la cellule bibliométrique. Afin de préparer les évolutions des périmètres des UR évaluées, un EC a été chargé de la coordination de l'évaluation des EA. Installé pendant le contrat d'établissement 2004-2007, le comité d'orientation stratégique a été très sollicité dans le cadre des réponses aux projets du PIA, particulièrement le projet d'Idex. Le comité de gestion des plateformes, présidé par le VP CS, gère le préciput ANR dédié aux plateformes et établit les priorités de financement.

Si l'établissement a créé des outils de suivi de sa production scientifique (cellule bibliométrique), il lui reste à rendre opérationnels des tableaux de bord et des indicateurs qualitatifs pour un meilleur pilotage de sa recherche. Ayant conscience de cette nécessité, il s'appuie sur la nouvelle et prometteuse organisation de la direction de la recherche et de la valorisation (DRV). Née de la fusion du service de la recherche et de celui de la valorisation (Saic), la DRV répond aux nouvelles missions dédiées à l'université qui doit assurer le pilotage de la gestion administrative de la recherche, de la DGG, et des activités contractuelles des unités de recherche.

L'université s'est engagée avec le CNRS et l'Amue dans la construction d'outils partagés, à travers la plateforme CAPLAB/GESLAB, qui font le lien avec Harpege et Sifac et qui devraient permettre une gestion et un pilotage concertés des unités de recherche. Cette réflexion et cette démarche mériteraient d'être rapidement ouvertes aux autres partenaires académiques du PRES et des EPST et EPIC.

La création d'une unité budgétaire recherche nécessite le renforcement du lien entre la DRV et la direction financière. Les données factuelles concernant le budget recherche global sont encore trop dispersées (Saic - UB recherche - financements gérés par les EPST). L'établissement gère un budget recherche pour 2012 à hauteur d'environ 28 M€, non consolidé et hors Saic. Nul doute que l'activité de recherche génère un budget bien supérieur, mais sa gestion partagée par les partenaires en cotutelles ne permet pas d'en avoir une vision complète (52 % des UR sont des unités mixtes : 34 UMR CNRS, 9 UMR Inserm et 8 UMR multitutelles). Afin de mieux préparer l'avenir, l'université Paris Descartes, en accord avec ses partenaires, devrait se doter d'outils pour avoir une vision globale consolidée des moyens de l'activité recherche.

IV – Une formation doctorale améliorée

Convaincu que la formation à la recherche par la recherche est une mission essentielle de l'université, l'établissement a amélioré sa stratégie sur de nombreux aspects. Les six écoles doctorales (ED) rattachées à l'université couvrent les domaines des ST, des SVE, des SHS. Elles accueillent environ 1 400 doctorants, ce qui représente 3,6 % des effectifs étudiants de l'université.

Ses efforts ont porté sur une harmonisation des pratiques entre les six ED : élaboration de bilans d'étape pour le suivi des thèses, de procédures de sélection des doctorants et de garantie de la qualité de l'adossé scientifique, de l'insertion et du suivi et des doctorants, amélioration de l'étendue et de la qualité de l'offre de formation, etc. Certains points restent perfectibles, en particulier le contenu de la formation (non obligation de suivi d'enseignements professionnalisants), l'encadrement de doctorants (faiblesse du nombre de doctorants par rapport au nombre d'HDR : 1 400 étudiants en 3^{ème} cycle pour 1 250 HDR ou assimilés) et l'ouverture internationale.

L'institut de formation doctorale (IFD) créé au sein de l'université a pour vocation d'accompagner les doctorants, de leur inscription à la soutenance du doctorat et à son insertion. L'IFD s'articule avec le centre de formation des doctorants à l'insertion professionnelle du PRES SPC créé fin 2011, qui assure une partie des formations à l'insertion professionnelle de tous les doctorants. Si les conditions de travail et la formation doctorale apparaissent comme des points très positifs, la préparation à l'insertion professionnelle ou à un post-doctorat et la formation pédagogique pour les moniteurs et les attachés temporaires d'enseignement et de recherche restent à améliorer.

La disparité du nombre des allocations doctorales allouées aux différentes ED du PRES semble constituer un obstacle à la création d'un collège des ED abrité par celui-ci. Ce point est une préoccupation majeure pour les membres du PRES SPC.

La stratégie en matière de valorisation



L'université Paris Descartes affichait un certain retard dans sa politique de valorisation de la recherche et de transfert de technologie, tant au plan de la culture interne que des indicateurs classiques de la valorisation : un nombre modeste de dépôts de brevets et d'accords de licences (environ quatre brevets déposés par an par l'université Paris Descartes de 2007 à 2010¹) comparativement aux universités de même type², ainsi qu'une faiblesse des contrats industriels (726 k€ en 2008³) surtout compte tenu de l'importance et de la qualité des activités de recherche dans le secteur majoritaire des sciences de la vie pourtant ouvert aux contacts avec les milieux économiques.

L'université a pris conscience de cette situation et a reconnu l'importance stratégique de la valorisation. Déjà, un vice-président valorisation avait été désigné par le président précédent, et un Saic avait été créé en 2008 avec pour vocation de gérer l'ensemble de l'activité de valorisation. Ces décisions ont permis de porter le portefeuille de brevets (en majorité en copropriété avec l'AP-HP et/ou le CNRS et/ou l'Inserm) à 130 brevets prioritaires dont plus de 90 % relèvent de la santé et 8 à 10 contrats de licences par an. Depuis 2008, l'établissement a considéré qu'il pouvait consacrer au plus 350 k€/an à la protection-gestion de la propriété intellectuelle (PI) ; de ce fait, il a mis en place un algorithme, fondé sur des critères clairs, permettant d'abandonner au bout de deux ans l'entretien de brevets jugés sans perspectives.

Dès fin 2009, l'université et ses partenaires du PRES SPC ont partagé une même vision de la valorisation et opté pour la création d'une structure prenant en charge de façon mutualisée le périmètre aval de la valorisation (de la gestion de la PI au transfert technologique) de ces établissements. Pour Paris Descartes, ce choix a été confirmé lors de l'appel à projets pour la création de sociétés d'accélération dutransfert et de technologies (SATT), ces dernières devant disposer de moyens importants que l'établissement ne pourrait pas mobiliser. De plus, en 2011, le Saic a été intégré dans une direction de la recherche et de la valorisation, pour avoir une vision intégrée de ces deux volets de l'activité et uniformiser les relations avec les laboratoires.

En conséquence, les performances de l'établissement se sont améliorées : 2 M€ de contrats avec des entreprises ont été signés en 2012⁴ et en moyenne 20 brevets en copropriété par an entre 2008 et 2012⁵. Mais elles restent, somme toute, modestes par rapport aux établissements de mêmes caractéristiques, en particulier en termes de PI.

L'élément central du dispositif de valorisation, hors gestion des contrats, est maintenant la SATT d'innovation d'Île-de-France (Idfinnov). Cette SATT, qui associe les PRES SPC et Paris-Est ainsi que le CNRS et l'Inserm, est dotée de 64,8 M€ pour 10 ans. Elle a démarré son activité mi 2012 et a quatre missions prioritaires :

- simplifier l'accès à la recherche publique pour les partenaires privés et en particulier professionnaliser les dépôts de brevet et les accords de licence ; cette simplification est fortement demandée par les entreprises et les start up. Les partenaires industriels sont aussi très demandeurs d'une cartographie de la recherche et de la détermination des points forts susceptibles de conduire à des partenariats efficaces ;
- professionnaliser les métiers du transfert alors qu'il y a peu d'experts réellement qualifiés disponibles sur le marché, ce qui impliquera des actions de formation spécifiques ;
- favoriser les contacts entre la recherche et l'industrie pour augmenter le transfert de technologie par la mobilité des personnels. A cet égard, les formations doctorales peuvent concourir à cet objectif :

¹ Source : bilan 2008-2012 de l'université Paris Descartes, p. 19 et annexe 2.3. (Brevets et licences).

² Source : brevets issus de la recherche publique française, observatoire de la propriété intellectuelle, INPI, mars 2012 ; les nombres de brevets déposés en 2011 par les universités Claude Bernard (40), Pierre et Marie Curie (28), Joseph Fourier (17) et de Strasbourg (17).

³ Source : bilan 2008-2012 de l'université Paris Descartes, p. 19 et annexe 2.1. (Récapitulatif des contrats de recherche).

⁴ Source : bilan 2008-2012 de l'université Paris Descartes, p. 19 et annexe 2.1. (Récapitulatif des contrats de recherche).

⁵ Source : bilan 2008-2012 de l'université Paris Descartes, p. 19 et annexe 2.3. (Brevets et licences).

elles ont bien intégré des modules de formation à la propriété intellectuelle et à la création d'entreprises, mais ils ne sont qu'optionnels, ce qui en réduit fortement la portée.

- développer l'activité de financement de la maturation qui apparaît comme la mission essentielle confiée aux SATTs. A cet égard, cette activité a très bien démarré avec environ 120 projets identifiés dont une quarantaine pourrait conduire à une action concrète de maturation.

Avec la labellisation de la SATT Idfinnov, le Saic ne se concentrera plus que sur la négociation et le suivi des accords de contrats industriels ainsi que sur la gestion des revenus de PI, cette dernière restant propriété des établissements fondateurs de la SATT. A un terme non précisé, les activités du Saic pourraient rejoindre un dispositif commun de valorisation de l'USPC.

Au plan financier, la SATT financera les dépôts de brevets et leur entretien et sera en charge des accords de licence. La répartition des royalties éventuelles a été décidée en accord avec les actionnaires de la SATT et est conforme à la pratique constatée. Deux points importants sont à considérer :

- des accords de gestion de la propriété intellectuelle doivent être signés avec les organismes de tutelle de la recherche, comme l'AP-HP et surtout l'Inserm. Il est essentiel, pour le bon fonctionnement du transfert, qu'un mandataire unique soit désigné très rapidement ;
- l'hypothèse retenue est que, au-delà des financements publics de la SATT dans le cadre du PIA, son fonctionnement soit équilibré par les recettes, notamment les royalties. Cet objectif étant difficile à atteindre et certainement pas atteignable à court-moyen terme, l'université a besoin de prévoir des financements spécifiques pour prendre éventuellement le relais.

L'incubateur Paris Biotech Santé est aussi un élément très important de la valorisation par la création d'entreprises. Cet incubateur est efficace ; il a un très bon taux de financement des projets à la sortie (sur 99 projets accompagnés, 87 sociétés ont été créées et 5 sont en cours de création). Les restrictions probables du financement public des incubateurs sont une réelle menace ; dans l'immédiat et en attendant une évolution liée à celle de la SATT, l'établissement a intérêt à prendre des mesures pour préserver cet outil.

Le nouvel IHU Imagine contribuera à l'attractivité de Paris Descartes vis à vis des entreprises, une convention de valorisation spécifique avec la SATT devant être établie afin de créer pour les industriels un guichet unique. Les acteurs sont conscients de ce besoin et auront à régler les difficultés structurelles résultant de l'incompatibilité entre les statuts de l'IHU et de la SATT pour ce qui concerne la PI.

La stratégie de valorisation de l'université Paris Descartes s'appuie de manière cohérente sur des partenariats forts avec la nouvelle SATT Idfinnov, l'incubateur Paris Biotech Santé, la pépinière Paris Santé Cochin pour gérer les partenariats, la propriété intellectuelle, la validation scientifique et la création de *start up*.

Pour tirer tout le parti de ce nouveau contexte, la direction de l'université pourrait s'attacher à mettre en place :

- des actions de sensibilisation pour créer une culture de la valorisation dans tous les laboratoires ;
- un affichage clair de ses pôles d'excellence vis-à-vis des industriels ;
- des liens stratégiques avec ses partenaires industriels au-delà d'actions ponctuelles ;
- une présence accrue à l'international en s'appuyant sur l'excellence de sa recherche combinée à un accès aux cohortes de patients, qui constitue un avantage de niveau mondial.

Au total, l'université Paris Descartes a mis en œuvre une organisation qui paraît correctement structurée, avec des compétences adaptées. L'efficacité devra en être évaluée régulièrement, notamment en recourant à des expertises extérieures. Le soutien continu de cette activité par le président et la direction générale des services sera évidemment essentiel pour la légitimer pleinement.

La stratégie en matière de formation



I – Caractérisation, pilotage et visibilité d'une offre de formation en évolution

1 • Offre de formation hors secteur santé

Le CA de l'université Paris Descartes a adopté en février 2012, sur proposition du CEVU, une note de cadrage sur les évolutions de l'offre de formation : celle-ci précise des règles sur l'architecture et le pilotage des formations, sur la progression des étudiants dans leurs cursus, sur les conditions d'acquisition de compétences visant l'insertion professionnelle. Cette note incite à l'innovation pédagogique et invite à une plus grande ouverture vers les établissements partenaires du PRES SPC.

Offre de formation de niveau licence

L'offre de formation proposée au renouvellement comporte 10 mentions de licence (dont la mention Staps comportant 3 spécialités), et 16 licences professionnelles, à peu près équitablement réparties entre les domaines DEG, SHS, et STS.

En licence générale, les cursus permettent une bonne progression pédagogique allant d'une première année de fondation à une troisième année de spécialisation, avec une bonne prise en compte de la démarche compétence. La mise en place d'unités d'enseignement (UE) « portail » est en cours, ce qui devrait faciliter les orientations/réorientations. Les formes d'évaluation des connaissances sont en phase avec les objectifs : le contrôle continu est généralisé en première année (L1) et a pénétré les années de L2 et L3. Le taux de poursuite d'études en master est important, reflétant ainsi une bonne adéquation entre les offres de licence et de master. Plusieurs licences mènent des actions à l'international, que ce soit en termes de mobilité entrante ou sortante, et les deux mentions du domaine DEG existent également sous forme délocalisée à Abu Dhabi (Emirats Arabes Unis).

