



**HAL**  
open science

**Université Paris Descartes**  
Rapport Hcéres

► **To cite this version:**

| Rapport d'évaluation d'un établissement. Université Paris Descartes. 2009. hceres-02026337

**HAL Id: hceres-02026337**

**<https://hal-hceres.archives-ouvertes.fr/hceres-02026337v1>**

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



août 2009



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

# Rapport d'évaluation de l'Université Paris Descartes



Le Président de l'AERES

Jean-François Dhainaut

Section des établissements

Le Directeur

Michel Cormier



# Sommaire



Présentation	5
La stratégie en matière de recherche	7
I – Les domaines couverts par l'UPD	7
II – Une politique d'animation scientifique	7
III – Une politique doctorale perfectible	9
La stratégie en matière de valorisation	11
I – Valorisation du patrimoine	11
II – Valorisation de l'innovation	11
III – Pôle de compétitivité	12
IV – Paris Biotech Santé	12
La stratégie en matière de formation	13
I – Le pilotage de l'offre de formation	13
1 • Offre de formation hors secteur santé	13
2 • Secteur santé	14
II – La lisibilité et visibilité de l'offre de formation	14
III – Les dispositifs d'accompagnement de l'étudiant	14
IV – L'environnement de travail de l'étudiant	15
V – La démarche qualité pédagogique	15
La stratégie en matière de vie étudiante	17
I – La vie institutionnelle et associative	17
1 • La vie institutionnelle	17
2 • La vie associative	17
II – Les dispositifs et pratiques au service des étudiants	18
1 • Une coordination des services et une simplification de l'accès à l'information et aux démarches utiles à l'étudiant encore à améliorer	18
2 • Une vie sportive dynamique	18
3 • La culture comme outil d'identité	18
4 • Une politique sociale propre à l'établissement insuffisamment connue	18
5 • Une organisation de la prévention et du suivi médico-social à ajuster	18
6 • Politique d'emplois étudiants	19

La stratégie en matière de relations extérieures	21
La stratégie en matière de relations internationales	23
La gouvernance	25
I – Une empreinte facultaire forte	25
II – Le renforcement des politiques d'établissement	26
1 • Des structures de gestion au service du projet d'établissement	26
2 • Une démarche dynamique de conduite de projet	27
Relations avec l'AP-HP et les hôpitaux universitaires	29
L'affirmation de l'identité de l'établissement au travers d'une politique de communication	31
Conclusion et recommandations	33
I – Les points forts	33
II – Les points faibles	33
III – Les recommandations	34
Liste des sigles	35
Observations du président	37
Organisation de l'évaluation	41

# Présentation



L'Université Paris-Descartes (UPD) est une université pluridisciplinaire à dominante santé.

Créée en 1970, sous le nom d'Université René Descartes-Paris 5, à partir des anciennes facultés de Paris, elle rassemblait des composantes de la faculté de médecine, de la faculté de pharmacie, une partie de la faculté des lettres et sciences humaines, sciences sociales, psychologie, sciences de l'éducation, linguistique, mathématique, logique formelle, informatique, odontologie (issue de l'École nationale de chirurgie dentaire de Paris), l'éducation physique et sportive (IREP), l'unité biomédicale des Saints-Pères et l'Institut universitaire de technologie (IUT) de l'avenue de Versailles. En 1976, elle acquiert les sciences juridiques suite à une sécession d'une partie des enseignants de Paris X Nanterre, celles-ci s'étant ultérieurement adjointes une composante de sciences économiques.

La faculté de médecine Paris-Ouest a, par ailleurs, été rattachée en 2002 à l'Université de Versailles Saint-Quentin. Enfin, une réorganisation de la médecine a abouti au transfert de Broussais Hôtel-Dieu de Paris 6 à Paris 5.

Depuis, l'UPD a opéré des fusions et regroupements de sorte à compter, aujourd'hui, 10 composantes :

- Institut de psychologie ;
- Faculté des sciences humaines et sociales ;
- Faculté de droit ;
- Faculté de médecine Paris-Descartes ;
- L'UFR biomédicale des Saint-Pères ;
- Faculté de chirurgie dentaire ;
- Faculté des sciences pharmaceutiques et biologiques de Paris ;
- UFR de mathématique et informatique ;
- UFR des Sciences et techniques des activités physiques et sportives de Paris (STAPS) ;
- L'Institut universitaire de technologie (IUT).

En 2009, la formation concerne 34 760 étudiants (dont environ 6 000, soit 17 %, sont des étudiants étrangers) se répartissant dans 4 domaines disciplinaires à raison de 47 % dans le domaine de la santé (médecine, pharmacie, odontologie), 30 % dans celui des sciences humaines et sociales (incluant l'IUT), 12 % dans celui du droit et des sciences économiques et 11 % dans celui des sciences et techniques (sc. bio.med, mathématiques, informatique).

La répartition entre cycles d'études s'établit à 46 % d'étudiants en 1<sup>er</sup> cycle, 50 % en 2<sup>e</sup> cycle et 4 % en 3<sup>e</sup> cycle.

Hors les formations en médecine, pharmacie et odontologie d'une part et en économie gestion (IUT) d'autre part, l'offre de formation comporte 40 mentions de master, 12 licences générales et 17 licences professionnelles. L'UPD regroupe 6 écoles doctorales.

La recherche s'effectue dans 105 laboratoires de recherche, le plus souvent liés aux organismes de recherche (INSERM, CNRS, IRD) et dont environ un tiers sont regroupés dans 6 Instituts fédératifs de recherche (IFR). Cinq plates-formes technologiques (protéomique, imagerie du petit animal, animalerie, bio-informatique, sensori-motricité) mutualisent et coordonnent les plateaux techniques lourds, tandis que la valorisation est assurée via un Service d'activités industrielles et commerciales (SAIC) et un incubateur en biotechnologie (Paris Biotech Santé et Pépinière Paris Santé Cochin).

L'UPD est fondatrice du Réseau thématique de recherche et de soins (RTRS) "IMAGINE" (maladies génétiques) et université principale du RTRS "PREMUP" (prématurité) tandis qu'elle participe au RTRS "CENTAURE" (greffes d'organes) et "FONDAMENTAL" (maladies mentales).

L'UPD est membre du Pôle de compétitivité, Pôle Méditech "Hautes technologies pour le médicament et la santé" (MEDICEN Paris-Région).

Dans le domaine des sciences médicales et pharmaceutiques le classement de Shanghai place l'UPD à la première place des universités françaises (et 75<sup>e</sup> au niveau mondial) et le classement de Leiden place l'UPD à la première place des universités françaises (16<sup>e</sup> en Europe) en termes du nombre de citations/publications. 92 % des publications concernent les domaines de biologie-médecine, sciences de la vie et des interfaces chimie-physique et biologie.

L'UPD est, par ailleurs, propriétaire ou copropriétaire de 125 brevets actifs (dont la majorité concerne les domaines de la santé et de la biotechnologie).

Les ressources humaines à l'UPD sont constituées de 5 067 ETP répartis en 1 909 enseignants et enseignants-chercheurs dont 112 enseignants du second degré, 1 298 chercheurs, 1 274 agents des Bibliothèques ingénieurs administratifs, techniciens, ouvriers et personnels de service (BIATOS) et 586 Ingénieurs techniciens et administratifs (ITA).

Le budget consolidé de l'UPD est de 320,7 M€ dont 213 M€ de charges salariales. Le fonds de roulement global est de 52,0 M€ et le patrimoine est évalué à 690 M€. Le poids budgétaire des organismes étant lui de 84,8 M€.

L'UPD dispose d'infrastructures immobilières couvrant 253,190 m<sup>2</sup> répartis sur 12 sites :

- dans le 5<sup>e</sup> arrondissement, à la Sorbonne (sciences humaines) ;
- dans le 6<sup>e</sup> arrondissement, à l'Odéon (le siège), aux Cordeliers (médecine), aux Saints-Pères (médecine, sciences, sciences humaines) et à l'Observatoire (pharmacie) ;
- dans le 7<sup>e</sup> arrondissement au site Necker-Enfants malades ;
- dans le 15<sup>e</sup> arrondissement à Lacretelle (Staps) et au site Cochin Port Royal ;
- dans le 16<sup>e</sup> à l'avenue de Versailles (IUT) ;
- dans les Hauts-de-Seine : à Boulogne Billancourt (psychologie), à Montrouge (odontologie) et à Malakoff (droit).