L'offre de licences professionnelles est relativement peu étoffée eu égard au nombre d'étudiants inscrits à Paris Descartes. Une grosse part de ces licences est pilotée par l'IUT, et la majeure partie est proposée en alternance. Au total, 27 formations sont ouvertes à l'apprentissage, permettant d'accueillir en 2011-2012 près de 785 apprentis et 85 contrats de professionnalisation. Des partenariats forts existent avec plusieurs centres de formation d'apprentis (CFA) et les contenus d'enseignement sont généralement en bonne adéquation avec les besoins des différents secteurs professionnels visés. Pourtant, on recense dans certaines licences un taux de poursuite d'études important (la moyenne observée en 2011 est de 31 %), interprété par les responsables de ces formations comme une conséquence du fort taux d'alternance, et une incitation des milieux économiques à la poursuite d'études. Pour autant, l'établissement doit rester vigilant à maintenir l'insertion professionnelle comme la finalité première des licences professionnelles.

Le public des licences professionnelles est largement constitué de titulaires de BTS ou de DUT, et les étudiants provenant de L2 sont rares. Le lien entre licences générales et licences professionnelles est encore ténu, malgré la volonté affichée de l'établissement, et méritera d'être renforcé par la sensibilisation des étudiants en L2 et un co-portage entre l'IUT et les autres composantes.

Les conseils de perfectionnement restent encore à créer dans plusieurs licences, qu'elles soient générales ou professionnelles, en veillant à associer professionnels et étudiants.

Offre de formation de niveau master

L'offre proposée au renouvellement comporte 27 mentions de master et 110 spécialités, dont la moitié relevant du domaine STS, l'autre moitié à peu près équitablement répartie entre les domaines DEG et SHS. Elle présente des mentions cohérentes portées par des équipes pédagogiques fortement impliquées dans la recherche. Dans la plupart des cas, un effort spécifique peut être constaté pour l'insertion professionnelle, qui apparaît comme une préoccupation constante. Dans plusieurs formations, on peut noter de plus la mise en place (ou la volonté de mettre en place) des partenariats internationaux. Par ailleurs, le souci de tenir compte de la place du secteur santé a conduit l'établissement à rechercher des interactions avec ce secteur pour différentes formations

n'en relevant pas, le master « droit de la santé » étant exemplaire sur ce point. Dans le cadre d'un examen plus détaillé, quelques difficultés ont néanmoins été mises à jour :

- *l'offre de formations master et le PRES SPC* - Certaines formations comprennent des spécialités très diversifiées ou non harmonisées avec d'autres formations portées par des établissements du PRES. La mention « santé publique » comprend différents parcours qui peuvent sembler artificiels, l'explication étant que des spécialités ont été ajoutées en vue d'une harmonisation dans le cadre du PRES. La mention « contrôle et gouvernance » qui est un regroupement entre les universités Paris 5 et Paris 13 comprend des spécialités identiques. La question se pose de la mise sur pied de formations communes impliquant plusieurs membres du PRES. En effet, mise à part la mention « arts thérapies » qui a été créée grâce à ce PRES, les responsables de master ont soulevé des obstacles liés à l'éloignement géographique ainsi que des différences de culture entre établissements qu'il faudra certainement surmonter.
- *la procédure de contingentement / orientation des étudiants pour l'entrée en master* - Il a été constaté des flux d'étudiants en master1 parfois en baisse. Pour l'expliquer, des responsables de masters mettent en avant la procédure dite de contingentement / orientation, selon laquelle n'entrent en M1 que les étudiants qui auront une place en M2. Ces responsables trouvent l'expérience intéressante mais n'ont pas le recul suffisant pour apprécier les effets de ce dispositif. Dans la mesure où ce dernier se situe à la limite de la réglementation, il est à manier avec précaution : il ne faut pas en effet gêner la venue d'étudiants extérieurs à l'établissement au niveau du master, tout en accompagnant les étudiants diplômés d'une licence dans une démarche d'orientation.
- *les masters et la recherche* - L'articulation des formations de master avec la poursuite des études vers la recherche est également une source d'inquiétude. Au-delà de l'insuffisance du nombre de contrats doctoraux qui a été systématiquement soulignée, la question des conditions de maintien de filières « recherche » performantes se pose. Dans certains cas, il apparaît que les formations professionnalisées qui débouchent efficacement sur des emplois attirent, de manière légitime, les meilleurs étudiants. Le problème est donc de pouvoir les retenir pour la recherche, et la question de la définition de leur avenir dès le master est naturellement importante comme celle de leur financement par la suite.

2 ● Offre de formation du secteur santé

L'offre de formation de l'université concernait en 2011 plus de 43 % de ses étudiants au sein des facultés de médecine, pharmacie, odontologie et de l'UFR sciences fondamentales et biomédicales pour la première année.

Depuis 2010, la PACES est organisée sur deux sites et, pour des raisons pédagogiques, la capacité d'accueil a été réduite de plus de 3 000 à 2 450 étudiants (dont 1 800 primants) en 2012-2013. Quatre filières positionnées au second semestre permettent de préparer les étudiants aux concours de médecine, odontologie, pharmacie et maïeutique, dont les épreuves sont communes à celles des universités Paris 7 et Paris 13. Le tutorat de PACES est organisé par des étudiants des années supérieures avec la collaboration des enseignants dont l'implication a été parfois signalée par les étudiants comme inégale. L'établissement d'une convention pourrait permettre de formaliser les rôles respectifs des parties prenantes.

Pour les étudiants primants les moins bien classés à l'issue du premier semestre (ceux qui ont moins de 4/20), un second semestre, dit « rebond », est proposé depuis 2013, organisé par l'UFR des sciences fondamentales et biomédicales. Il permet à ces étudiants de découvrir de nouvelles filières de formation et de développer des compétences transversales (91 inscrits sur 221 étudiants concernés en 2013). Cependant, en invoquant sa capacité d'accueil limitée, l'université n'observe pas l'obligation de réorientation des étudiants classés en dessous de 3,5 fois le *Numerus Clausus* à l'issue de la PACES.

L'intégration des trois premières années des filières de santé dans le processus de Bologne est réalisée. Un chantier s'ouvre sur les années suivantes pour intégrer les parcours de master. Notons l'expérimentation de passerelles entrantes en L2 et L3 de médecine pour des étudiants venant de licences générales (objectif 5 % de l'effectif). L'UFR de médecine traditionnellement très bien positionnée à l'examen classant national (30 à 40 % des étudiants dans le premier quartile) met en place les modalités du nouvel ECN dématérialisé.

Les étudiants souhaitant se préparer à la recherche sont invités à suivre un double cursus « médecine sciences », « pharmasciences », ou encore « école de l'Inserm ». D'autres formations permettent de diversifier les parcours professionnels ultérieurs telles que « médecins managers » (avec l'ESSEC), « médecine et humanités » (avec Sorbonne nouvelle) ou « santé, droit et société » (avec Sciences po Paris).

L'ouverture internationale est une réalité : elle résulte de l'incitation à réaliser des stages à l'étranger et de l'accueil d'étudiants étrangers (notamment dans le cadre Erasmus). Un programme franco-danois en langue anglaise est en construction pour la formation initiale en odontologie.

Depuis 2009, l'universitarisation des formations paramédicales s'est concentrée sur les instituts de formation en soins infirmiers (IFSI) pour finaliser un partenariat avec six IFSI (Cochin, Sainte-Anne, Rabelais, Saint-Joseph, Esquirol et Diaconesses), représentant en 2012 un effectif total de 1 680 étudiants. L'implication des universitaires de la faculté de médecine y est forte, tant par la participation aux enseignements que par la coordination pédagogique. Cependant, l'accroissement significatif du nombre d'étudiants n'a pas été accompagné d'un financement adéquat de la part de la Région Île-de-France, ce qui pourrait fortement compromettre la poursuite de l'universitarisation des autres écoles paramédicales.

Dans le cadre du PRES SPC, une perspective d'harmonisation des enseignements et des programmes en médecine semble se préciser entre les universités Paris 5 et Paris 7. La fusion des UFR d'odontologie est engagée sous l'égide d'un comité international¹ ; mais celle-ci tarde à se concrétiser et la question des locaux pouvant accueillir le nouvel ensemble est cruciale.

II – Une démarche qualité pédagogique à déployer

L'université affiche une politique très volontariste dans le domaine de la qualité pédagogique qui est coordonnée par la VP CEVU et mise en œuvre par un chargé de mission « évaluation et suivi de l'enseignement » accompagné dans ses missions par le service offre de formation et insertion professionnelle (SOFIP). Un dispositif d'évaluation des enseignements et des formations par les étudiants a été constitué sous la forme d'un questionnaire qui, dans un premier temps, a porté sur des critères pédagogiques, et a ensuite évolué vers l'évaluation des effets de l'activité d'enseignement sur l'acquisition de connaissances ou compétences². Mais la mise en œuvre de ce dispositif n'est pas pilotée par l'établissement, et c'est sur la base du volontariat des responsables pédagogiques ou d'UFR que les unités d'enseignement ou les formations sont évaluées. Les UFR de santé se sont bien appropriées cet outil, notamment l'UFR de médecine qui, depuis une dizaine d'années, l'a rendu systématique pour toutes ses formations. Un faible taux de réponse est observé dans les autres composantes pour lesquelles l'université vise une évaluation de l'ensemble en quatre ans. A ce stade, il serait utile d'instaurer des commissions paritaires enseignants/étudiants pour analyser les résultats, définir les mesures correctives et renforcer auprès des étudiants la crédibilité de la démarche.

Le constat est que l'observation et l'évaluation sont à l'évidence encore deux points faibles de l'université. Il n'y a pas de vraie culture de la production de données, ni surtout d'exploitation des données existantes, si bien qu'il existe un contraste saisissant entre les informations dont dispose l'établissement et celles que les composantes utilisent dans les dossiers d'habilitation. Celui-ci est conscient de cette situation et projette de mettre en place des tableaux de bord adossés à chaque diplôme (de l'inscription à l'insertion professionnelle). Pour cela, il a créé une commission « indicateurs formation ». Un projet de modélisation du coût de toutes les formations a démarré en novembre 2012 pour participer à la préparation des maquettes de formation de 2014. (cf. chapitre pilotage et gestion)

L'usage des TICE est un axe sur lequel l'université a investi, avec notamment la désignation de correspondants au sein des composantes ainsi que des appels à projets maintenant relayés par le PRES SPC. L'expérimentation menée au sein de la licence « frontières du vivant » dans le cadre de l'initiative d'excellence en formation innovante (Idefi) « institut innovant de formation par la recherche » est intéressante et devrait servir de laboratoire d'expérimentation pédagogique, transférable à d'autres formations. Dans le domaine de la santé, la plateforme d'enseignement et de recherche iLUMENS, qui s'adresse à des publics en formation initiale et continue, s'inscrit dans une démarche pédagogique innovante s'appuyant sur les technologies numériques et de simulation multidisciplinaires. Les enseignants-chercheurs ont exprimé un besoin de formation et de conseil pour les accompagner dans leur démarche d'innovation pédagogique. L'université confiera cette activité au PRES SPC qui travaille à la création d'un centre de soutien à l'innovation pédagogique.

La mise en place d'une démarche qualité pédagogique est reconnue comme un objectif à l'échelle de l'ensemble de l'établissement. Certains dispositifs sont en cours de déploiement dans les composantes (évaluation par les étudiants, soutien aux innovations pédagogiques), d'autres sont attendus du PRES SPC (formation des enseignants-chercheurs). La mise en synergie de ces éléments et le pilotage de l'ensemble restent à opérer pour réellement rentrer dans une démarche qualité. A cette fin, une responsabilisation du CEVU semble déterminante.

¹ Source : bilan 2008-2012 de l'université Paris Descartes, p.28.

² Source : bilan 2008-2012 de l'université Paris Descartes, p. 41.

III – De nombreux dispositifs d'accompagnement des étudiants

La volonté partagée des interlocuteurs d'accompagner tous les publics d'étudiants, de leur réussite à leur insertion professionnelle, répond à une politique d'établissement forte et clairement affichée.

Structurellement, le regroupement, en 2009, au sein du SOFIP, du service commun universitaire d'information et d'orientation, de l'observatoire du suivi des études et de l'insertion professionnelle des étudiants et de la mission université-entreprise, a largement contribué à proposer des dispositifs d'accompagnement cohérents sur l'orientation, l'accompagnement et l'insertion professionnelle. Des actions d'information à destination des lycéens, des enquêtes auprès des étudiants et la création d'outils et de guides de professionnalisation ont enrichi la panoplie des supports à l'accompagnement des étudiants. Avec les activités de la direction des études et de la vie universitaire (DEVU), cet ensemble constitue un cadre cohérent au service des étudiants.

Des dispositifs d'aide à la réussite existent dans toutes les mentions de licence et prennent des formes variées. L'accueil des étudiants en L1 est particulièrement soigné (séances de prérentrée). L'accompagnement des étudiants par des enseignants-référents devient une réalité dans certaines mentions, mais son extension reste à apprécier, après avoir conduit un retour d'expérience.

L'enseignement des langues est présent en licence, ainsi que la préparation au C2i1 (Certification informatique internet de niveau 1) avec 1 600 certifiés/an. On peut cependant regretter qu'il n'y ait pas entre les différentes mentions une meilleure appréciation de l'importance de ces enseignements pour l'insertion professionnelle.

Le projet professionnel de l'étudiant est en principe généralisé depuis 2010 à l'ensemble des étudiants, hors filières de santé. Mais, dans les faits, il est majoritairement positionné en L2. Par ailleurs, il est étonnant que nulle part, ni dans le bilan 2008-2012, ni dans le projet d'établissement 2014-2018¹, il ne soit fait état d'une volonté de développer une culture entrepreneuriale auprès des étudiants, du L1 jusqu'au M2. Si cette interrogation devait traduire un manque d'objectif en cette matière, ce serait une réelle faiblesse pour la politique d'insertion professionnelle.