L'université ne dispose pas de bâtiments en biens propres : 83 % des surfaces appartiennent à l'État, 11 % sont mis à disposition par la ville de Paris et 6 % par l'AP-HP.

L'enseignement clinique se donne dans 5 sites de l'AP-HP du GHU-Ouest (Hôtel-Dieu, Necker-Enfants malades - Cochin - Saint-Vincent-de-Paul, Georges Pompidou et Corentin Celton) et dans 6 instituts conventionnés (Sainte-Anne, Saint-Joseph, Pasteur, IPP, IMM, Curie). Pour l'odontologie, il faut ajouter l'hôpital Bretonneau (18<sup>e</sup> arrondissement) et des sites à Colombes, Créteil et Ivry.

En termes de gouvernance, à côté des instances légales et statutaires (Conseil d'administration, Conseil scientifique, Conseil des études et de la vie universitaire, Comité de direction et Bureau) l'université s'est dotée d'un Conseil de la présidence et, pour la recherche, d'un Conseil d'orientation stratégique (COS).

L'UPD est concernée par un "Plan Campus" ceci en partenariat avec l'Université Paris Diderot, l'École des hautes études en santé publique (EHESP), l'Institut national des langues et civilisation orientales (INALCO) et Sciences Po. À cette fin, elle a contribué, avec les mêmes partenaires, au projet de Pôle de recherche et d'enseignement supérieur (PRES) "Université Paris Cité" qui pourrait être ouvert à d'autres partenaires, notamment Université Panthéon Sorbonne, l'École supérieure des sciences économiques et commerciales (ESSEC), etc.

Les projets immobiliers du "Plan Campus" portent sur 161 M€ pour les établissements partenaires du PRES auxquels il faut ajouter 173,5 M€ pour des projets immobiliers destinés à l'ensemble de la population étudiante de "Paris, ville universitaire".

À la croisée entre le bilan du contrat quadriennal 2006-2009 et le projet d'établissement 2010-2013, l'Université Paris Descartes est passée aux Responsabilités et compétences élargies (RCE) le 1<sup>er</sup> janvier 2009.

# La stratégie en matière de recherche



## I – Les domaines couverts par l'UPD

L'UPD est une université qui a un profil particulier, car le domaine des sciences biomédicales et pharmaceutiques est couvert de manière très approfondie, en général à un très haut niveau ; cependant, les domaines les plus fondamentaux de la biologie (organismes modèles hors souris, biologie cellulaire et neurosciences fondamentales) sont peu présents. De plus, la recherche en odontologie, où la dispersion des activités et le passé historique d'une école surtout axée sur la formation professionnelle n'a pas permis le développement d'une politique de recherche, est insuffisamment développée.

Les autres sciences "dures" sont peu représentées, ces disciplines avaient pour vocation de répondre aux nécessités d'enseignement de PCEM1/médecine et leurs activités de recherche se sont tournées vers les applications biomédicales : mathématiques appliquées (modélisation, traitement d'images) et bioinformatique, biophysique et biophysicochimie, chimie pharmaceutique ou analytique. De plus, la recherche médicale s'appuie sur 3 très grands hôpitaux universitaires (Cochin, Necker, Georges Pompidou), et 6 IFR biomédicales (Une étude bibliométrique pour la période 2000-2005 la place au 1er rang en France dans le domaine biomédical, avec 15 % des publications françaises et 25 % des publications Ile-de-France dans les revues les plus importantes). La complémentarité avec Paris Diderot dans le domaine des sciences non SHS paraît excellente, et des discussions en vue d'un rapprochement ont été engagées. Un tel rapprochement créerait un pôle couvrant l'ensemble des domaines de recherche des sciences non SHS, des mathématiques à la biologie et la médecine. Dans le domaine des SHS, l'UPD présente un potentiel important à l'interface avec les sciences biologiques et de la santé qui est déjà fortement valorisé dans les domaines du droit de la santé et de la psychologie ainsi qu'en sociologie de la médecine et en éthique, et qui demande à être approfondi et étendu à d'autres champs disciplinaires. Le rôle de la recherche en économie devrait notamment être mieux affirmé dans le cadre de la faculté de droit. Un effort de rapprochement entre les différents laboratoires relevant de la sociologie et de l'anthropologie, notamment dans la perspective déjà entamée de l'interface avec la santé, devrait être envisagé.

L'excellence et les conditions de développement de la recherche apparaissent comme une priorité majeure de la stratégie actuelle de l'UPD. Le président est aidé en cela par un Vice-président, 2 Chargés de mission par le Conseil scientifique (statutaire) et par un Comité informel de réflexion (COS regroupant 16 personnalités, dont les directeurs d'IFR et Centres de recherche, recouvrant l'ensemble des domaines couverts par l'UPD).

L'évaluation globale du potentiel recherche s'établit comme suit :

- dans le domaine des sciences du vivant, 25,39 % des équipes sont notées A+, 47,67 % A, 23,32 % B et 3,62 % C ;
- dans le domaine des sciences "dures", 5 % des équipes sont notées A+, 65 % A, 25 % B et 5 % C ;
- dans le domaine des sciences humaines et sociales, 12 % des équipes sont notées A+, 32 % A ou A, 36 % B et 20 % C.

## II – Une politique d'animation scientifique

L'UPD est associée à plusieurs RTRA ou RTRS (Réseau thématique de recherche), structures créées en 2006 (RTRA) et début 2007 (RTRS) "avec un statut dédié de Fondation de coopération scientifique (FCS), de droit privé, a été élaboré pour conférer à ces acteurs la réactivité nécessaire dans le contexte actuel de compétition internationale". Le plus important projet, qui est propre à l'UPD, est le projet IMAGINE à Necker, qui prévoit la construction imminente d'un bâtiment de 15 000 m<sup>2</sup> dont 13 000 de laboratoires et plates-formes dédiées à des recherches sur les maladies génétiques, projet ambitieux avec une volonté d'excellence et avec d'importants financements complémentaires (50 M€ au total). Une fondation récemment créée espère générer des fonds supplémentaires, notamment par "fundraising", et associations de parents amis d'IMAGINE. À noter que le 1er Conseil scientifique a estimé que les plates-formes prévues étaient sous-dimensionnées.

Les objectifs des autres RTRA et RTRS examinés sont plus limités (actions de communication scientifique, colloques, Écoles d'été ; aides à la mise en place de plates-formes (par ex : projet d'imagerie STED, plate-forme de construction de vecteurs viraux à Pasteur, pour le RTRA Neurosciences) à stimuler des coopérations,...). Certaines d'entre elles consomment leur capital, et d'autres non (Grossesse et Prématurité). Toutefois, à part IMAGINE, il ne semble pas qu'elles utilisent de manière importante les possibilités de gestion de fonds additionnels par les fondations associées. Le problème de la pérennisation et du développement de leurs activités se pose.

Les plates-formes technologiques, notamment biomédicales, sont évidemment un élément important de cette politique, et les préciputs des contrats (400k€/an en 2008) sont consacrés à leur développement (en concertation avec d'autres financeurs, CNRS, INSERM, région...). Il est à noter que le développement de la plate-forme de métabolomique est renforcé par un recrutement d'un chercheur de haut niveau dans ce domaine. Les modèles de fonctionnement de ces plates-formes (définition de priorités éventuelles si saturées, modèle économique, notamment part payée par les utilisateurs) ne paraissent pas suffisamment formalisés.

En 2008, l'équipe de direction de l'UPD a mis en place une procédure d'évaluation interne de sa recherche et a souhaité rendre systématique la référence à l'université dans les publications des équipes de recherche. Le but affiché étant de progresser dans les classements internationaux. Elle a lancé une période de discussions et propositions concernant les regroupements et axes prioritaires à développer ou encourager. Ces discussions ont été très ouvertes et très suivies par les chercheurs et enseignants-chercheurs et ont permis aux participants de mieux connaître la diversité des domaines de recherche de l'UPD. Elles ont abouti à des propositions de regroupements en Instituts universitaires (oligothématiques) et de développement d'axes thématiques prioritaires : (transdisciplinaires).

Instituts universitaires : Développement et Solidarité internationale (équipes provenant des SHS, droit, médecine, pharma, Math-Info) ; Psychologie ; Neurosciences et Cognition (équipes des Saint-Pères, Cochin et hôpital Sainte-Anne) ; Droit et Santé ; Diabète ; "IMTCE, Médicament, Toxicologie, Chimie et Environnement", projet initié par la direction antérieure de l'UPD et qui paraît le plus avancé, et sera le support à des développements de plates-formes dans les domaines protéomiques et métabolomiques et qui postule à constituer un Centre de recherche ; Consortium Diderot-Descartes d'Hématologie et Cancérologie.

8 ATP concernent : Reproduction et Périnatalité (recouvrant partiellement le domaine du RTRS Grossesse et prématurité) ; Adolescence (essentiellement SHS) ; Transmettre, Apprendre, Savoir (SHS, Psycho, Neurosciences cognitives) ; Sociologie du monde contemporain ; Éthique, Santé et Droit ; Vieillesse cérébrale et cognitif (des modèles animaux aux études cliniques et sur la prise en charge des patients et aidants) ; Modélisation biomathématique, Bioinfo et Biologie systémique, Imagerie du vivant.

Les moyens mis à disposition par l'UPD sont très limités et doivent servir à la coordination (20k€/an/institut, 10k€/an/ATP). Il s'agit donc surtout de faire émerger des projets collaboratifs qui pourront déboucher sur la mise en commun de moyens existants, la recherche de moyens supplémentaires, le développement de plates-formes technologiques (y compris avec d'autres universités parisiennes). D'autres projets paraissent plus limités à des aspects d'animation scientifique et de formation doctorale. Les intervenants ont conscience que certains de ces projets ne déboucheront peut-être pas sur des résultats majeurs (par ex : un projet antérieur de fédération dans le domaine de l'immunologie n'a pas abouti). Mais il y a là un réel désir de potentialiser les collaborations au sein de l'UPD, y compris celles qui paraissent les plus éloignées de son centre de gravité (ex : ATP Éthique, Santé, Droit).

De façon générale, il apparaît souhaitable d'afficher des ordres de priorité quant à ceux de ces dispositifs (Instituts universitaires, ATP, RTRA et RTRS) qui ont vocation à obtenir une reconnaissance nationale, et donc les moyens supplémentaires associés, en articulation avec les EPST. En matière de Sciences humaines et sociales, la priorité de fait à l'interface entre ces disciplines et les sciences biologiques et de la santé doit être réaffirmée et étendue à d'autres disciplines (sociologie, économie, etc.) que celles (droit, psychologie) déjà structurées en ce sens.

Sur le plan du soutien à la recherche à travers une politique de recrutement, il convient de souligner que l'UPD veut mettre en place une politique de recrutement compétitive limitant au maximum l'endogamie. Au niveau PU-PH (où les recrutements s'effectuent selon un processus dérogatoire), quelques postes hospitalo-universitaires de très haut niveau ont été attribués à des chercheurs non-médecins ou non-pharmaciens, ce qui est assez exceptionnel en France (et permis par la taille des sites, permettant de dégager des postes de ce type sans obérer le fonctionnement des services cliniques). Une initiative intéressante de la faculté de médecine est l'audition systématique des PU-PH 5 ans après leur nomination pour faire le point sur leur activité et leurs projets. On pourrait encourager d'autres composantes de l'UPD à tester des initiatives de ce genre. Dans cet esprit, le projet appelé "chaires juniors post-doctorales UPD" vise à pouvoir financer des chercheurs post-doctoraux de haut niveau (3 postes/an) dans les domaines prioritaires définis (il s'agit sans doute d'attirer des candidats potentiels à des groupes AVENIR/ATIP ou ERC). Le problème pour l'UPD est de pouvoir proposer des salaires et des "packages" de moyens compétitifs au niveau international. Dans le domaine financier, l'UPD espère que sa fondation créée pourra, à la sortie de la crise financière et économique, générer des moyens complémentaires.

### III – Une politique doctorale perfectible

Les 1 400 doctorants sont répartis en 13 ED, dont plusieurs en commun avec d'autres universités parisiennes (UPDiderot, UPMC, EHESP). L'analyse in situ met en évidence que les modalités de répartition des moyens ne sont pas clairement établies entre les écoles doctorales et que, malgré les efforts d'harmonisation des procédures (nombre de thésards par directeur de thèse, durée de thèse, nécessité d'un article en 1<sup>er</sup> auteur, proportion d'étudiants ayant une bourse de thèse etc.), des différences de modes de fonctionnement assez fortes persistent entre les SHS et les sciences "dures". Ces différences ne peuvent être totalement imputées aux spécificités disciplinaires. La mise en place de comités de thèse ne semble pas générale. Le suivi des thèses et l'animation scientifique paraissent bien appréciés des étudiants dans les laboratoires de sciences expérimentales. La participation à un congrès (de préférence international) au cours de la thèse n'est pas non plus garantie, car elle est sous la dépendance du budget du laboratoire, ceci bien que la richesse de l'offre en séminaires et réunions scientifiques à Paris puisse faciliter un contact avec des scientifiques internationaux. Un point soulevé est la quasi-absence de formation pédagogique pour les étudiants ayant des fonctions de moniteur ou ATER (ils sont "lâchés" sans préparation, CIES peu impliqué). Un effort doit donc être poursuivi dans cette direction, en tenant compte des spécificités des disciplines, mais qui ne doivent pas justifier le maintien de procédures insatisfaisantes. Une étude plus fine de la proportion d'étudiants qui ont un emploi/activité salariée au cours de leur thèse serait utile (certaines activités professionnelles peuvent avoir un lien avec le projet de thèse, d'autres aucun). En SHS, droit, psychologie, plus de 50 % des étudiants sont non financés (18 étudiants sur 500 ont des allocations du ministère), alors qu'en biologie tous les doctorants sont financés. De même, une étude sur les conditions matérielles offertes aux doctorants serait nécessaire pour lever les difficultés matérielles évoquées (bureaux, ordinateurs en nombre très insuffisant, notamment en droit,...).

Curieusement, pour une université très axée sur la recherche, la proportion de doctorants est plus faible que dans le groupe de référence des universités avec composante santé : alors que l'UPD représente 9,5 % de toutes les inscriptions tous cycles confondus de ce groupe, le 3<sup>e</sup> cycle de l'UPD n'y représente que 5,8 %. L'UPD affirme qu'il s'agit d'une politique délibérée pour assurer un meilleur encadrement des doctorants. Cette stratégie peut néanmoins s'avérer périlleuse dans la mesure où les doctorants représentent le vivier des chercheurs de demain. La possibilité offerte aux étudiants des filières de santé de poursuivre en parallèle un master (filière Médecine Sciences, filière Pharmacie Sciences) pourrait permettre d'accroître le flux des candidats au doctorat.

Une plus grande homogénéisation des modes de fonctionnement est donc souhaitable entre les écoles doctorales. Le collège des écoles doctorales devrait contribuer à l'émergence d'une politique d'établissement, gommant les argumentations d'identité disciplinaire et homogénéisant les pratiques en termes de formations disciplinaires et transversales par une culture de mutualisation.



# La stratégie en matière de valorisation



L'Université Paris Descartes a récemment mis en œuvre des principes fédérateurs, afin de créer à partir d'entités structurellement diverses et géographiquement séparées, une communauté et une identité réelles. La valorisation fait partie intégrante de ces projets. Elle est actuellement organisée autour de deux entités différentes : valorisation du patrimoine (1 à 1,5 millions d'euros de recettes selon les différentes sources) et valorisation des résultats de la recherche (brevets, redevances, contrats) qui a généré, en 2008, 535 000 euros (ne comprenant pas les contrats gérés par les EPST).