La diversification des passerelles en licence, au sein de mentions ou entre certaines mentions, est aussi un soutien important à la réussite des étudiants en recherche de leur voie. La généralisation du semestre S2 « rebond », mis en place pour les étudiants de la PACES, aux étudiants de licence est annoncée pour la rentrée 2013. Ce dispositif est à développer en y intégrant l'IUT pour étendre les possibilités de réorientation.

Enfin, pour les étudiants ayant des facilités, des parcours approfondis ou bi-diplômants sont envisagés dans certaines mentions de licence ; mais leur nature disparate pourrait inciter l'établissement à inclure ce dispositif dans sa démarche de cadrage.

IV – Un environnement de travail adapté aux exigences de la formation universitaire

L'environnement numérique de travail (ENT) mis à la disposition de tous les étudiants est de qualité. Il permet de guider l'étudiant dans tous les volets de la vie étudiante et met à sa disposition les informations nécessaires à la réalisation et au suivi de sa formation. Le chargé de mission TICE et la direction de l'informatique et des systèmes d'information (DISI) exploitent l'enquête sur l'ENT réalisée, en 2011-2012 par le SOFIP auprès des étudiants, pour développer et moderniser les outils et les bases de ressources numériques.

La politique documentaire, menée par le service commun de documentation (SCD) et la bibliothèque inter-universitaire de santé (BIUS), semble répondre aux attentes des étudiants. Ces deux structures ont défini des opérations de mutualisation pour la fourniture de documents à distance, l'acquisition de ressources électroniques, la formation des usagers et des personnels et la conservation partagée. Cet ensemble permet de proposer aux usagers une grande amplitude horaire d'ouverture des bibliothèques avec un bon taux de fréquentation. Les opérations immobilières en cours sur les sites de Malakoff et Necker permettront d'améliorer les conditions d'accueil. La BIUS gère le riche fonds documentaire des domaines de médecine et de pharmacie, son action étant

¹ Source : projet d'établissement - recherche et formation - 2014 - 2018.

élargie à d'autres universités parisiennes, et elle joue un rôle national de ressource/archivage et d'échange de premier plan avec un rayonnement international affirmé.

Le SCD et la BIUS gagneraient à formaliser par conventionnement leur collaboration exemplaire dans le périmètre de l'établissement. Une attention particulière doit être portée par les universités de tutelle de ces deux structures sur leur capacité à maintenir l'offre actuelle dans une période de réduction des ressources. Signalons ici qu'il n'y a pas de projet de SCD interuniversitaire au niveau du PRES SPC.

V – Un dispositif restructuré de formation tout au long de la vie

Ce type de formation est géré au sein du service commun de formation continue (SCFC). En 2009, le SCFC s'est structuré en quatre départements (Médecine, Pharmacie, Odontologie et IUT), et fournit, de plus, un appui fonctionnel aux autres UFR, ce qui rend plus lisible l'offre de formation continue de l'établissement.

La place de la formation continue et des mécanismes de l'alternance dans les masters est variable. Elle ne correspond pas à une politique globale de l'établissement, mais dépend des filières et des relations avec les milieux socioprofessionnels qui ont été tissées au fil du fonctionnement des diplômes.

Dans le domaine médical, l'offre de formation en diplômes universitaires (DU) et diplômes inter-universitaires (DIU) est abondante et spécialisée en médecine (180 DU et DIU). L'établissement et sa faculté de médecine affirment leur volonté de répondre aux attentes en matière de développement professionnel continu en santé instauré par la Loi de juillet 2009 (hôpital, patients, santé et territoires - HPST).

Le dispositif de validation des acquis de l'expérience (VAE) a été déployé dans toutes les UFR (correspondants enseignant/scolarité). Les secteurs de formation les plus sollicités relèvent de l'IUT et des SHS. Signalons ici le rôle pilote joué par l'université Paris Descartes au sein du PRES SPC pour formaliser une procédure VAE appliquée au niveau du doctorat.

La stratégie en matière de vie étudiante



I – Une implication des étudiants à consolider

L'université Paris Descartes a bien identifié la thématique de « l'engagement étudiant¹ » comme structurante pour l'identité de l'établissement. Aussi s'est-elle efforcée d'inciter et d'accompagner des initiatives étudiantes transversales, comme le journal électronique « les petits papiers de Descartes », le gala de l'engagement étudiant, ou encore la création d'une association des doctorants. En témoigne également la mise en place par le service de la communication d'une cérémonie de collation des grades pour 300 à 400 nouveaux docteurs. L'université pourrait en outre impulser la création d'une association transversale pour les étudiants en mobilité *Erasmus*.

Les associations étudiantes transversales viennent compléter un tissu riche de projets portés par leurs homologues au niveau des composantes. Toutes peuvent être recensées sur une page internet² créée pour elles par l'établissement, mais qui gagnerait à être davantage animée. Les étudiants dont les formations s'inscrivent dans le cadre du LMD peuvent bénéficier d'une UE « engagement étudiant », diversement appropriée selon les cursus (45 validations en 2011-2012). Il serait pertinent de la transposer aux études en santé. Un séminaire de travail avec les associations étudiantes a eu lieu en mai 2011. Cette initiative mériterait d'être renouvelée chaque année car elle peut contribuer à limiter les effets du *turnover* dans les associations étudiantes, et ainsi à stabiliser et assurer la pérennité du mouvement associatif et de ses relations avec l'établissement. La valorisation des projets associatifs, constitutifs de la formation des étudiants, même s'ils ne sont pas explicitement intégrés dans le temps pédagogique, reste néanmoins inégale selon les filières, malgré les efforts de communication produits à l'échelle de l'université.

Paris Descartes soutient également la vie associative au travers du fonds de solidarité et de développement des initiatives étudiantes (FSDIE), dont l'animation est globalement conforme à l'esprit de la circulaire ministérielle de novembre 2011. Ainsi, 206 328 € ont été attribués à 120 projets étudiants en 2012. Le FSDIE permet également de venir en aide aux étudiants en difficulté sociale (271 aides pour un total de 150 430 € en 2011)³.

Le champ de la vie étudiante est pris en charge par une équipe constituée de la VP CEVU, du VPE, et du chargé de mission « vie étudiante ». Toutefois, le pilotage de la vie étudiante n'a pas encore une dimension transversale au sein de l'établissement et le rôle du CEVU, comme lieu d'appropriation et de réflexion stratégique, pourrait être mieux affirmé. Un projet de bureau de la vie étudiante (BVE) fait l'objet de réflexions depuis plusieurs mois mais n'a pas encore pu être concrétisé : il pourrait constituer à la fois un lieu « ressource », de continuité et d'appui à la vie associative, mais aussi un outil de support pour les élus étudiants ainsi que pour le VPE dont les missions et activités seraient facilitées grâce à un soutien administratif accru.

Si les étudiants sont formellement associés à la vie institutionnelle comme membres des conseils, il convient de veiller à favoriser leur participation en amont des délibérations, par exemple dans les commissions préparatoires. Il importe, par ailleurs, de saluer la décision de l'établissement de proposer à ses élus étudiants une formation sur son fonctionnement général : comme dans les autres établissements où elle existe, une telle démarche contribue à la qualité de l'apport de ces élus à la vie de l'institution. Enfin, relevons la croissance régulière des taux de participation aux scrutins étudiants en conseils centraux, passés de 2,74 % en 2001 à 19,9 % en 2011⁴.

II – Des partenariats de qualité à renforcer

L'université Paris Descartes a mis en œuvre différents dispositifs afin d'accompagner certains de ses publics dits « spécifiques ». C'est par exemple le cas du public sportif de haut niveau (environ une vingtaine en 2013) dans

¹ Outre l'UE « engagement étudiant » qui permet aux étudiants de valoriser par des crédits leurs actions au service de la collectivité, l'université Paris Descartes héberge de nombreuses actions en faveur de la vie étudiante, mises en œuvre par des étudiants et qualifiées à ce titre « d'engagement étudiant ». Source : bilan 2008-2012 de l'université Paris Descartes, p. 61.

² Source : <http://www.associations.parisdescartes.fr/>.

³ Source : rapport sur le FSDIE présenté au CEVU du 13 novembre 2012.

⁴ Source : document transmis par l'établissement. Participation aux scrutins relatifs au CA.

le cadre du service universitaire des activités physiques et sportives (SUAPS). En effet, l'établissement permet à des étudiants non-inscrits sur les listes du ministère chargé de la jeunesse et de sports mais justifiant d'une pratique intensive à un niveau national de bénéficier des mêmes aménagements que ceux qui ont le statut de « sportif de haut niveau ». Des accompagnements sont proposés aux étudiants en situation de handicap (en moyenne 190 étudiants déclarés par an depuis 2008¹), en lien avec les demandes transmises par les composantes. En 2011-2012, l'établissement a investi près de 45 000 €² en aides matérielles et d'accompagnement (prises de notes, tutorat, etc.) financées sur une enveloppe fléchée, gérée par le MESR chaque année. Une réflexion globale pourrait être menée pour d'autres publics, comme les étudiants ayant des responsabilités familiales, ou encore les étudiants salariés, dans la perspective d'une politique d'établissement de l'emploi étudiant.

Le sport universitaire repose sur le triplet « usuel » alliant le SUAPS, l'association sportive de l'université (362 licenciés de la fédération française du sport universitaire -FFSU - en 2011-2012³) et le comité régional du sport universitaire. Le SUAPS revendiquait près de 2 500 pratiquants en 2011 (et près de 480 inscrits dans l'UE « sport » en 2011-2012), soit 6,55 % de l'effectif de l'université. Si ce taux est inférieur aux taux constaté au plan national⁴, il s'explique néanmoins par la difficulté pour les acteurs de pouvoir accroître leurs capacités d'accueil en termes d'infrastructures sportives, dans le contexte particulier de la région parisienne. En 2012, sur un budget global de 196 000 €, près de 120 000 € étaient consacrés à la location d'un équipement permettant d'héberger ses activités, dans la mesure où l'université ne dispose d'aucune infrastructure propre. Par ailleurs, il conviendrait de réactiver le conseil de service prévu par la réglementation nationale sur les SUAPS⁵, ce dernier devant chaque année contribuer à l'élaboration du budget du service et permettant, par ailleurs, d'associer les usagers et partenaires à la définition de sa politique sportive. Enfin, il est étonnant de constater que l'association sportive de l'UFR STAPS participe aux compétitions universitaires de la FFSU sous sa propre étiquette plutôt que sous les couleurs de l'université Paris Descartes⁶.

Rattaché à l'établissement, le service interuniversitaire de médecine préventive et de promotion de la santé (SIUMPPS) exerce ses missions pour le compte de quatre universités au total⁷, dont deux sont membres du PRES SPC, ainsi que d'autres établissements parisiens. En 2011-2012, le service a reçu 11 429⁸ étudiants de Paris Descartes, sur un total de 17 322. Le service travaille à la fois au devenir de son périmètre dans le contexte de SPC, mais aussi à un projet de transformation en « centre de santé », en lien étroit avec l'agence régionale de la santé, avec pour objectif d'élargir ses activités de prise en charge pour les étudiants. Le service développe également ses activités en matière d'accueil des étudiants étrangers (mise en place en 2012 d'un pôle d'accueil spécifique) et travaille à un projet de convention avec l'office français de l'immigration et de l'intégration.

Le Crous est un partenaire important pour l'université avec lequel elle a instauré un dialogue régulier. Le Crous dispose d'un siège au sein du CEVU et est associé à la commission chargée de gérer le FSDIE social comme à l'accompagnement des initiatives étudiantes. Dans le cadre de l'accueil des étudiants internationaux de l'université Paris Descartes, un contingent de 80 logements du Crous leur est réservé. Un projet de convention cadre pour la période 2014-2018, basée sur des objectifs partagés en matière de logement, de restauration, d'action sociale, d'accueil international, et d'accompagnement à la vie étudiante (sport, culture), est en cours d'élaboration.

Enfin, le PRES SPC a lancé un appel à projets inter-universitaire en 2012, doté de 200 000 € afin de soutenir des projets transversaux relevant de l'initiative étudiante. Si d'autres projets semblent déjà prévus, il convient de souligner le potentiel très structurant que peut revêtir le portage d'actions « vie étudiante » au niveau du PRES, de la même manière qu'une politique transversale menée au niveau de l'université Paris Descartes (caractérisée par sa dispersion géographique) peut contribuer à l'affermissement de son identité et de sa structure. Il conviendra donc d'articuler ces deux politiques et ces deux échelles.

En conclusion, la politique de vie étudiante de l'université Paris Descartes gagnerait en cohérence et en volume d'actions financées, si elle était construite et développée de façon systémique au niveau de l'ensemble de l'établissement, et plus profondément articulée avec celles de ses partenaires dans la perspective de développement du PRES SPC.

¹ Source : indicateurs AERES transmis par l'établissement.

² Source : rapport d'activités 2011-2012 de la mission Handicap de l'université Paris Descartes.

³ Source : rapport d'activités 2011-2012 du SUAPS de l'université Paris Descartes.

⁴ Soit près de 20 % dans l'enquête 2006 « Conditions de vie des étudiants » de l'observatoire de la vie étudiante.

⁵ Décret n°70-1269 du 23 décembre 1970 relatif à l'organisation des activités physiques, sportives et de plein air dans l'enseignement supérieur.

⁶ Source : site internet du Comité Régional du Sport Universitaire d'Île de France.

⁷ Université Paris 1-Panthéon Sorbonne, université Paris 3-Sorbonne Nouvelle, université Paris 5-Paris Descartes, université Paris 9-Dauphine.