## I – Valorisation du patrimoine

Ce volet d'activité (mise à disposition pour réunions, colloques, etc) est loin d'être négligeable puisqu'il génère 1,5 millions d'euros ; son objectif, raisonnable, compte tenu de la dimension historique de son patrimoine, est de doubler ce montant de recettes en 2012, passant ainsi à 3 millions d'euros. Il a été décidé que le prélèvement revenant à l'université serait de 20 %, ce qui dégagera des moyens significatifs au service de la présidence pour accélérer le développement d'actions de recherche et de formation. Ce programme, intéressant, peut être accéléré et même amplifié, à condition d'y consacrer une personne à temps plein, en charge de l'exploitation de ce potentiel, rattaché au secrétariat général, qui serait rapidement autofinancé.

## II – Valorisation de l'innovation

L'organisation de la valorisation des résultats de la recherche est récente à l'Université Paris Descartes, puisque la cellule de valorisation a été créée en 2002, et que le SAIC a vu le jour en 2008, reprenant les activités de la cellule initiale (à l'heure actuelle 5 personnes y travaillent). Un chargé de mission du conseil de la présidence a été nommé en avril 2008, pour évaluer en 1re instance les aspects scientifiques (intérêt des brevets...).

Les objectifs du SAIC sont clairement identifiés : devenir le guichet unique pour toutes les composantes de l'université, en matière de contrats, de politique de brevets et de suivi de l'activité. Toutefois, ceci serait un objectif à moyen terme (fin de mandature, pour une mise en œuvre du principe de gestion par l'organisme hôte) dans la mesure où actuellement la majorité des contrats de collaboration avec des industriels et des brevets sont gérés hors université (25 % des brevets gérés par l'UPD, dont la moitié en pleine propriété). Il faut rappeler que la très grande majorité des contrats de recherche (ANR, Europe etc.) sont gérés par les EPST, l'université ne gérant que 12 % d'entre eux. La part des préciputs est donc limitée, ce qui prive l'université de moyens d'action. Il reste à voir si le principe de "l'hôte est le gestionnaire" sera appliqué, si l'UPD peut avoir à court terme les moyens d'une telle gestion, et si elle pourra maîtriser les unités de recherche situées en milieu hospitalier.

Les résultats du SAIC sont aujourd'hui embryonnaires puisqu'en 2008 les recettes de contrats de recherche se montaient à 500 k€ ; toutefois la progression est rapide, car ce montant est atteint dès avril 2009 (cette progression traduisant en partie les renouvellements de contrats précédemment gérés au sein des composantes). La gestion des brevets (125 actuellement, dont 12 % en pleine propriété) n'apporte en 2008 que 35 000 euros de redevances (à comparer à 180k€ de frais de protection industrielle). Des procédures de dépôt de brevet avec mandat unique de gestion sont mises en place (pour éviter les retards/difficultés liés à des intervenants institutionnels multiples, EPST, université, mais ceci ne semble pas complètement clarifié pour l'AP-HP). Les dépenses (qui comprennent des salaires pour emploi de chercheurs contractuels pour l'exécution des contrats) sont en équilibre apparent avec les recettes, mais ne comprennent pas en fait les salaires des personnels du SAIC. Les principes de prélèvement sont bien définis : 10 % dont 3 de contribution pour les frais de fonctionnement de cette structure, et 7 revenant à l'université.

Les objectifs fixés à cette unité sont clairs : en 2012, rapporter 3 à 3,5 millions d'euros annuels en contrats gérés, et couvrir entièrement les frais de gestion des brevets. Ceci impliquera le recrutement d'un chargé d'affaire transfert (dans le domaine biomédical, qui concerne le plus l'UPD), et la mise en place d'un comité de valorisation, et d'une mutualisation avec Paris Diderot qui n'a pas de SAIC, mais 3 chargés d'affaire transfert.

Ces objectifs paraissent ambitieux, et leur réalisation se heurte à de nombreux obstacles qu'il convient de lever rapidement :

- création d'une banque de données exhaustive des contrats en cours ;
- démonstration par le SAIC, de sa valeur ajoutée, afin que les composantes et les laboratoires utilisent systématiquement ce service ;
- clarification et résolution des conflits potentiels de capture de la valorisation entre l'AP-HP, les EPST (INSERM et CNRS), et l'université.

La levée de ces obstacles ne se fera que si, dans la continuité de l'organisation interne des activités de recherches (création des instituts et des axes thématiques prioritaires), il existe une volonté politique clairement affichée par la présidence, et entièrement partagée par les composantes et les laboratoires d'utiliser ce service. Le comité recommande que ce dernier point devienne rapidement une des priorités de l'Université Paris Descartes.

Si cette fonction devient clairement prioritaire, il est alors urgent d'en étoffer la structure et il est recommandé de procéder aux changements suivants :

- transformer la fonction de chargé de mission en Vice-président valorisation ;
- développement actif de la base de données recueillant l'ensemble des contrats ;
- recrutement de chargés d'affaire responsables d'une politique pro-active de transfert vers les clients potentiels ;
- développement de l'expertise scientifique de l'innovation permettant une politique forte en matière de propriété intellectuelle ;
- fixation d'objectifs de résultats ambitieux de l'ordre de 5 millions d'euros en 2013.

Un partenariat avec d'autres universités (Paris Diderot, autres...) serait vraisemblablement attractif, car il permettrait une mutualisation des moyens et des compétences, permettant de créer un véritable pôle d'excellence parisien de valorisation ; le délai nécessaire à la mise en œuvre de ce partenariat doit être soigneusement évalué.

### III – Pôle de compétitivité

L'Université Paris Descartes participe activement au pôle de compétitivité Medicen Paris Région, aux côtés d'autres universités (UPMC, UPS), plusieurs industriels du secteur santé humaine, et de nombreuses PME.

Ce pôle, à vocation mondiale, créé en 2005, a connu de nombreuses difficultés liées au démarrage et à l'absence d'un Business plan solide accepté par tous les partenaires ; de plus, des erreurs de recrutement ont fortement ralenti le démarrage ; ce pôle est actuellement en cours de re-création afin de lui donner une nouvelle dynamique. Il serait opportun de créer un point focal de référence, coordonnant pour le pôle l'ensemble des activités universitaires. Un tel "point focal" devrait logiquement se situer au sein de l'Université Paris Descartes.

### IV – Paris Biotech Santé

Cet incubateur d'entreprises, doublé d'une pépinière de TPE, a été créé en 2001 à l'initiative de Paris Descartes, en partenariat avec l'École Centrale de Paris, l'ESSEC, et l'INSERM. Présidé et très soutenu par le président de l'Université Paris Descartes, la présence forte de l'université y est toujours très visible, tant dans la phase d'incubation (2 ans) que dans la phase pépinière (4 ans). Les processus de détection, d'acceptation, et d'aide au développement sont clairs, bien établis, et conduisent à faire de cette structure un modèle de réussite (comme l'indique la création à ce jour de 450 emplois) dont il convient d'encourager la poursuite à une plus grande échelle.

# La stratégie en matière de formation



## I – Le pilotage de l'offre de formation

### 1 • Offre de formation hors secteur santé

L'offre de formation licence et master a été significativement restructurée en s'appuyant sur les bilans pédagogiques des diplômes existants et les recommandations des comités de suivi nationaux. L'évaluation montre que sur les 12 licences générales, 9 sont évaluées A et A+, et 3 B que sur le plan des masters, les évaluations sont globalement très satisfaisantes. Cependant, en ce qui concerne le domaine d'économie gestion, le taux d'encadrement apparaît actuellement faible.

L'analyse in situ au travers des entretiens avec les responsables de diplômes, les personnels de la DEVU et les étudiants permet de souligner le rôle majeur joué dans la restructuration de l'offre de formation par la Vice-présidente du CEVU et la commission de travail issue du CEVU.

Une note de cadrage a affiché 12 objectifs visant à optimiser principalement :

- l'information et l'accueil des étudiants entrants ;
- la lisibilité des diplômes pour les étudiants et les employeurs ;
- l'environnement de travail pour les étudiants et les enseignants à la hauteur des ambitions de l'université ;
- l'employabilité des diplômés.

Un cadrage du volume horaire étudiant semestriel minimal et maximal suivant les disciplines, ainsi que des critères d'encadrement permettant l'évaluation de la charge d'enseignement de chaque diplôme ont été adoptés.