⁸ Source : rapport d'activités 2011-2012 du SIUMPPS.

La stratégie en matière de relations internationales



I – De l'urgence d'attendre...

1 • Organisation et pilotage

Le précédent rapport de l'AERES mentionnait « [qu'il] n'est pas facile de porter un jugement sur l'état actuel de la politique d'internationalisation de l'université Paris-Descartes ». Ce constat semble toujours être d'actualité. En effet, l'établissement a, pour l'heure, fait le choix de ne pas rendre cette thématique prioritaire, notamment compte tenu des missions afférentes au PRES SPC et des perspectives liées à l'Idex. Cette situation, qui relève d'une forme « d'urgence d'attendre », est étonnante voire contradictoire avec l'ambition conférée au PRES de rayonner comme une « université mondiale ». L'établissement gagnerait également à intégrer et à investir davantage de grands réseaux internationaux de recherche et d'enseignement supérieur (EUA, LERU, etc.).

En témoignent ainsi l'absence d'une vice-présidence ou d'une chargée de mission, en bonne et due forme, et la situation de sa direction des partenariats internationaux (DPI) qui, suite à sa restructuration, ne se composait en mai 2013 que d'une seule personne : la directrice, qui rapporte directement au président et aux trois VP des conseils, et s'occupe exclusivement des conventions internationales et de leur développement, ce dernier restant néanmoins essentiellement du ressort des composantes. Le suivi des conventions d'application est d'ailleurs un chantier en devenir. De plus, la présence de l'université Paris Descartes dans les réunions du PRES consacrées aux relations internationales est assurée par le vice-président délégué « affaires générales et partenariats enseignement supérieur ».

Plusieurs réunions associant la direction et les correspondants des composantes ont été initiées afin de former un réseau d'acteurs identifiés au sein de l'université. Cette démarche mérite d'être poursuivie et renforcée comme constitutive d'une meilleure articulation entre l'échelon central et les composantes. Pour réaliser ses missions, la direction dispose de 160 000 € par an dont 50 000 € ont été affectés aux projets avec la Chine en 2013 (financement de publications, de plateformes communes). La direction s'efforce ainsi de passer d'une politique essentiellement axée sur les échanges et la mobilité vers une logique plus globale et riche de partenariats, embrassant tous les aspects de la coopération universitaire, avec des fonds incitatifs permettant d'initier de nouveaux projets. Le développement d'un bureau d'appui aux projets européens en cours de réalisation au niveau du PRES devrait constituer un levier de progrès non négligeable et souhaité par les acteurs.

2 • Orientations générales

En matière d'échanges d'enseignants-chercheurs, l'établissement a une politique qui repose sur des relations préexistantes entre facultés ou groupes de recherche et qui lui permet d'accueillir une quarantaine de professeurs invités chaque année, et qu'elle entend développer en prenant appui sur les appels à projets du PRES.

Pour ses relations internationales en général, et en particulier pour la mobilité entrante des étudiants, la stratégie de l'établissement semble maintenant se résumer à la sélection de cinq pays prioritaires : l'Allemagne, le Brésil, le Canada, la Russie et, plus spécialement la Chine (Shanghai, Pékin, Hong-Kong)¹, sans plus de précisions sur les arbitrages à réaliser.

Dans le développement des conventions, il est clair que l'un des points forts de l'établissement réside dans le domaine des sciences de la santé et, en particulier, de la médecine. Le partenariat fort et dense noué avec la Chine en témoigne d'ailleurs : la filière francophone médicale à Shanghai est un succès incontesté, avec la création

¹ Pourcentage d'étudiants inscrits en master en 2010-2011 provenant des pays prioritaires : Allemagne 5 %, Brésil 18 %, Canada 5 %, Chine 61 %, Russie 11 %. Total d'étudiants étrangers inscrits en master en 2010-2011 : 1273. Sources : annexes du bilan 2008-2012.

de masters permettant d'accueillir des étudiants chinois de très haut niveau et plusieurs partenariats scientifiques avec d'autres institutions ont été développés à partir de 2012.

Au niveau européen, la faculté de médecine a été très active dans le projet *Challenges of Harmonising Medical Education in Europe* (CHARME) avec 10 universités d'autres pays afin d'harmoniser les cursus des études médicales à travers le continent.

Une autre question persistante est la présence de l'université dans le cursus proposé à Abu Dhabi, considéré comme une source intéressante de financement, mais avec une présence et un contrôle de l'établissement très limités¹.

3 ● Mobilité étudiante

L'ensemble des actions liées aux échanges étudiants (principalement programmes *Erasmus* et CREPUQ) a été placé sous la responsabilité de la DEVU et en lien avec les correspondants des composantes. Un accueil mutualisé des étudiants étrangers en programme d'échanges est organisé avec l'université Paris Diderot et offre à ces étudiants un stage intensif de langue et civilisation dispensé sur deux semaines en amont de chaque semestre. Ce stage a été très apprécié et il est envisagé de le développer au sein du PRES SPC. Par ailleurs, le logement des étudiants étrangers est facilité par le biais de conventions avec le Crous (90 chambres) ou la Cité internationale universitaire de Paris (110 chambres). En 2011-2012, l'établissement accueillait 3 065 étudiants étrangers, dont 341 dans le cadre du programme *Erasmus*. La mobilité sortante s'appuie sur les correspondants des composantes. Aussi est-elle diversement encouragée et intégrée selon les cursus². Entre 2008 et 2011, 450 étudiants en moyenne ont réalisé une mobilité en cycle L ou M, validée dans leurs cursus, et 56 étudiants en moyenne ont été diplômés d'une formation commune avec un établissement étranger durant la même période. Pour atteindre un niveau supérieur en matière d'expérience internationale de ses étudiants, l'établissement pourra mettre en œuvre le principe d'« *internationalization at home* »³ et en faire bénéficier une majorité de ses étudiants qui ne peut se rendre à l'étranger.

II – ...à la nécessité d'être prêt avec une stratégie formalisée

Le PRES SPC n'assure pas encore la coordination-mutualisation des actions de ses huit membres mais prévoit leur faire partager des ressources humaines en matière de soutien aux relations internationales. De plus, la convergence des politiques internationales vers la définition d'une même politique partagée par tous les membres pourra prendre du temps.

En attendant, dans l'intérêt même de la future « université unifiée » de rang mondial, objectif affiché, l'université devrait avoir une stratégie définie plus finement, veiller à homogénéiser et amplifier sa politique *Erasmus* trop fragmentée et inégalement répartie selon les composantes et les filières, ainsi qu'affirmer sa présence dans de grands réseaux internationaux.

Pour ce faire, il est recommandé de renforcer les infrastructures existantes et d'identifier un porteur politique qui aura à formaliser la stratégie, à la promouvoir.

¹ Le rapport d'évaluation AERES de 2009 posait un point d'attention sur les conditions de délivrance des diplômes.

² Par exemple, deux étudiants *Erasmus* en maths/info et 75 en médecine.

³ Source : <http://www.eaie.org>.

Le pilotage et la gestion



I – La politique en matière d'emploi, de masse salariale et de gestion des ressources humaines se met progressivement en place

La direction des ressources humaines (DRH) assure la gestion et la paye de l'ensemble des personnels, à l'exception toutefois des assistants hospitaliers universitaires et des chefs de clinique des universités - assistants des hôpitaux, gérés par leurs UFR.

Le point d'équilibre entre la gestion centralisée et celle de proximité de la fonction RH est proche d'être trouvé : on comptait, au 31 décembre 2011¹, sur 75,07 ETPT consacrés à la fonction, 43,3 ETPT dans les services centraux et 31,77 ETPT dans des « services relais » au sein des composantes (1 ETPT dans les plus petites, 2 à 4 dans les moyennes, près de 7 à la faculté de médecine).

La gestion du personnel BIATSS évolue. Le repyramidage des emplois se poursuit au niveau de la catégorie A (de 18,4 % en 2006 à 24 % en 2011), la proportion des personnels de catégorie C étant passée, à l'inverse, de 61,2 à 54 %. L'établissement étant, en 2011, à un niveau inférieur au national des personnels ITRF (61,3 % contre 64,4 %), la tendance est à la transformation de la filière AENES en postes de la filière ITRF. Les personnels des bibliothèques représentent 7,2 % des effectifs BIATSS de l'établissement (7,9 % au niveau national). Les personnels non titulaires représentent 22 % des BIATSS (environ la moitié sur masse salariale État, la moitié sur ressources propres) pour 21 % au niveau national².

La gestion des enseignants-chercheurs s'organise en faisant appel à la participation des personnels (cf. *infra*) pour préparer les décisions relatives aux promotions. La prime d'excellence scientifique est attribuée en prenant appui sur les avis de l'instance nationale compétente. Les taux d'endo-recrutement qui sont pour les professeurs des universités de 35 % et pour les maîtres de conférences de 20 % sont en accord avec une politique d'excellence, ces chiffres étant inférieurs aux plafonds préconisés par le pacte pour la recherche (respectivement 50 % et 25 %)³.

La paye de l'ensemble des personnels est prise en charge en lien avec la direction des finances et du contrôle de gestion (bureau du pilotage de la masse salariale et des plafonds d'emplois) pour veiller au suivi des dépenses et de la consommation d'emplois.

1 ● L'université développe un dialogue social positif et apprécié

L'entrée en vigueur en 2010 de la prime de fonctions et de résultats s'est effectuée sans heurts et les représentants des personnels BIATSS rencontrés sont satisfaits de la voir remplacer les régimes indemnitaires disparates des personnels des catégories A et B. Ils se félicitent de la possibilité qui leur est donnée (circulaire du 25 octobre 2004) de gérer avec plus de souplesse leur temps de travail (exemple de la semaine sur 4 jours et demi), en contrepartie de l'obligation de « badger » (utilisation du logiciel GESTOR).

De même, toujours en 2010, l'université a créé pour l'évaluation des activités pédagogiques et administratives deux commissions consultatives « transdisciplinaires » (CCE-SHS et CCE-STES) qui se prononcent au regard de quatre grands critères (impact du service d'enseignement, encadrement et animation pédagogique, innovation-valorisation, rayonnement) et institué une commission mixte CS/CEVU qui examine, en vue de la promotion interne, les dossiers des candidats non retenus par le CNU.

En outre, les instances de concertation des personnels sont réunies régulièrement. Un groupe de travail RH, associant équipe de direction, DRH et représentants des personnels, a entamé des réflexions sur les principales questions stratégiques, qu'il s'agisse du recrutement de personnels qualifiés, selon un plan d'action pluriannuel,

¹ Source : bilan social 2011, répartition de l'effectif titulaire et contractuel en ETPT par fonction Silland.

² Source : direction des finances et du contrôle de gestion, fichiers de paye (Kx) et fiche ministérielle « volet de la politique contractuelle » pour les données du niveau national - données MESR ressources humaines.

³ Source : fiche ministérielle « volet de la politique contractuelle » - données MESR ressources humaines.

pour de nouvelles missions ou des questions de formation aux métiers de l'université. Un véritable plan de formation est attendu.

2 ● L'université gagnerait à renforcer le pilotage prévisionnel

De façon générale à l'université, les outils dits « de pilotage » se résument à des tableaux statistiques.

La situation en termes de consommation d'emplois demeure saine, mais elle a augmenté de 43 ETPT entre 2011 et 2012, soit une croissance d'environ 12 %. Cette consommation, pour le moment, n'est que constatée. Afin d'établir une prévision de consommation annuelle, l'université va utiliser les fonctions de pilotage opérationnel des emplois et de la masse salariale de l'outil Poems. La gestion prévisionnelle et pluri-annuelle des emplois et des compétences (GPEC) se met en place progressivement avec, en premier lieu, une cartographie des emplois.

En conclusion, l'université est sur la bonne voie en matière de ressources humaines, domaine dans lequel l'évolution, liée à l'adaptation continue des personnels, est plus ou moins rapide. Elle ne peut qu'être encouragée à franchir de nouvelles étapes, notamment en matière de pilotage prévisionnel.

II – L'organisation et le pilotage de la politique budgétaire et financière : améliorer la prévision et exercer une vigilance

Les services financiers ont été réorganisés en octobre 2011 avec la création d'une direction financière et du contrôle de gestion (DFCG) distincte de l'agence comptable (conformément à une préconisation de l'IGAENR) et d'une direction des achats.

La fonction de gestion comptable et financière comptait, au 31 décembre 2011¹, sur 96,5 ETPT consacrés à la fonction, 52,8 ETPT dans les services centraux et 43,7 ETPT au niveau des composantes. La mise en place de l'outil Sifac en septembre 2010 s'est accompagnée de la création de six plateformes financières (PFF)², rattachées aujourd'hui à la DFCG, qui assurent l'engagement et l'exécution des dépenses dans le progiciel, ainsi que la constatation des recettes sur ressources propres. Il s'agit d'une mutualisation des services de proximité à un niveau différent de celui des composantes. L'objectif de la mise en place de Sifac est notamment de permettre de calculer des coûts complets par activité de formation et un groupe projet « comptabilité analytique » a été formé.

Les comptes ont été certifiés avec réserves par les commissaires aux comptes pour les exercices 2009, 2010 et 2011. Des sept réserves initialement formulées, il en reste trois : absence de provision pour les congés payés, absence de mise en œuvre des amortissements par composant³, absence d'inventaire physique.