L'évaluation interne des propositions de maquettes a été ressentie par la communauté enseignante comme un élément innovant amenant structuration et cohésion dans l'offre de formation. Cette initiative a conduit à une amélioration de la qualité des projets. Cette procédure atteste d'une volonté d'initier la démarche qualité par l'évaluation interne.

L'adossement recherche reste l'élément caractéristique des formations, même si une volonté de professionnalisation est affichée pour favoriser l'insertion professionnelle. Les liens avec les partenaires des milieux économiques sont à généraliser à l'image de ce qu'on rencontre en économie-gestion, droit. La mise en place d'un service, le SOFIP, animé par un chargé de mission, regroupant le service d'orientation (SCUIO-IP), l'observatoire (OSEIPE) et une cellule "Mission université entreprise" (MUE) est un élément d'affichage stratégique au service de la nouvelle mission de l'université qu'est l'insertion professionnelle de ses étudiants.

Une volonté de développement de Licences professionnelles (Lp) doit contribuer à l'amélioration de l'insertion professionnelle, à condition que le recrutement pour ces formations professionnalisantes ne continue pas à se faire majoritairement auprès des titulaires de BTS et de DUT. Il sera nécessaire de renforcer l'attractivité des Lp pour les étudiants de deuxième année de licence en introduisant des UE d'ouverture vers les Lp et en développant une étroite collaboration entre enseignants de L2 et de Lp.

La formation continue est inégalement développée selon les champs disciplinaires : naturellement forte dans les formations professionnalisantes et particulièrement appuyée sur l'IUT, son orientation vers la formation tout au long de la vie doit être renforcée pour se décliner dans tous les diplômes.

L'articulation dans le cadre académique doit être analysée dans le contexte particulier des relations entre les universités Paris intra-muros. Des volontés significatives de collaboration voire de mutualisation sont affichées mais doivent se concrétiser. Au niveau master des propositions de cohabilitation sont intéressantes. L'appartenance à plusieurs vagues de contractualisation est une source de difficultés en termes de lisibilité et d'organisation.

## 2 • Secteur santé

L'offre de formation du secteur santé est importante qualitativement et quantitativement à l'Université Paris Descartes. Elle est structurée essentiellement par les facultés autour des diplômes de médecine, pharmacie et odontologie. L'adhésion à l'amélioration pédagogique par l'évaluation est très marquée.

L'adossé recherche est à remarquer et explique la volonté des doyens d'accompagner vers la recherche certains de leurs étudiants. À titre d'illustration de cette volonté, on mentionnera l'École de l'INSERM et la filière MD-PhD. La possibilité de s'initier à la recherche par la formation master doit être préservée voire renforcée pour les étudiants des formations de santé. En effet, il est clair pour l'Université Paris Descartes que la recherche biomédicale ne peut se faire sans les médecins, pharmaciens et dentistes. Cet enjeu est important pour le maintien et le développement des postes hospitalo-universitaires et universitaires et des carrières dédiées à la recherche médicale dans les grands organismes de recherche.

La construction de la première année commune médecine, pharmacie, odontologie et maïeutique est bien avancée sur le plan pédagogique. L'interdisciplinarité qui caractérise l'Université Paris Descartes lui offre l'opportunité de poursuivre et renforcer un rôle pilote en matière d'intégration d'enseignements de Sciences humaines et sociales au cursus des études médicales et ce, dès la première année. Toutefois, il apparaît des divergences d'objectifs pour l'odontologie. La structuration organisationnelle ainsi que les liens entre la faculté de médecine et la faculté des sciences biomédicales ne semblent pas aujourd'hui clairement définis, notamment en précisant quelle sera la composante qui en assurera la tutelle et la gestion.

À noter les projets de développement de filières parallèles permettant de préparer les étudiants du secteur santé à une grande diversité de parcours professionnels ultérieurs ainsi qu'une prise de conscience du besoin de s'investir dans une offre de formation élargie s'ouvrant sur les licences professionnelles et les métiers du secteur paramédical.

La formation tout au long de la vie est un enjeu important. Une restructuration de la formation continue médicale en adéquation avec les évolutions de la législation spécifique aux métiers de la santé est amorcée.

### II – La lisibilité et visibilité de l'offre de formation

La reconfiguration de l'offre de formation est notable et doit conduire à une meilleure lisibilité. L'architecture est classique, compréhensible mais encore très disciplinaire.

Il n'apparaît pas dans l'offre de formation aujourd'hui de filières innovantes reflétant la pluridisciplinarité de l'Université Paris Descartes. Des passerelles entre grands champs disciplinaires voire des doubles formations seraient possibles entre composantes de l'université à côté des ouvertures vers d'autres établissements parisiens prestigieux. Les axes thématiques prioritaires souvent transdisciplinaires pourraient être le creuset d'expérimentation de nouvelles spécialités de masters.

Les outils de communication sont foisonnants. Les initiatives sont nombreuses et semblent actuellement peu coordonnées. L'analyse de l'état des lieux est faite et une politique d'établissement est affichée et l'évolution amorcée.

La déclinaison des diplômes en compétences, la rédaction des fiches RNCP et du supplément au diplôme annoncés pour le prochain contrat quadriennal seront des éléments utiles de communication et d'ouverture vers le milieu socio-économique en complément des initiatives suscitées par la MUE (petits-déjeuners, sites Web...).

### III – Les dispositifs d'accompagnement de l'étudiant

La prise de conscience très marquée de la nécessité d'accompagner tous les étudiants et en particulier ceux en difficulté est partagée par de nombreux interlocuteurs rencontrés et évoquée à maintes reprises.

Les projets d'actions dans le cadre du plan licence sont nombreux, argumentés et réfléchis mais non priorités à ce jour. Il apparaît dans les échanges avec le chargé de mission Parcours en licence que les procédures s'écriront en avançant après expérimentation et évaluation d'initiatives variées laissées au choix des composantes et/ou des responsables de diplômes.

Le kit "réussir en licence" préparé pour la rentrée 2009 devrait être un dispositif au service de l'accueil et de l'accompagnement vers la réussite ou *a minima* l'acquisition de compétences utiles pour les jeunes quittant l'université.

L'acquisition des compétences transversales est prise en compte par les responsables de diplômes, mais avec un intérêt plus ou moins marqué puisque ces objectifs de formation ne sont pas toujours déclinés en UE obligatoire et les ECTS associés sont variables d'une licence à l'autre. Il en est de même pour les UE de projet professionnel. Il est surprenant que la longue expérience acquise dans certains cursus soit peu partagée.

Le pilotage des dispositifs d'orientation et réorientation manque encore d'informations chiffrées fiables et pérennes pour permettre une analyse avec du recul pour tous les diplômés.

L'accompagnement et l'aide à l'insertion professionnelle sont des objectifs partagés entre le SCUIO et la MUE avec une antériorité d'expérience pour le SCUIO qui souhaite garder sa mission d'aide à l'insertion professionnelle. Une volonté de travail en commun est affichée. L'engagement fort du chargé de mission est un gage de succès pour une mission nouvelle pour l'université depuis la loi d'août 2007, mission qui nécessitera un travail important et un accompagnement pour une évolution favorable des mentalités et habitudes des personnels enseignants et administratifs.

Il est à noter que la maîtrise parfaite et partagée par toutes les composantes du logiciel APOGE et de toutes ses fonctionnalités semble un objectif à atteindre très rapidement. Cette base de données alimentant les informations utiles à l'observatoire doit être irréprochable et irréfutable. L'observatoire doit être en capacité de faire lui-même ses requêtes pour développer ses indicateurs et analyses statistiques.

Un soutien en personnel compétent et motivé est nécessaire pour atteindre les objectifs affichés.

#### IV – L'environnement de travail de l'étudiant

La politique documentaire menée par le SCD et les deux bibliothèques interuniversitaires dans le secteur de la médecine et de la pharmacie apparaît réfléchi et adaptée aux attentes des étudiants, hormis les étudiants d'odontologie qui sont dans un environnement particulièrement difficile. Les projets de réaménagement et réhabilitation des locaux de la faculté répondront éventuellement à la demande, mais dans un avenir encore mal défini pour les étudiants.