En matière de construction budgétaire, une lettre de cadrage, préparée par la DFCG, contenant des prescriptions techniques, est présentée au conseil d'administration au mois de juillet. Des entretiens ont ensuite lieu en septembre-octobre, entre les responsables des composantes et le directeur général des services (le président pour la médecine). Malgré son accession aux RCE en 2009, l'université n'a pas encore introduit un cadre budgétaire où la politique de l'établissement préside à toute la construction du budget : la lettre de cadrage ne spécifie pas les grands choix politiques, le budget est principalement construit par agrégats des budgets des composantes et des services (proche donc d'une reconduction des dotations ajustées à partir de leurs taux de réalisation de l'année précédente et de l'évolution des besoins), le dialogue de gestion, très court, ne fait que peu référence à des objectifs partagés et n'aborde pas la dimension ressources humaines. Il semble maintenant envisagé de désigner un chargé de mission finances qui conduirait la préparation budgétaire jusqu'au vote du budget ; le comité ne saurait que trop le recommander. En effet, même si le processus actuel débouche sur une attribution concertée des ressources financières, dans la période budgétaire difficile qui s'annonce pour tous, le dialogue de gestion sera essentiel pour créer un engagement réciproque au-delà de l'opportunité de discussion et d'écoute mutuelle entre les acteurs responsables. Dans cette optique, maintenant que les responsables semblent être d'accord sur l'intérêt de la prééminence de la politique de l'établissement sur celles des composantes comme sur l'intérêt d'avoir en commun des objectifs et des moyens, il n'y a plus d'obstacle à la mise en place du dispositif préconisé par le Mesr des contrats d'objectifs et de moyens (COM). D'autant que ces derniers favoriseront une démarche qualité globale et un enrichissement des indicateurs, essentiels pour le pilotage (investissement et

¹ Source : bilan social 2011, répartition de l'effectif titulaire et contractuel en ETPT par fonction Silland.

² PFF siège, PFF centre universitaire des Saints Pères, PFF service de formation continue, PFF pharmacie, PFF médecine et PFF Versailles (qui regroupe l'IUT, le droit et la psychologie).

³ Source : bilan 2008-2012 de l'université Paris Descartes, p.87.

fonctionnement). Pour les composantes, ces COM ne porteront que sur l'offre de formation, étant donné la stratégie de l'université de renforcer ses liens avec les unités de recherche.

Actuellement, l'université doit faire face à une situation financière qui pourrait devenir préoccupante.

En premier lieu, les dépenses de masse salariale augmentent¹ : elles passent de 201,5 M€ (dont 184,5 de masse salariale financée par l'État et 17 sur ressources propres) en 2009 à 227,4 M€ (dont 211,3 de masse salariale financée par l'État et 16 sur ressources propres) en 2012. Ces ressources propres² émanent en quasi-totalité de l'unité budgétaire recherche (7,5 M€), en augmentation régulière depuis sa création en 2010 (notamment pour la prise en charge de contractuels doctorants et post-doctorants), de l'IUT (3,3 M€) et du service commun de formation continue (2,2 M€).

Surtout, le fonds de roulement net global (FNRG), naguère conséquent et attestant de sa bonne santé financière, est en baisse constante : 60 M€ fin 2010, puis 35,9 M€ fin 2011 et seulement (pour résorber un déficit de 7 M€) 24,6 M€ fin 2012. Cette baisse résulte d'une politique d'investissement conséquente en soutien à des projets de formation et de recherche, alors que la CAF ne suffit pas à maintenir une capacité significative d'investissement.

Selon le rapport de présentation du compte financier 2012, le déficit 2012 provient d'une surestimation de 32 M€ des recettes, notamment en matière de subventions (24 M€ n'ayant pas été versés) et de droits d'inscription (- 4 M€, le nombre d'étudiants diminuant depuis 2010 et les disciplines à forts effectifs enregistrant en 2012 un recul important : médecine = - 8 %, pharmacie = - 10 %). Ainsi, les subventions progressent-elles moins que les charges qu'elles couvrent : le compte d'affectation spéciale pension continue d'accroître les charges de manière significative (+ 4,2 M€), sans compensation intégrale par l'État ; par ailleurs, les recettes ANR et les subventions sur contrats européens sont en légère baisse.

Selon le même rapport, « la restauration d'un niveau d'excédent brut d'exploitation suffisant doit passer par une augmentation significative des recettes ou une compression drastique des charges ».

Dans ce contexte, l'attention de l'université doit être appelée sur la nécessité de maîtriser le recours aux heures complémentaires, dont le coût est de l'ordre de 7 M€. Un nouveau dispositif de modélisation des maquettes, en cours d'élaboration sous la conduite du VP CA et de la VP CEVU, pourrait permettre une définition stratégique et financièrement encadrée de l'offre de formation qui vienne remédier aux insuffisances relevées.

La réorganisation des services en 2011 a donné à l'université les moyens d'organiser sa politique budgétaire et financière. Le mécanisme d'allocation interne des ressources gagnerait toutefois à être plus transparent et fondé sur des indicateurs partagés. Quant au processus d'estimation des recettes, qui les évalue trop généreusement, il doit nécessairement être revu.

III – La politique immobilière : des atouts pour une stratégie réaliste

Le patrimoine, d'une superficie de 247 260 m², dispersé sur 12 sites, est très hétérogène avec une majorité de bâtiments anciens³ (qui ne conviennent pas nécessairement à l'activité universitaire) et d'un état général médiocre : la mise en sécurité des locaux et leur accessibilité sont prioritaires. L'université a conscience de cet état après avoir fait conduire plusieurs études, et a entrepris d'y remédier après avoir élaboré en 2011 son schéma pluriannuel de stratégie immobilière (SPSI). Ce dernier a fait l'objet d'un avis favorable de France Domaine qui a relevé la volonté de remise à niveau du parc immobilier tout en poursuivant les constructions/rénovations engagées et la capacité de l'université à définir une stratégie ambitieuse en accord avec la dimension de son patrimoine. Chaque année, pour maintenir, sécuriser et moderniser ce patrimoine, l'établissement engage 4,5 M€ de dépenses (dont 1 M€ pour les laboratoires), tout en assurant par ailleurs la maîtrise d'ouvrage d'importants chantiers (par ex. 52 M€ pour le site de Necker).

La gestion du patrimoine devient donc un enjeu financier, d'autant que la réalisation des opérations de rénovation à un rythme moins soutenu pourrait engendrer des besoins budgétaires supplémentaires dans une période de restriction. Pour faire face à cet enjeu, l'université dispose de plusieurs atouts : les fortes compétences de sa direction du patrimoine, la mission de valorisation qui lui est dévolue et qui en fait est aussi un « centre de

¹ Source : direction des finances et du contrôle de gestion - fichiers de paye (Kx).

² Source : direction des finances et du contrôle de gestion - fichiers de paye (Kx).

³ Certains sites sont classés ou inscrits à l'inventaire des monuments historiques.

profits», la connaissance de lui-même qu'a ce service à partir du document d'autoévaluation circonstancié qu'il a établi en 2012 et qui porte sur sa structure, ses moyens humains, ses activités et son efficience.

Il convient alors de réfléchir à l'organisation la plus rationnelle possible de la direction du patrimoine qui est répartie entre services centraux (pour 3 % de ses forces) et composantes¹, et à l'optimisation de l'utilisation des surfaces. Ces deux actions requièrent que les composantes s'engagent dans de plus profondes mutualisations suite à des analyses de coût et des inventaires à conduire et partager.

De plus, dans ces circonstances, il est important d'éviter d'engager des travaux visant à faciliter les rapprochements entre structures préalablement aux décisions politiques définitives (cas par ex. du devenir des facultés d'odontologie de l'université Paris Descartes et de l'université Paris Diderot).

IV - Le développement du système d'information : un pilotage central relayé dans les composantes

La fonction informatique comptait, au 31 décembre 2011², sur 70,3 ETPT consacrés à la fonction, 40 ETPT à la direction de l'informatique et du système d'information (DISI) et 30,3 ETPT au niveau des composantes.

L'administration des ressources techniques, conçue au niveau du DGS et du DISI, est fortement déléguée au quotidien sur les sites aux informaticiens correspondants de la DISI, responsables de l'administration des serveurs locaux et la bonne marche des éléments audiovisuels, des réseaux et parc micro et téléphonique de la composante. Des réunions régulières avec les correspondants ont lieu au niveau central. Un comité de pilotage stratégique des systèmes d'information (Président, vice-présidents du CA et du CEVU, DGS, DISI, deux doyens)³ a été mis en place. Les projets en jours/personnes lui sont soumis chaque trimestre.

L'ensemble des travaux effectués depuis janvier 2011 est présenté dans un bilan des activités de la DISI au regard des axes stratégiques 2011-2012. Le schéma directeur informatique, élaboré en 2011, devrait être prochainement révisé.

La stratégie actuelle vise à assister les missions de formation et de recherche de l'université (tout en assurant aux étudiants d'être contributeurs plutôt que consommateurs passifs) et à couvrir les fonctions support en permettant notamment le pilotage transversal et l'estimation des coûts consolidés des activités.

Le comité relève que la diffusion du logiciel ADE (emplois du temps et gestion des salles), acquis en 2009, s'est heurtée à diverses réticences. Un comité de pilotage et un comité de projet ont été mis en place en février 2012, en vue d'un large déploiement en 2013.

Le système d'information de l'université bénéficie de fondamentaux solides et offre un grand nombre de services. Il serait nécessaire de veiller au développement et à la normalisation d'outils de pilotage et de suivi automatisés (tableau de bord, indicateurs). Dans le contexte du PRES SPC, son implication dans la convergence des systèmes d'information est essentielle.

V - La capacité d'autoévaluation et le management de la qualité au service d'une meilleure efficacité de l'action à concrétiser

L'université a la capacité (compétences, outils) de mener une réflexion sur les actions qu'elle conduit afin de poursuivre sa stratégie en toute connaissance de cause.

Toutefois, sollicitée de fournir à l'AERES son autoévaluation, force est de constater qu'elle n'a pas produit ce document. Si des éléments de bilan ont bien été remis, l'université n'a cependant pas procédé à une analyse critique de ses propres activités, ce qui aurait constitué un travail utile pour évaluer la trajectoire, les objectifs réalisés et les défis non relevés.

Cette carence doit être nuancée si l'on considère, outre le document de présentation-bilan (commenté par le président lors de la visite du comité de l'AERES), les documents divers et variés préparés par les services des ressources humaines, des finances, de la comptabilité, des affaires juridiques, des achats, des systèmes

¹ Même si les personnels dans les composantes travaillent en réseau indépendamment de leur composante d'affectation.

² Source : bilan social 2011, répartition de l'effectif titulaire et contractuel en ETPT par fonction Silland.

³ Le vice-président étudiant devrait être prochainement appelé à siéger.

d'information et du patrimoine (ce dernier ayant réalisé une véritable autoévaluation) pour décrire leurs activités et leurs projets.

Il n'en demeure pas moins que la mise en place d'une procédure spécifique d'autoévaluation, rassemblant les différents champs d'action, avec une équipe dédiée à sa mise en œuvre, fait défaut.

On ne peut que le regretter dans une université ayant le rayonnement de Paris Descartes.

Le comité constate l'absence totale de démarche qualité organisée et globale. Il relève les efforts de sécurisation des processus financiers (indispensables pour l'exercice des responsabilités élargies), salue l'existence du dispositif d'évaluation des enseignements par les étudiants et la définition de critères partagés pour l'évaluation des enseignants-chercheurs. Mais, d'une part, le comité exprime des inquiétudes sur le fait que les risques auraient tous bien été identifiés alors qu'il note des erreurs de définition puis de contrôle du budget primitif (cf. *infra*), et, d'autre part, il ne peut être question de démarche qualité tant que les processus de remontée des informations ne sont pas fiabilisés, que l'autoévaluation reste peu pratiquée et tant que des indicateurs pertinents vis-à-vis de la stratégie de l'université n'auront été pas définis.

L'université ne peut qu'être encouragée à définir et à mettre en œuvre une politique de la qualité, en veillant à l'appropriation de la démarche par l'ensemble du personnel.

VI - Hygiène, sécurité

Une instruction générale sur l'hygiène, la sécurité et la médecine de prévention a été mise en place dès le début du contrat quadriennal. La prévention des risques professionnels et la sécurité sont assurés par le service central de prévention et de sécurité (deux ingénieurs et un secrétaire) et un ensemble d'acteurs dans les composantes. Un comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT) a été mis en place au niveau de l'université et, dans les composantes, des sections ont été créées afin de traiter les problématiques locales. Globalement, la politique mise en place fonctionne correctement et un accent particulier a été porté à la sécurité des bâtiments en collaboration avec la direction du patrimoine. Il est toutefois à signaler qu'étant donné la typologie et la diversité des bâtiments de Paris Descartes, les coûts engendrés pour ce type de travaux sont très élevés. De fait, des projets d'importance doivent être reportés ou ralentis comme par exemple les accès aux personnes en situation de handicap dans les bibliothèques, qui ne sont pas terminés, ainsi que la sécurité incendie sur les sites de Boulogne et des Cordeliers. Il est également à mentionner que le service de médecine et de prévention (deux médecins à temps partiel, une infirmière et une secrétaire) ne semble pas suffisamment doté pour remplir correctement sa mission. De manière générale, les informations concernant l'hygiène et la sécurité sont suffisantes et un mémento a été créé et distribué à tous les membres de la communauté. De plus, des formations sont organisées régulièrement dans ces domaines.

Relations avec le CHU et les hôpitaux conventionnés



I - Une composante santé forte et dynamique

Avec 450 enseignants hospitalo-universitaires recrutés conjointement avec l'AP-HP, l'UFR de médecine (5000 étudiants hors PACES et formation continue) se place au premier rang national et possède des atouts indéniables dans une politique volontariste d'excellence en matière de formation, de soins, de recherche et d'innovation. L'UFR de pharmacie s'est inscrite, au cours du contrat qui s'achève, dans une stratégie de recrutements de personnels hospitalo-universitaires. Le domaine de l'odontologie a une réelle volonté prospective en formation et recherche passant notamment par le recrutement de personnels hospitalo universitaires à temps pleins. Le recrutement d'hospitalo-universitaires peut être encouragé si la présidence de l'établissement voit s'accroître sa capacité à peser en général sur la procédure afférente d'affectation des emplois.