La démarche de formation à la recherche documentaire est affichée mais encore inégalement selon les diplômés. Pour l'instant elle n'est pas toujours identifiée comme une compétence à acquérir dès l'arrivée à l'université et ne fait pas l'objet d'une évaluation donnant ouverture à des crédits européens dans toutes les filières.

Le financement au bénéfice des étudiants des ouvrages et abonnements papier et électronique est actuellement satisfaisant, mais les directeurs des bibliothèques se disent préoccupés pour l'avenir au vu des augmentations tarifaires annuelles.

L'environnement numérique de travail est en cours de reconfiguration pour faciliter et distribuer plus largement les usages. La nomination récente d'une nouvelle chargée de mission TICE et la collaboration étroite avec la DISI montrent une prise de conscience des enjeux pour l'université.

Une politique de diffusion des savoirs par l'Université Paris Descartes au plus grand nombre à l'aide des TICE est un objectif dédié à promouvoir l'établissement et à augmenter sa visibilité et son attractivité.

#### V – La démarche qualité pédagogique

La nomination d'une chargée de mission "évaluation de la qualité pédagogique" et la constitution d'un groupe de travail témoignent de la prise de conscience de l'importance de la démarche qualité pour une université ambitieuse souhaitant s'inscrire dans les standards européens.

Une politique très volontariste est affichée par l'établissement, notamment en termes d'évaluation des enseignements et des formations. Toutefois les entretiens ont révélé une adhésion certaine à l'objectif, mais une pratique encore loin d'être égale dans toutes les formations.

Une démarche de large concertation a été menée aboutissant à la mise à disposition d'outils d'évaluation. Il convient à présent de formaliser les usages et procédures permettant une appropriation par tous les enseignants et personnels en soutien à l'enseignement puis une utilisation pour d'éventuelles actions correctives ou d'amélioration continue.

À noter le travail très fouillé permettant l'évaluation de toutes les activités et conditions de travail des enseignants-chercheurs. Il constitue une base intéressante de travail. La proposition d'attribution par le CEVU d'une dotation pour des projets pédagogiques est un signal fort d'accompagnement de démarche qualité dans la pédagogie.

Une démarche d'analyse des modalités d'examens a été évoquée lors des entretiens ce qui illustre la volonté d'évolution vers des procédures pilotées par l'établissement en adéquation avec l'évaluation des compétences acquises en complément du contrôle d'acquisition de connaissances.



# La stratégie en matière de vie étudiante



## I – La vie institutionnelle et associative

### 1 • La vie institutionnelle

Les élus étudiants expriment une certaine frustration de la place qui leur est dévolue dans le processus de décision et le manque de prise en compte de la voix étudiante dans les conseils. En effet, malgré une participation jugée satisfaisante dans les commissions statutaires (FSDIE notamment), ils déplorent que la préparation des grandes orientations de l'établissement se déroule sans eux. Ils ne sont en règle générale pas invités à participer aux groupes de travail préparatoires. Ainsi, leur espace d'expression se résume à ce jour aux séances plénières des conseils. Il est à souhaiter qu'à l'image du Comité de pilotage de la vie étudiante qui devrait être prochainement relancé, les représentants étudiants soient mieux associés aux travaux préparatoires des délibérations importantes et puissent de même influencer sur l'ordre du jour des conseils.

De plus, alors que l'Université Paris Descartes possède une longue tradition de vice-présidence dévolue à un étudiant, il faut souligner que l'adaptation des statuts de la loi relative aux libertés et responsabilités des universités coïncide avec une régression dans ce domaine. En effet, antérieurement élu par l'ensemble de la communauté universitaire, le Vice-président étudiant est aujourd'hui élu par le Conseil des études et de la vie universitaire et en son sein, lui ôtant une partie de sa légitimité par rapport aux trois autres vice-présidents. Ainsi, à la différence de ces derniers, le Vice-président étudiant ne fait pas partie de l'exécutif de l'université, du Collège de direction, ni du Conseil de la présidence. Il n'est pas non plus invité au Conseil d'administration ni au Conseil scientifique. Ses missions ont également été largement amputées, puisque là où il devrait être "chargé des questions de vie étudiante en lien avec les centres régionaux des œuvres universitaires et scolaires", ces liens sont actuellement du ressort de la présidence. Par ailleurs, aucune responsabilité dans le champ de la vie étudiante ne lui a été confiée, ce qui rend toute initiative particulièrement difficile à mener. Enfin, un enseignant-chercheur est en parallèle chargé de mission à la vie étudiante rattaché directement à la présidence, contribuant un peu plus à vider la vice-présidence étudiante de sa substance.

Si une unité d'enseignement d'"engagement étudiant" existe depuis la dernière habilitation des diplômes, force est de constater que sa reconnaissance et son intégration dans les formations sont très variables dans les composantes. De plus, le projet de diplôme universitaire de "formation aux responsabilités électives et associatives" voulu par les étudiants et actuellement en réflexion ne pourra voir le jour sans réel soutien politique.

Concernant les élections étudiantes, avec une participation avoisinant les 12 %, en baisse aux dernières élections en conseils centraux, il devient impératif pour l'établissement de mettre en œuvre une réelle politique d'incitation au vote et ce, dans l'ensemble de ses composantes, par le biais notamment d'une meilleure information sur les enjeux et les modalités de vote, d'un choix concerté des dates, ou encore d'une ouverture plus large des bureaux de votes.

De surcroît, l'Université Paris Descartes ne donne pas à ce jour aux élus étudiants les moyens d'exercer leur mandat. Ainsi, il n'existe pas de moyens financiers et l'accès aux outils de communication à destination des étudiants par le biais des courriels universitaires par exemple leur est refusé. De plus, il est du rôle de l'établissement de favoriser les rencontres entre élus centraux et de composantes en convoquant par exemple des forums des élus.

### 2 • La vie associative

Si l'établissement dénombre près de 75 associations étudiantes, des dynamiques très différentes sont à l'œuvre dans les diverses composantes. De plus, l'éclatement géographique ne permet pas aux associations de filières différentes de mener des projets communs. Une journée des associations pourrait être reconduite afin de faciliter les collaborations et une meilleure connaissance mutuelle tout comme une politique plus globale de soutien aux associations pourrait être menée en particulier dans les disciplines hors santé.

Le Fonds de solidarité et de développement des initiatives étudiantes permet de soutenir de façon très importante les projets étudiants. Toutefois une meilleure formalisation des critères d'attribution des subventions par une délibération du Conseil des études et de la vie universitaire permettrait une plus grande identification des projets susceptibles d'être financés.

Enfin, bien que la situation soit différente dans chaque composante, les associations ressentent globalement un manque de locaux.

## II – Les dispositifs et pratiques au service des étudiants

### 1 • Une coordination des services et une simplification de l'accès à l'information et aux démarches utiles à l'étudiant encore à améliorer

Un guichet unique accueillant principalement les étudiants boursiers et étrangers permet une simplification considérable des démarches pour les étudiants concernés. De même, la participation de l'Université Paris Descartes à la carte multiservices d'Ile-de-France facilite au quotidien la vie de ses usagers.

Il n'existe à ce jour aucun dispositif central de soutien aux étudiants salariés. La réflexion sera menée prochainement. De même l'ambition affichée par l'établissement d'accueillir plus de sportifs de haut niveau devrait se traduire notamment par la mise en place d'aménagements d'études communs à l'ensemble de l'université. Enfin, la situation des étudiants étrangers en admission préalable et hors convention mériterait une réflexion plus poussée et notamment un soutien social plus appuyé. Par contre, la Mission Handicap centralise la politique d'accueil des étudiants en situation de handicap. Les aides proposées et le réseau de correspondants dans les composantes semblent donner pleinement satisfaction.

### 2 • Une vie sportive dynamique

L'Université Paris Descartes dispose d'un Service universitaire des activités physiques et sportives particulièrement actif mais qui n'accueille que 2 500 étudiants chaque année. Ce service soutient régulièrement les associations étudiantes dans l'organisation d'événements sportifs tout au long de l'année. Cependant, les infrastructures et donc les créneaux de pratique disponibles à Paris et dans sa banlieue sont très largement insuffisants au regard de la demande.