II - Un environnement hospitalo-universitaire exceptionnel

La production scientifique est illustrée notamment par les 380 000 points SIGAPS que comptabilise l'AP-HP, sachant que l'université Paris Descartes en représente de l'ordre de 40 % (période 2007-2010). Les publications de la recherche biomédicale et clinique représentent 66 % des publications de l'université. Les relations entre le plus gros centre hospitalo-universitaire d'Europe et la plus importante université en matière de santé française passent par leurs participations croisées dans les instances décisionnelles des deux établissements, notamment dans le cadre du comité local de la recherche biomédicale et en santé (CLRBS), l'UFR de médecine constituant un élément pivot dans leurs organisations. Le VPCS de l'université est membre du comité de la recherche en matière biomédicale et de santé publique (CRBMSP). La gouvernance de l'AP-HP associe ses groupes hospitaliers (Paris Centre, Paris Ouest et Necker-enfants malades) aux processus décisionnels.

La convention qui lie Paris Descartes et l'AP-HP, dont la formalisation avait été recommandée lors de l'évaluation précédente, a été renouvelée en mars 2011. Elle comporte un volet « contrat hospitalo-universitaire d'objectifs stratégiques », qui explicite une structuration conjointe en pôles d'excellence autour des missions de soin, d'enseignement et de recherche. Ce contrat témoigne d'une implication majeure de l'AP-HP notamment au niveau foncier et immobilier. Les perspectives communes en matière de recherche et de formation sont établies en concertation avec l'Alliance nationale pour les sciences de la vie et de la santé (Aviesan) et sont le fruit d'une réflexion à la fois ambitieuse et réaliste qui analyse les difficultés à surmonter et les pistes d'action à mettre en oeuvre pour réaliser les objectifs affichés.

« L'universitarisation » des IFSI (1 700 étudiants) a été coordonnée avec succès par l'UFR de médecine, mais à moyens quasiment constants, ce qui constitue, en l'absence de clarification des financements par les partenaires (en particulier la Région Île-de-France), un facteur de fragilité et un obstacle à la poursuite du processus avec d'autres écoles paramédicales.

L'organisation en pôles hospitalo-universitaires d'activité clinique et médico-technique de l'AP-HP n'est pas toujours en adéquation avec la structuration de la recherche universitaire. Néanmoins, les contrats de pôle comportent un volet enseignement-recherche qui les associe à la stratégie de leur établissement avec l'université. Les structures de recherche clinique¹ (CIC et URC), qui ont vocation à favoriser le développement de la recherche clinique et translationnelle en lien avec les unités de recherche, ont une activité importante tant sur le plan académique que sur celui du partenariat industriel - partenariat formalisé par l'université ou par l'AP-HP. Cependant, les contraintes liées à la complexité des organisations de partenaires multiples, ainsi que les incertitudes budgétaires, pourraient constituer un frein à leur développement.

¹ L'AERES a mené, pour la vague D, une évaluation des structures cliniques.

La mise en place conjointe par l'université Paris Descartes, l'AP-HP et Aviesan de départements hospitalo-universitaires (DHU) a permis de conforter certains choix stratégiques au niveau des pôles d'excellence (risques et grossesse à Cochin, pathologies artérielles rares et communes à l'HEGP) et de reconfigurer des pôles dont la restructuration était en cours de maturation (maladies hormonales et autoimmunes à Cochin). Les DHU ont vocation à être un levier de développement des projets qui les sous-tendent.

Les hôpitaux conventionnés jouent pleinement leur rôle dans le paysage hospitalo-universitaire et souhaitent le renforcer, notamment pour ce qui concerne les centres hospitaliers Sainte-Anne et Saint-Joseph. Une extension de ce partenariat à d'autres établissements franciliens mériterait une réflexion stratégique préalable.

III - Un engagement conjoint dans des projets phares

Dans le cadre de l'Idex, l'AP-HP est associée à la gouvernance du PRES SPC qu'elle soutient pleinement, avec comme objectif d'améliorer la cohésion et la lisibilité des forces en présence. Cette vision est largement partagée par la communauté hospitalo-universitaire, et l'UFR de médecine est dans une démarche de rapprochement avec ses partenaires du PRES. Par ailleurs, l'UFR de chirurgie dentaire est avancée dans son projet de fusion avec la seconde UFR d'odontologie de Paris.

L'IHU Imagine conforte, avec ses 26 équipes de recherche, un pôle d'excellence déjà reconnu sur le plan international et a vocation à renforcer l'intégration recherche - thérapeutiques innovantes dans le domaine de la génétique. Le statut de fondation de coopération scientifique lui confère une réactivité optimale au niveau de la gestion, du recrutement de nouvelles équipes, et de la mise en œuvre d'activités de valorisation de la recherche.

Le site intégré de recherche et d'innovation en cancérologie (CARPEM) avec plus de 250 personnes, rassemble les forces du site en cancérologie autour d'un projet ambitieux de développement de la médecine personnalisée. Il s'articule à un projet plus large d'alliance des instituts de recherche en cancérologie (PACRI) dans le cadre du PRES SPC.

L'un des atouts de la coopération entre les différents acteurs est la mise en place de pôles d'excellence, tant pour l'université que pour les hôpitaux avec lesquels elle est liée. Les partenaires ont ainsi pu générer des projets ambitieux et sont dans une démarche de poursuite de leur développement conjoint afin d'améliorer les performances, l'attractivité et la lisibilité du site.

Néanmoins, la multiplication des structures mises en place récemment apporte un élément supplémentaire de complexité. Les diverses modalités de fonctionnement qui en résultent pourraient être un frein à la réalisation des objectifs poursuivis, raison pour laquelle, il est essentiel de trouver les moyens d'en assurer la maîtrise.

Conclusion et recommandations



L'université Paris Descartes est une institution de première importance dans le paysage universitaire français. Sa très forte dynamique dans les domaines de l'enseignement et de la recherche en fait un pôle d'attrait pour les étudiants et les chercheurs bien au-delà des frontières de l'hexagone. Elle s'implique également dans des partenariats avec la Cité, dans le cadre de ses relations avec les hôpitaux et le monde économique. Enfin, elle démontre régulièrement ses qualités à travers ses multiples projets, sa volonté de concrétiser « l'excellence pour tous » et par son investissement pour la création de l'université Sorbonne Paris Cité, qui a vocation à devenir une « grande université mondiale de recherche, ouverte et omnidisciplinaire ».

L'excellence de sa recherche, son partenariat fort avec les EPST comme avec l'AP-HP, et des coopérations bien construites au sein du PRES Sorbonne Paris Cité ont permis à l'université Paris Descartes de porter, au nom du collectif SPC, d'importants programmes structurants et d'être ainsi lauréate, à de multiples reprises, dans le cadre des investissements d'avenir. Ce succès conforte sa visibilité internationale et sa place à Paris. Il lui reste encore à augmenter les retombées économiques de sa recherche et à élargir son périmètre d'excellence.

L'université Paris Descartes est également un établissement fermement engagé pour la réussite des étudiants et la promotion de l'enseignement supérieur. Le manque de transdisciplinarité identifié il y a quatre ans a été corrigé.

Sur le projet « d'université unifiée », l'approche de l'établissement se veut pragmatique : la présidence et l'ensemble de l'université travaillent à la réussite de l'Idex, considérant que l'engagement pris sera tenu. Mais il ne faut pas négliger les inquiétudes que fait naître cet ambitieux projet et les alliances opportunistes qui peuvent voir le jour entre communautés scientifiques des divers établissements, augurant un retour en force des stratégies disciplinaires. D'autant que, pendant le dernier contrat quadriennal, l'empreinte facultaire, qui avait été identifiée comme un frein à l'affirmation d'une stratégie d'établissement, a été fortement réduite, et de nombreuses instances informelles permettent une large participation des personnels à la construction de la politique de l'établissement.

L'université ne s'est pas livrée à l'exercice demandé d'autoévaluation en produisant un document global qui aurait très avantageusement accompagné son projet d'établissement qui est de qualité, mais où les parties gouvernance et pilotage sont très peu développées. Le comité d'évaluation s'est donc attaché à préciser, chapitre par chapitre, les points forts et points faibles (ou risques) qu'il a pu identifier. Et cela, même si l'établissement a conscience de ses faiblesses et affirme, pour l'instant, faire des choix dans les priorités. Ce qui suit est un résumé des points principaux qui souligne plus particulièrement les questions du pilotage et de la gestion.

I – Les points forts

- Une vision stratégique pour l'établissement clairement exprimée et une ambition portée par l'équipe présidentielle ;
- Une excellence de la recherche, liée à des partenariats forts, et un rôle structurant de la santé ;
- Une offre de formation de mieux en mieux structurée, une attractivité indéniable ;
- Une mise en œuvre diffusante d'une interdisciplinarité en recherche et en formation ;
- Une réorganisation des services lisible et adaptée ;
- Une mise en place d'une organisation de la valorisation résultant d'un portage politique fort et partagé avec les partenaires de l'établissement.

II – Les points faibles

- Une insuffisante connaissance de ses forces pour conforter son développement ;
- Une absence de démarche qualité globale ;
- Une difficulté de prévision des recettes et un manque d'approche politique dans la construction du budget ;
- Un équilibre financier de l'activité de valorisation non assuré ;
- Une stratégie internationale de portée très réduite.

III – Les recommandations

- Consolider la vision globale de tous les moyens dont bénéficie l'université, en particulier ceux de l'activité de recherche, quelle que soit leur origine, afin de mieux soutenir la stratégie de l'établissement ;
- Définir une démarche de la qualité (incluant le développement des outils de gestion) en soutien à toutes les missions de l'université, et veiller à son appropriation ;
- Piloter de près l'offre de formation : assurer sa soutenabilité financière, impliquer plus largement les acteurs socioéconomiques, poursuivre la mise en cohérence de l'offre à l'échelle du pôle de recherche et d'enseignement supérieur Sorbonne Paris Cité ;
- Rechercher les moyens, avec l'ensemble des partenaires impliqués, de clarifier les structures de recherche pour garantir l'efficacité des politiques mises en œuvre ;
- Développer la recherche partenariale en lien avec le secteur socio-économique ;
- Développer une stratégie claire des besoins de locaux, de leur occupation et de leur entretien ;
- Maîtriser l'équilibre budgétaire pour conserver des marges de manœuvre au profit de la politique de l'établissement ;
- Améliorer la politique internationale pour permettre notamment d'accroître le recrutement de doctorants et post doctorants ;
- Consolider les nombreuses actions en faveur de la vie étudiante en vue d'une stratégie unique d'établissement, plus visible et plus efficace.

Liste des sigles



A

AENES	Administration de l'éducation nationale et de l'enseignement supérieur
AERES	Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur
AGPES	Affaires générales et partenariats enseignement supérieur (VP)
Amue	Agence de mutualisation des universités et des établissements d'enseignement supérieur
ANR	Agence nationale de la recherche
AP-HP	Assistance publique-Hôpitaux de Paris
Ater	Attaché temporaire d'enseignement et de recherche
ATP	Action thématique prioritaire
Aviesan	Alliance nationale pour les sciences de la vie et de la santé

B

BIATSS	Bibliothécaires, ingénieurs, administratifs, techniciens, et personnels sociaux et de santé
BIUS	Bibliothèque inter-universitaire de santé
BTS	Brevet de technicien supérieur
BVE	Bureau de la vie étudiante

C

C2I	Certificat informatique et internet
CA	Conseil d'administration
CAF	Capacité d'autofinancement
CEA	Commissariat à l'énergie atomique et aux énergies alternatives
CEVU	Conseil des études et de la vie universitaire
CFA	Centre de formation d'apprentis
CFPI	Coordination de la formation PRES/Idex (VP)
CHSCT	Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail
CHU	Centre hospitalo-universitaire
CIC	Centre d'investigation clinique
Cifre	Convention industrielle de formation par la recherche
CLRBS	Comité local de la recherche biomédicale et en santé
CNRS	Centre national de la recherche scientifique
CNU	Conseil national des universités
COM	Contrat d'objectifs et de moyens
CRBMSP	Comité de la recherche en matière biomédicale et de santé publique
CREPUQ	Programmes d'échange avec la conférence des recteurs et des principaux des universités du Québec
Crous	Centre régional des œuvres universitaires et scolaires
CS	Conseil scientifique
CTP	Comité technique paritaire

D

D	(LMD) Doctorat
DEG	Droit Economie Gestion
DEVU	Direction des études et de la vie universitaire
DFCG	Direction financière et du contrôle de gestion
DGG	Délégation globale de gestion
DGS	Direction générale des services
DHU	Département hospitalo-universitaire
DISI	Direction de l'informatique et des systèmes d'information
DPI	Direction des partenariats internationaux
DRH	Direction des ressources humaines
DRV	Direction de la recherche et de la valorisation
DU	Diplôme universitaire

DUT	Diplôme universitaire de technologie
E	
EA	Équipe d'accueil
EC	Enseignant-chercheur
ECN	Examen classant national
ED	École doctorale
ENT	Environnement numérique de travail
EPCS	Établissement public de coopération scientifique
EPIC	Établissement public à caractère industriel et commercial
EPST	Établissement public à caractère scientifique et technologique
Equipex	Équipement d'excellence
Erasmus	<i>European action scheme for the mobility of university students</i> (programme européen)
ERC	<i>European Research Council</i>
ETP	Équivalent temps plein
ETPT	Équivalent temps plein travaillé
EUA	<i>European University Association</i>
F	
FFSU	Fédération française du sport universitaire
FR	Fédération de recherche
FRNG	Fonds de roulement net global
FSDIE	Fonds de solidarité et de développement des initiatives étudiantes
G	
GPEC	Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences
GRH	Gestion des ressources humaines
H	
Harpege	Harmonisation de la gestion des personnels
HC	Heures complémentaires
HDR	Habilitation à diriger des recherches
I	
Idefi	Initiative d'excellence en formation innovante
Idex	Initiative d'excellence
IFD	Institut de formation doctorale
IFR	Institut fédératif de recherche
IFSI	Institut de formation en soins infirmiers
IGAENR	Inspection générale de l'administration de l'éducation nationale et de la recherche
IGE	Ingénieur d'étude (ITARF)
IHU	Institut hospitalo-universitaire
Inserm	Institut national de la santé et de la recherche médicale
IRD	Institut de recherche pour le développement
ITA	(Personnels) Ingénieurs, technique et administratif
IUF	Institut universitaire de France
IUPD	Institut universitaire Paris Descartes
IUT	Institut universitaire de technologie
L	
L	(LMD) Licence
L/L1/L2/L3	(LMD) Licence, licence 1re année, 2e année, 3e année
Labex	Laboratoire d'excellence
LERU	<i>League of european research universities</i>
LMD	Licence-master-doctorat
LP	Licence professionnelle
LRU	Loi relative aux libertés et responsabilités des universités
M	
M	(LMD) Master
M/M1/M2	(LMD) Master, master 1re année, 2e année
MC	Maître de conférences

MCU-PH Maître de conférences des universités - praticien hospitalier
MESR Ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche

P

PACES Première année commune des études de santé
PFF Plateforme financière
PI Propriété intellectuelle
PIA Programme d'investissements d'avenir
PR Professeur des universités
PRES Pôle de recherche et d'enseignement supérieur
PU-PH Professeur des universités-Praticien hospitalier

R

RCE Responsabilités et compétences élargies
RH Ressources humaines
RI Relation internationales

S

Saïc Service d'activités industrielles et commerciales
SATT Société d'accélération du transfert et de technologies
SCD Service commun de documentation
SCFC Service commun de formation continue
SFR Structure fédérative de recherche
SHON Surface hors œuvre nette
SHS Sciences humaines et sociales
Sifac Système d'information financier analytique et comptable
SIGAPS Système d'interrogation, de gestion et d'analyse des publications scientifiques
SIUMPPS Service inter-universitaire de médecine préventive et promotion de la santé
SOFIP Service offre de formation et insertion professionnelle
SPC Sorbonne Paris cité
SPSI Schéma pluriannuel de stratégie immobilière
ST Sciences et technologies
Staps Sciences et techniques des activités physiques et sportives
SUAPS Service universitaire des activités physiques et sportives
SVE Sciences de la vie et de l'environnement

T

TICE Technologies de l'information et de la communication dans l'enseignement

U

UE Unité d'enseignement
UFR Unité de formation et de recherche
UMR Unité mixte de recherche
UMS Unité mixte de service
USPC Université Sorbonne Paris Cité
UR Unité de recherche
URC Unité de recherche clinique

V

VAE Validation des acquis de l'expérience
VP Vice-président
VPE Vice-président étudiant

Observations communes de Sorbonne Paris Cité



24 octobre 2013

Le Président

Frédéric DARDEL

Université Paris Descartes
12, rue de l'Ecole de Médecine
75270 Paris Cédex 06

Tél. 33(0)1 76 53 16 58
Fax 33(0)1 76 53 16 43
Email : president@parisdescartes.fr

Vous trouverez ci-après la réponse de l'Université Paris Descartes au rapport du comité d'évaluation de l'AERES.

Celle-ci se décompose en deux parties : une réponse commune aux huit établissements membres de Sorbonne Paris Cité sur les aspects transversaux et la politique de site, puis une réponse plus détaillée de l'Université Paris Descartes sur les points spécifiques à notre établissement.

Frédéric DARDEL

BM/PAV le 16/10/2013

Réponse de Sorbonne Paris Cité à l'évaluation de l'AERES

Au moment où se termine l'évaluation par l'AERES de 7 des 8 établissements¹ membres fondateurs de Sorbonne Paris Cité, ainsi que du pôle de recherche et d'enseignement supérieur lui-même, l'ensemble des universités et établissements concernés ont décidé de faire précéder les réponses spécifiques de chacun des établissements d'une introduction commune : tous les rapports soulignent, en effet, le caractère hautement stratégique et structurant de leur appartenance à SPC ; mais tous les rapports notent, dans le même temps, combien le projet d'université unifiée gagnerait aujourd'hui à être précisé.

La procédure d'évaluation offre l'occasion d'apporter aujourd'hui quelques précisions sur la dynamique lancée il y a maintenant plus de 3 ans. Le projet de Sorbonne Paris Cité poursuit toujours trois ambitions.

La première relève pleinement de notre fonction d'intérêt général : elle consiste, pour mieux remplir nos missions de service public de l'enseignement supérieur et de la recherche – former nos étudiants et favoriser leur insertion dans la société ; développer une recherche au meilleur niveau mondial ; assurer à la société un juste retour –, à dépasser les cloisonnements excessifs entre écoles, universités et organismes de recherche. C'est pourquoi nous avons proposé à ces derniers d'entrer dans notre Communauté, aux côtés des 4 universités et des 4 établissements qui la composent. Sorbonne Paris Cité souhaite également dépasser le cloisonnement entre disciplines pour renouveler les objets de recherche et de formation : ont ainsi été lancés en 2013 des programmes interdisciplinaires sur des thématiques telles que la numérisation du patrimoine, la dynamique du vieillir, les énergies de demain, les sociétés plurielles, la sécurité sanitaire ou encore la personne en médecine.

Notre deuxième ambition est de positionner SPC comme une grande université innovante sur la scène internationale : notre taille et notre renommée, la richesse de notre potentiel scientifique et pédagogique, la diversité des partenariats déjà tissés constituent à cet égard autant d'atouts pour viser une place au meilleur niveau international. L'ouverture des premières antennes internationales, dotées de ressources substantielles, permettra d'accroître les mobilités et d'augmenter le rayonnement de notre communauté. La création d'une « Mission Europe » devra permettre d'aider nos enseignants-chercheurs à obtenir encore davantage de fonds européens. Au-delà de sa visibilité internationale, Sorbonne Paris Cité veut être reconnue pour sa capacité à innover : la mise en place du Service d'appui aux pédagogies innovantes et à l'enseignement numériques (SAPIENS) permettra à SPC de se positionner comme un acteur majeur des changements fondamentaux liés à l'université numérique (notamment en proposant les premiers MOOC dans le cadre de France Université Numérique).

Notre troisième ambition est d'assumer pleinement nos responsabilités à l'égard des territoires qui nous accueillent, en Ile-de-France comme en Bretagne : la création de notre Communauté permettra d'assumer pleinement la coordination territoriale de notre offre de formation, de notre stratégie de recherche, de

¹ L'évaluation de Science Po a été décalée pour tenir compte de l'arrivée d'une nouvelle direction.

notre politique en matière de vie étudiante et de campus, nécessaire à l'affirmation d'une stratégie régionale partagée avec les acteurs locaux. La poursuite de l'élaboration d'une offre de formation cohérente vise à améliorer la lisibilité de la carte des formations pour l'ensemble des étudiants. L'ouverture progressive du Centre de Formation des Doctorants à l'Insertion Professionnelle aux 8 établissements a pour objectif d'offrir à nos doctorants l'ensemble des outils et des méthodes pour qu'ils s'insèrent activement dans le monde professionnel et la société civile. Au-delà de cet enjeu d'insertion professionnelle, la création d'un Collège des Ecoles Doctorales, ayant notamment pour vocation de gérer les contrats doctoraux financés par des crédits Idex, va permettre, dès la rentrée universitaire 2013, de conforter une politique doctorale commune qui sera l'un des axes stratégiques majeurs du prochain quinquennat. Enfin, SPC continuera à faire de la vie étudiante une priorité via l'élaboration d'un schéma directeur qui intégrera notamment le renouvellement du dispositif de service civique ou encore la mise en place d'un système de caution pour le logement étudiant.

Cette triple ambition constitue aujourd'hui le cadre général dans lequel s'inscrivent les stratégies de chacun des établissements. Elles supposent, pour réussir, de s'inscrire dans un temps long qui est aussi celui de la concertation et du débat nécessaires : la note dite « *de l'Odéon* » a rappelé les valeurs qui rassemblent l'ensemble des partenaires de Sorbonne Paris Cité ; le document remis au Président du comité de visite le 12 septembre 2013 a précisé le projet scientifique et pédagogique de SPC et les hypothèses de travail pour les aménagements institutionnels nécessaires à sa mise en œuvre ; le Conseil d'administration du 9 octobre 2013 a retenu, enfin, une méthode de travail reposant sur la concertation pour élaborer les statuts de la Communauté.

Afin de parvenir à la réalisation de ses ambitions, Sorbonne Paris Cité s'appuiera sur une méthode visant à permettre à l'ensemble des personnels et étudiants de participer aux discussions pour la construction d'un projet commun.

La discussion sur les modalités de regroupement se déroulera dans le cadre de deux chantiers aux calendriers bien différents :

- la création de la Communauté Université Sorbonne Paris Cité d'ici juillet 2014, dans le cadre fixé par la loi du 22 juillet 2013 ;
- le regroupement des quatre universités : ce chantier de plus longue durée a pour objectif d'aboutir en 2016 à une 1^{ère} étape intermédiaire avec la concertation sur les statuts de cette nouvelle structure (dont l'articulation avec la communauté d'université devra être précisée) ;

Sorbonne Paris Cité a d'ores et déjà précisé sa méthode de travail pour faire avancer au mieux ce projet complexe. Ces modalités, qui reposent sur les principes suivants, seront encore précisées dans le cadre du contrat 2014 - 2018 :

- une concertation approfondie, via les instances internes des établissements et la Commission de Concertation pour l'Organisation de l'Université Unifiée (CCOU) ;
- une gestion de projet s'appuyant, pour chaque domaine (recherche, formation, etc.), sur des objectifs formalisés, des crédits Idex, un chef d'établissement référent, des coordonnateurs et des groupes de travail ;

Les rapports d'évaluation de l'AERES, par l'appréciation éclairée qu'ils portent sur les forces et faiblesses de chacun ainsi que du projet dans son ensemble, constituent une contribution particulièrement utile pour élaborer le futur contrat de site qui constituera un levier supplémentaire vers la création d'une université unifiée Sorbonne Paris Cité.

* * *

Observations du président)



Le Président

Frédéric DARDEL

jeudi 24 octobre 2013

Commentaires sur le rapport du comité d'évaluation de l'AERES

L'Université Paris Descartes, sa direction et ses équipes remercient le comité d'évaluation et son Président pour le temps qu'ils leur ont consacré, leur intérêt manifeste pour le fonctionnement et le développement de notre établissement et pour la qualité et le caractère constructif des échanges que nous avons pu avoir lors de la visite.

Globalement, le rapport nous semble donner une image précise et fidèle de l'établissement, convergente avec l'analyse des équipes de direction. Les commentaires et recommandations du comité correspondent pour la plupart aux constats effectués en interne. Sur un grand nombre de points et notamment les pistes d'amélioration et sujets de vigilance, il constitue un guide de réflexion que nous allons considérer avec la plus grande attention dans le cadre du projet de l'Université.

Nous nous félicitons du caractère globalement positif de l'évaluation, notamment sur l'appréciation de la stratégie, du soutien à l'interdisciplinarité, de l'excellence de la recherche, de la structuration et de l'attractivité de l'offre de formation. La plupart des points de vigilance ou d'amélioration évoqués, sur la démarche qualité, sur la maîtrise des moyens et leur pilotage, sur la construction budgétaire ou encore sur le nombre de doctorants et post-docs sont pleinement partagés par la gouvernance de l'Université.

Il reste bien sûr inévitablement quelques points sur lesquels nous souhaitons apporter quelques commentaires ou corrections à la vision qu'a eue le comité. Volontairement, nous avons pris le parti de limiter ceux-ci aux quelques grandes questions et enjeux relevés par le comité et pas aux quelques divergences techniques qui peuvent éventuellement rester çà et là et dont la portée nous semble mineure.

Sur la situation générale

A titre liminaire, je dois dire que la lecture *in extenso* du rapport me semble montrer combien le comité nous renvoie parfaitement à la contrainte et aux difficultés que rencontrent les universités françaises en général.

A différents endroits du texte, le rapport pointe à juste titre des sujets sur lesquels l'Université doit progresser, on y trouve à plusieurs reprises les mots «accroître», «développer», «renforcer», «consolider» des axes qui presque toujours impliquent implicitement un investissement en termes de moyens (sur l'international, les contrats doctoraux, le pilotage, la vie étudiante, les infrastructures, l'incubateur Paris Biotech Santé...).

Dans le même temps, le comité appelle fort justement l'attention de l'Université sur la nécessité de «maîtriser l'équilibre budgétaire».

Le comité pointe ici implicitement du doigt la situation complexe et contradictoire à laquelle les universités sont confrontées : **faire mieux avec des moyens nets en diminution**, avec des leviers d'action parfois limités et souvent avec des temps caractéristiques très longs¹.

C'est un enjeu majeur mais sur lequel notre marge de manœuvre est étroite. Ce qui ne veut pas dire que nous n'allons pas mettre en œuvre tout ce qui est faisable pour progresser sur les différents points relevés par le comité.

Sur la gouvernance de l'Université

Le comité souligne l'importance du rôle du président de l'université dans l'organisation de ses instances et la vulnérabilité éventuelle que pourrait induire une gouvernance trop personnalisée².