### 3 • La culture comme outil d'identité

L'établissement a initié une politique culturelle ambitieuse avec le triple objectif de faciliter l'accès à la culture, d'ouvrir l'université aux artistes et de mettre en valeur les talents étudiants. Toutefois, l'existence dans l'environnement immédiat d'une offre culturelle diversifiée et de qualité n'incite pas a priori au développement d'une telle politique, si ce n'est pour forger une identité universitaire, mais dans ce cas, il est permis de s'interroger sur la concordance entre la volonté affichée et les moyens alloués. Seule une enseignante est chargée d'assurer ces objectifs avec un budget de 18 000 €.

### 4 • Une politique sociale propre à l'établissement insuffisamment connue

L'Université Paris Descartes a tenu à maintenir une politique sociale propre en continuant à distribuer 30 % du Fonds de solidarité et de développement des initiatives étudiantes sous forme d'aides sociales. Les dossiers d'environ 150 étudiants chaque année sont instruits par les 2 assistantes sociales de l'université et présentés en commission. Malheureusement, ce dispositif ne semble pas être connu des étudiants. De même, une plus grande publicité autour des possibilités de rencontrer une assistante sociale serait bénéfique aux étudiants.

Enfin, les difficultés du Centre régional des œuvres universitaires et scolaires de Paris impactent la vie quotidienne des étudiants : la pénurie de logements est durement ressentie, et certains sites excentrés manquent cruellement d'infrastructures de restauration universitaire.

### 5 • Une organisation de la prévention et du suivi médico-social à ajuster

Le Service interuniversitaire de médecine préventive et de promotion de la santé est commun à 6 universités parisiennes et près de 80 écoles, regroupant ainsi plus de 139 000 étudiants. De ce fait, la visite médicale s'adresse en priorité aux étudiants inscrits en première année. Environ 75 % des étudiants sont ainsi vus chaque année, mais avec de grandes disparités selon les composantes : ils sont 98 % à passer une visite en première année du premier cycle

d'études médicales, et moins de 30 % dans certaines disciplines hors santé. En outre, la politique de services développée depuis plusieurs années en complément de la visite médicale semble très mal identifiée par les étudiants. Un effort tout particulier devra être porté pour y remédier dans la perspective notamment de la mise en place d'un centre de santé.

#### 6 • Politique d'emplois étudiants

L'établissement affiche une volonté forte de développement des emplois étudiants en son sein avec une grande diversité de postes : emplois en bibliothèque, tutorat dans le cadre du plan "Réussite en licence", vacations sur des salons d'orientation, etc. 167 contrats étudiants ont été signés cette année. Néanmoins, le recrutement n'est pas centralisé ce qui rend l'ambition d'accroître l'offre difficile et maintient du même coup une grande diversité dans les critères de recrutement.



# La stratégie en matière de relations extérieures



Le domaine des relations extérieures est de loin le plus complexe et le plus délicat auquel la présidence de l'université sera confrontée pendant le quadriennat à venir et au-delà. Ceci n'est pas surprenant lorsqu'on considère les deux volets des relations extérieures d'un établissement universitaire en France. D'une part, il y a les relations faites tout à la fois de concurrence et de coopération avec d'autres institutions universitaires et de recherche, qui poursuivent leurs ambitions et stratégies propres. D'autre part, la dynamique des relations extérieures dépend directement de diverses institutions comme les ministères, les organismes de recherche ou encore la région Ile-de-France ou la ville de Paris, qui mettent en œuvre des politiques incitatives (et parfois contraignantes) puissantes tout en offrant des opportunités de ressources humaines ou financières complémentaires. De ce fait, les établissements sont soumis à une pression continue de devoir adapter leur stratégie pour tirer le meilleur parti du réseau dense d'incitations et de contraintes.

Il existe ainsi une course au leadership sur le site de Paris (et même de la France) entre l'Université Pierre et Marie Curie (UPMC) et l'UPD avec des jeux d'alliances qui se font et se défont au gré des opportunités (ou contraintes). À cet égard, les fluctuations dans ses stratégies d'alliance de l'Université Panthéon Sorbonne, tantôt sans et tantôt avec l'UPD, sont illustratives des difficultés à maintenir le cap.

Il faut également être attentif à la situation particulière de Paris et de la région parisienne en matière d'établissements universitaires. Le réseau des établissements universitaires parisiens est caractérisé par un enchevêtrement et un éclatement d'établissements répartis sur tout le territoire Paris intra-muros, voire de l'Ile-de-France ; l'appartenance d'un établissement à une institution universitaire plutôt qu'à une autre ne relève souvent d'aucune logique. De ce fait, les établissements sont très éclatés, avec comme conséquences négatives : la difficulté de créer un sentiment d'appartenance, la multiplication des doublons, la grande dispersion géographique, même à l'intérieur d'une discipline (ainsi les étudiants dans certaines disciplines ont des cours à un endroit, la bibliothèque à un autre et la pratique à un troisième). Le coût pour les étudiants est énorme et les synergies entre disciplines telles qu'elles se développent au travers de contacts informels (cafétéria) sont faibles.

L'option de regroupement a été fermement prise par l'Université Paris-Descartes qui poursuit deux stratégies fortes en matière de relations extérieures, l'une qui cherche à exploiter au mieux la nouvelle politique incitative lancée par le ministère par la promotion du Pôle de recherche et d'enseignement supérieur (PRES) "Université Paris Cité", l'autre en cherchant à développer un partenariat étroit avec l'Université Paris 7 Diderot, l'un n'étant pas exclusif de l'autre.

Les universités Paris Descartes et Paris Diderot ont joué un rôle moteur afin de créer au centre de Paris un campus universitaire animé par un pôle de recherche et d'enseignement supérieur. Le projet de PRES "Université Paris Cité" est donc la réponse commune aux mesures incitatives de l'État visant à encourager la coopération entre les acteurs de la recherche, notamment en finançant d'importants projets immobiliers et en faveur de la vie étudiante. Ce pôle réunit deux grands établissements universitaires, les universités Paris Descartes et Paris Diderot et trois grands établissements, Sciences Po, l'Institut national des langues et civilisations orientales (INALCO) et l'École des hautes études en santé publique (EHESP). Il se fonde sur la conviction partagée que le mouvement actuel de regroupement et de mutualisation est à la fois nécessaire et inéluctable, et qu'il offre par ailleurs de réelles possibilités d'innovation et de progrès. Ce pôle formerait un grand ensemble pluridisciplinaire qui pourrait s'élargir ultérieurement à d'autres établissements. Son principal avantage serait de faciliter l'innovation grâce à de nouvelles collaborations en matière de recherche et d'enseignement. Il devrait aussi susciter une dynamique de création de formations communes dans un certain nombre de disciplines. Il permettrait également de réduire un peu les conséquences de l'éclatement géographique des établissements en favorisant leur regroupement sur deux territoires-campus : Luxembourg - St-Germain/Cité et Grands Moulins - Paris Est - Ivry. Outre la synergie tirée des rapprochements, cela permettrait de réhabiliter des bâtiments qui en ont grandement besoin, notamment la pharmacie, d'autant plus que les projets immobiliers communs Paris ville universitaire profiteraient aussi aux membres du PRES.

Avant de se lancer dans la formation du PRES exposé ci-dessus, l'Université Paris Descartes et celle de Paris Diderot ont commencé à se rapprocher sous la forme d'une alliance "Paris Centre Universités", afin de tirer un meilleur parti de leurs complémentarités. Elles se sont dotées de quelques organes communs et souhaitent créer ensemble des instituts universitaires Descartes Diderot dotés de leur propre gouvernance. Le projet stratégique de l'Université Paris Descartes place très clairement le rapprochement avec l'Université Paris Diderot comme une des principales priorités du contrat quadriennal. La méthode choisie est la formation d'équipes pédagogiques communes, des équipes de recherche et des écoles doctorales. Il faut noter cependant que des changements viennent de s'opérer à la gouvernance de l'Université de Paris-Diderot et qu'il faudra s'assurer que la nouvelle gouvernance maintient le rapprochement avec l'UPD dans ses axes prioritaires. Ce point est primordial pour la cohérence des projets actuels portés par l'UPD.