L'implication forte du président résulte à la fois d'une histoire et d'une culture d'établissement propre à Paris Descartes qu'il n'est pas simple de modifier rapidement. De plus dans la période d'évolution institutionnelle majeure que nous avons connue et que nous continuons de vivre, il est essentiel que les réformes soient soutenues de manière très visible, ce qui nécessite un portage politique fort par la direction. L'effet collatéral en est une forme de présidentialisation de la gouvernance.

Je suis cependant tout à fait sensible à la remarque du comité. Les évolutions nécessiteront une réflexion spécifique, dont la révision des statuts imposée par la nouvelle loi pourrait fournir le cadre et l'opportunité.

Sur la recherche et la formation doctorale

Le comité salue la qualité des équipes scientifiques et les efforts de structuration entrepris. Il souligne à juste titre le besoin de suivi et de pilotage renforcé, notamment la consolidation des informations et la concertation sur les unités avec les partenaires EPST. Ce point de vue est partagé par la direction de l'Université.

Il souligne les risques liés à l'empilement des structures, notamment issues des investissements d'avenir. Cette situation n'est pas spécifique à l'Université Paris Descartes, elle existe dans tous les établissements dont les équipes ont été retenues dans ces appels d'offre très compétitifs. Si nous nous réjouissons de leur succès, nous sommes très conscients des risques associés. C'est pour cette raison que l'université est opposée par principe à la multiplication des entités disposant de la personnalité morale, ainsi que le relève le comité (p. 11). Ceci dit, nous commençons maintenant à avoir un peu de recul sur le fonctionnement de ses nouvelles structures (Labex, IHU, Equipex...) et l'Université se félicite des rapports constructifs qui ont pu se nouer avec leurs porteurs.

Le comité souligne enfin la faiblesse du nombre de contrats doctoraux attribués à l'Université, compte-tenu du périmètre de ses équipes de recherche. Je ne peux qu'abonder dans ce sens avec la plus grande énergie. Nous subissons ici un effet pervers de la répartition des moyens aux établissements au moment de

¹ En particulier en matière de politique de ressources humaines, du fait de la durée de la carrière des personnels.

² p7, avant dernier § «En se dotant d'un mode de gouvernance où le président doit être omniprésent, l'université a, en peu d'années, assis une gouvernance forte pour une vraie stratégie d'établissement. Mais l'absence de délégations explicites et suffisamment larges ainsi qu'une architecture politique très horizontale pourraient maintenant fragiliser l'établissement en cas d'empêchement, même partiel, du président.»

la réforme transformant les bourses en contrats doctoraux. L'Université a déjà protesté fortement auprès du Ministère à l'époque, sans grand succès. Ce point sera pour Paris Descartes un enjeu majeur de la négociation du contrat prochain.

Sur l'enseignement

La réussite en premier cycle, la structuration de l'offre de formation, le développement des pédagogies innovantes et la recherche de la qualité pédagogique, au travers en particulier d'une politique d'évaluation sont des priorités affichées de l'établissement.

Le comité a émis un certain nombre de réserves, en particulier sur le pilotage de l'évaluation, qui nous paraissent parfois sévères, même si nous avons certainement des marges d'amélioration³.

Il existe de fait une culture d'auto-évaluation à l'Université Paris Descartes même si celle-ci est davantage perceptible dans certains domaines que d'autres :

- L'Université Paris Descartes est pionnière dans la mise en place d'une évaluation interne des formations en amont de l'architecture de l'offre de formation.
- La faculté de médecine a mis en place de longue date une évaluation systématique par les étudiants des enseignements et des stages.
- Le Cevu et le CA ont voté la mise en place d'un questionnaire type dont l'application via moodle est organisé par le chargé de mission TICE. Toutes les équipes pédagogiques (pas seulement les volontaires) sont donc sollicitées pour proposer plusieurs UEs par semestre à cette évaluation. Un premier bilan de ce dispositif est prévu devant le CEVU (maintenant *commission formation du conseil académique*).

Dans tous les cas, il existe bien un pilotage central du dispositif d'évaluation interne des formations et des procédures d'évaluation des enseignements (chargé de mission, TICE, SOFIP, DEVU, coordonné par la VP-CEVU). Une meilleure structuration de ce dispositif va être entreprise, en particulier pour le suivi de l'insertion des étudiants. Ce dispositif s'articulera avec le projet de modélisation des coûts des formations, afin de permettre un meilleur suivi et pilotage de l'ensemble des formations, en articulation avec nos partenaires de Sorbonne Paris Cité.

Sur l'articulation avec Sorbonne Paris Cité

Ainsi que le relève le comité, la gouvernance de l'Université s'engage de manière volontaire dans la construction de Sorbonne Paris Cité. Par endroits, le comité suggère que cela pourrait constituer un risque pour l'établissement, par un désengagement trop fort sur certains champs devant être mutualisés au niveau de Sorbonne Paris Cité.

Notre vision est que la construction d'un projet comme celui de Sorbonne Paris Cité ne peut fonctionner que si les membres manifestent une véritable volonté de coopérer, ce qui suppose un engagement réel et donc d'être pro-actif sur la participation aux projets communs et le transfert de compétence. Il y va du portage politique en interne comme de l'image que nous renvoyons à nos partenaires dans ce projet.

³ p18, §3 «Un dispositif d'évaluation des enseignements et des formations par les étudiants a été constitué sous la forme d'un questionnaire [...]. Mais la mise en oeuvre de ce dispositif n'est pas pilotée par l'établissement, et c'est sur la base du volontariat des responsables pédagogiques ou d'UFR que les unités d'enseignement ou les formations sont évaluées.»

C'est pour cette raison que je n'ai pas d'état d'âme à ce que l'Université investisse de manière privilégiée dans les projets communs (International, service d'appui au pédagogie innovantes SAPIENS, valorisation, Ecoles doctorales), par exemple par délégation de personnel, et qu'en contrepartie elle ne développe pas de projets concurrents en interne.

Sur la valorisation

Le comité pointe les efforts réalisés en matière de politique de valorisation et de partenariat industriel, mais regrette les performances encore modestes, notamment en matière de brevets déposés⁴.

Ces chiffres, certes transmis à l'AERES, ne reflètent pas la réalité de l'activité inventive des équipes de Paris Descartes. L'Université s'est en effet récemment inquiétée de la politique de valorisation mise en œuvre par un de ses partenaires institutionnels, l'INSERM, et sa filiale de valorisation, INSERM transfert.

Nous nous sommes rendus compte en début d'année 2013 (après le dépôt du dossier AERES) qu'une grande majorité (>80%) de nos brevets issus des UMR avec l'INSERM avaient été déposés unilatéralement par INSERM transfert. Ceci s'est fait sans aucune information de l'université, au mépris des textes et des bonnes pratiques (décret «hébergeur»...). L'Université a protesté auprès de la présidence de l'INSERM et une régularisation est en cours⁵. Cette régularisation concerne plus de 155 familles de brevets actifs (~600 brevets en tout) sur les dernières années. Les chiffres cités sont donc une sous estimation très importante (au moins d'un facteur 2, plus probablement 3) du volume de PI généré par les laboratoires de recherche de l'université Paris Descartes (d'autres établissements universitaires sont également concernés).

Le niveau de valorisation réel de l'Université est donc très supérieur à ce qui a été communiqué au comité du fait de cette situation anormale en cours d'apurement. L'Université sera particulièrement vigilante à l'avenir sur ce point et a donné mandat à la SATT pour négocier les régularisations avec l'INSERM.

Sur l'international

Le comité pointe l'engagement limité de la gouvernance en matière de politique internationale. Cette observation est en partie exacte, pour autant, on ne peut pas dire que l'Université Paris Descartes n'a pas de politique internationale. Des priorités géographiques et stratégiques (pays et institutions «cibles») ont été définies et mises en œuvre depuis plusieurs années, plusieurs d'entre elles sont convergentes avec celles de Sorbonne Paris Cité et constituent à notre avis un ensemble cohérent et efficace. Nous avons fait le choix de les maintenir, car il nous semble qu'une politique internationale ne peut se construire que dans la durée et dans la constance afin que des partenariats solides puissent être établis. Ceci a peut-être abouti à une présentation en creux de notre activité internationale qui a pu fausser en partie la vision du comité.

Si la gouvernance ne s'est pas emparée de manière plus visible des questions internationales, c'est un choix assumé qui ne traduit pas un désintérêt pour cette question importante mais qui résulte de deux contraintes :

- J'estime que l'équipe nouvellement élue à la tête de l'Université devait avant tout se concentrer sur les questions essentielles d'organisation et de développement en interne, avant de se tourner vers l'extérieur.

⁴ p14, § 4 «...en moyenne 20 brevets en copropriété par an entre 2008 et 2012. Mais elles restent, somme toute, modestes par rapport aux établissements de mêmes caractéristiques, en particulier en termes de PI».

⁵ voir [dépêche AEF n° 179614](#), 4 mars 2013, «Frédéric Dardel exige de l'Inserm que Paris-Descartes soit rétablie dans ses droits en termes de valorisation».

C'est une question de priorité. Dans une période où l'établissement doit faire face à la mise en place de l'Idex, à l'évaluation par l'AERES, à la construction de Sorbonne Paris Cité, nous n'avions tout simplement pas les ressources managériales pour tout gérer de front. L'international a donc été mis au second plan sciemment.

- L'international est clairement un des champs devant faire l'objet d'une politique commune au niveau de Sorbonne Paris Cité. Dans ces conditions, développer de manière indépendante une politique individuelle au niveau de Paris Descartes ne m'apparaissait pas comme une priorité.

J'assume donc entièrement les choix faits, ce qui n'empêchera pas l'Université de s'engager maintenant de manière volontaire dans la politique internationale globale menée collectivement par Sorbonne Paris Cité. C'est un enjeu sérieux, qui nécessitera des moyens substantiels que l'Idex peut nous aider à investir.

Enfin, le comité suggère que l'Université s'engage dans différents réseaux internationaux⁸. Mon expérience passée fait que je ne suis pas entièrement convaincu de l'utilité de ce genre de structures.

Des actions en cours

Ci-après figure une liste d'actions réalisées, engagées ou en cours qui visent d'ores et déjà à mettre en œuvre les recommandations du comité :

- La création d'une direction du pilotage est en cours, sous l'égide du DGS, pour assurer le suivi et donner à la gouvernance les outils nécessaires au suivi précis du fonctionnement de l'Université (finances, RH, scolarité, investissements, recherche...).
- Une chargée de mission «finances» a été nommée.
- Un séminaire de réflexion stratégique sur les moyens, a été organisé mi-septembre. Regroupant l'exécutif de l'université (équipe présidentielle+directeurs de composantes) il a permis d'initier une réflexion sur la programmation 2014 et sur la refonte de l'organisation en matière financière et RH.
- Un projet de politique RH a été développé, avec pour objectif de favoriser la mobilité et la carrière des BIATSS, avec des procédures transparentes et globalisées. Il a été discuté au séminaire stratégique et doit être présenté au prochain CT.
- La réflexion sur la mise en place d'un Bureau de la vie étudiante est en cours de finalisation et sera présentée à la prochaine commission formation et vie universitaire (CEVU).
- International : un VP relations internationales a été nommé au CA du 12 septembre. Une réflexion sur l'organisation de la cellule RI est en cours. Le recrutement d'ingénieurs projet Europe est en cours sous l'égide de Sorbonne Paris Cité.
- Une coordination sur la gestion et le suivi des UMR est en cours de mise en place en particulier avec le CNRS et devrait être élargie à l'INSERM.



Frédéric Dardel
Président de l'Université Paris Descartes

⁸ p24, §1 «L'établissement gagnerait également à intégrer et à investir davantage de grands réseaux internationaux de recherche et d'enseignement supérieur (EUA, LERU, etc.)».

Organisation de l'évaluation



L'évaluation de l'université Paris Descartes a eu lieu du 16 au 18 avril 2013. Le comité d'évaluation était présidé par **Farid Ouabdesselam**, professeur des universités à l'université Joseph Fourier à Grenoble, ancien président de l'université Joseph Fourier, ancien président du PRES Université de Grenoble.

Ont participé à l'évaluation :

- **Patrice Barberousse**, directeur général du CHRU de Besançon,
- **Jean Chabbal**, délégué général du pôle de compétitivité Minalogic,
- **Bernard Daugeras**, co-fondateur et membre du directoire d'Auriga Partners,
- **Pascale Duché**, professeur des universités, ancienne vice-présidente du conseil scientifique, université Blaise Pascal à Clermont-Ferrand,
- **Monique Dumas**, professeur des universités - praticien hospitalier, vice-présidente recherche du CHU de Dijon,
- **Thierry Granier**, professeur des universités, Aix-Marseille université,
- **Philippe Lalle**, professeur des universités, vice-président du conseil des études et de la vie universitaire, université Claude Bernard, Lyon 1,
- **Romain Pierronnet**, ancien vice-président étudiant, université Nancy 1,
- **Jean-Luc Rols**, directeur du département formation et vie étudiante, PRES université de Toulouse, ancien vice-président du conseil des études et de la vie étudiante, université Paul Sabatier, Toulouse,
- **Carles Sola**, professeur, ancien recteur de l'université autonome de Barcelone (Espagne),
- **Jean-Luc Veuthey**, professeur des universités, vice-recteur de l'université de Genève (Suisse),
- **Jacques Veyret**, inspecteur général honoraire de l'administration de l'Éducation nationale et de la recherche.

Laurent Daudeville, délégué scientifique, et **Marie Salaün**, chargée de projet, représentaient l'AERES.

L'évaluation porte sur l'état de l'établissement au moment où les expertises ont été réalisées.

On trouvera les CV des experts en se reportant à la *Liste des experts ayant participé à une évaluation par l'AERES* à l'adresse URL https://qed.aeres-evaluation.fr/guest.php?sole=Y&app=AERES_DIFFCV