Par ailleurs, le partenariat avec les organismes de recherche (CNRS, INSERM) est fort et porte ses fruits, dans le soutien aux unités, les postes de chercheurs, ITA, la gestion des contrats de recherche notamment et l'investissement dans les plates-formes technologiques. La réunion avec les représentants des EPST a permis de dégager la reconnaissance de l'importance de l'UPD, et leurs avis favorables concernant les projets de regroupement et d'axes prioritaires (IUPD, ATP). Néanmoins, il conviendrait qu'en ce qui concerne les projets majeurs de l'UPD dans le domaine de la recherche : IUPD et ATP que les EPST y soient plus formellement associés pour aboutir à une réelle co-construction.

Quant aux relations avec l'AP-HP, elles sont qualifiées par l'UPD elle-même de "sans nuage" ce que l'analyse in situ a confirmé d'autant que l'UPD est fortement représentée au Comité de la recherche en matière biomédicale et en santé de l'AP-HP.

Les représentants des régions (Haut-de-Seine, Ile-de-France) et de la ville de Paris, rencontrés lors de la visite, sont conscients que Paris est, par excellence, une ville universitaire, et que son rayonnement international est en grande partie lié aux universités. Ils insistent cependant sur le nombre élevé de leurs interlocuteurs (en Ile-de-France, 17 universités et 400 écoles) et l'UPD est un interlocuteur parmi les autres, même s'ils en ont une perception très positive. Ils sont donc très favorables aux regroupements. En ce qui concerne le patrimoine immobilier, la ville de Paris souhaite mettre fin aux imbrications d'universités sur un même site.

En conclusion, la stratégie de l'université en matière de relations extérieures est claire. L'université a parfaitement compris que la société de la connaissance et la globalisation de l'enseignement supérieur requièrent que les universités, en particulier pour la recherche, conduisent une politique volontariste visant tout à la fois à améliorer leur attractivité et efficacité, mais aussi prévoient des collaborations à l'extérieur comme à l'intérieur de l'institution, afin d'augmenter la masse critique et développer l'interdisciplinarité.

# La stratégie en matière de relations internationales



La politique de relations internationales de l'université a été examinée sous l'angle de la politique délibérée d'internationalisation suivie par l'institution à l'exclusion d'un inventaire des réseaux internationaux de recherche auxquels participent des équipes de recherche de l'UPD.

Il n'est pas facile de porter un jugement sur l'état actuel de la politique d'internationalisation de l'Université Paris-Descartes : avec 17 % d'étudiants étrangers (dont près de la moitié vient d'Asie), un grand nombre d'accords Erasmus, de nombreux accords de partenariat avec des universités de renom en Europe et au niveau mondial, un consortium d'universités médicales ("G9 médical"), l'Université Paris-Descartes est bien intégrée dans le tissu universitaire international.

Cependant, d'une part, la mobilité étudiante est, du propre aveu de l'UPD, insuffisante (la mobilité Erasmus des étudiants, que ce soit la mobilité entrante ou la mobilité sortante, concerne moins de 1 % des étudiants), d'autre part, en dépit de l'augmentation du nombre d'étudiants étrangers et de la volonté maintes fois répétée d'être attractive, le projet quadriennal n'est cependant pas suffisamment explicite sur la politique que l'université entend poursuivre en la matière. L'université veut améliorer l'accueil des étudiants étrangers, mais a-t-elle une stratégie de sélection ? On constate que le nombre de ressortissants d'Asie a augmenté de 70 % (+180 % au premier cycle) et celui d'Amérique latine de près de 50 % (+75 % au premier cycle) dans la période quadriennale précédente, mais on constate aussi que le taux d'échec des étudiants étrangers est plus élevé que celui des étudiants français. En particulier compte tenu des caractéristiques du système chinois, il est crucial de savoir si les étudiants qui se présentent sont dans les quelques pour cent de meilleurs étudiants du secondaire que l'État encourage à faire des études à l'étranger. Une université qui vise l'excellence doit sans doute être ouverte aux étudiants du monde entier, mais aussi garantir des conditions d'accueil et d'enseignement de qualité conduisant à la réussite. Une politique volontariste d'attraction d'étudiants étrangers demande donc une très bonne connaissance des systèmes éducatifs des pays d'origine de manière à éviter de mettre des étudiants en situation d'échec.

En ce qui concerne les formations internationales, l'UPD a 2 réseaux européens et 4 doubles diplômes ou diplômes conjoints avec des universités étrangères. Elle reconnaît qu'elle pourrait en développer plus. L'UPD est également engagée dans la délocalisation d'une filière de droit à Abou Dabi. Ce projet est bien structuré sur le plan formel et repose sur des modalités de fonctionnement tout à fait acceptables sur le plan académique compte tenu de la distance (cours blocs de professeurs de Paris Descartes avec travaux dirigés assurés par des juristes installés aux émirats). Néanmoins, il ne dit rien sur les conditions de délivrance des diplômes. Cependant, cette initiative s'intègre dans une démarche plus importante dirigée par Paris Sorbonne. La question qui paraît la plus importante porte sur la conformité de cette initiative avec la politique suivie par l'Université Paris Descartes et par l'ensemble des universités françaises de développer des programmes d'enseignement transfrontière. En effet, si l'on met de côté le bénéfice financier supposé, la valeur ajoutée de cette opération n'est pas évidente en termes de visibilité internationale ou de production scientifique.

L'UPD participe également à l'enseignement médical et pharmaceutique de filières francophones à Shanghai et au Vietnam.

Pour être efficace, la politique de l'institution devrait viser, à côté du support aux initiatives prises par les composantes comme dans les exemples ci-dessus, à impulser des activités internationales, qui faute d'incitation ne se développeront guère. On pense, en particulier, à la mobilité étudiante et à celle des chercheurs. Inversement, il est nécessaire de coordonner ou de réguler les initiatives coûteuses en ressources humaines ou financières.

Si l'on regarde la politique envisagée par l'établissement à l'aide de ce cadre de référence, on voit que plusieurs initiatives vont dans la bonne direction. Sans les énumérer de façon exhaustive, on peut relever les efforts d'harmonisation progressive de certaines formations, le développement des doubles diplômes avec des partenaires, la mise en place d'une cellule Europe pour les besoins internes, tout en envisageant son extension ultérieure à l'Université Paris-Diderot voire au PRES. Il faut y ajouter le développement des outils d'information tournés vers l'extérieur et la volonté d'encourager la mobilité par des bourses, tout en s'assurant de la qualité

des étudiants, ainsi que le bien fondé du renforcement envisagé du service des affaires européennes et des relations internationales. Cependant, on ne perçoit pas clairement une volonté bien affichée de faciliter les transferts de crédits européens, pourtant une condition *sine qua non*, à côté des aides financières, pour encourager les étudiants à la mobilité. Un autre stimulant pourrait être d'accorder des UE en "variétés culturelles" et "compétences linguistiques".

Par ailleurs, l'université devrait s'avancer sur deux actions très porteuses d'une véritable politique d'internationalisation. D'une part, l'internationalisation se fera d'autant plus rapidement que l'université ouvrira ses portes à un nombre significatif d'enseignants-chercheurs étrangers (à l'évidence, la présidence ressent cette nécessité. Elle doit donc être encouragée à la mettre en œuvre). D'autre part, l'université devrait envisager de manière beaucoup plus systématique des cursus en anglais dans les classes de masters et les écoles doctorales. Une telle politique augmenterait certainement l'attractivité internationale. Cela dit, il est important, tout en poussant l'anglais, de donner l'occasion aux étudiants étrangers non francophones de profiter de leur séjour dans une université française pour apprendre la langue. Même si le chemin est plus difficile, beaucoup de pays européens qui pratiquent cette exigence de bilinguisme offrent finalement à leurs étudiants une formation culturelle plus riche que les pays anglo-saxons, ce qui est un atout évident de l'Europe continentale.

Dans le domaine de la recherche, l'université est incontestablement présente sur la scène internationale. Cependant, comme le souligne le bilan de l'établissement, l'amélioration de la cohérence des relations internationales et l'approfondissement des relations avec un nombre restreint de partenaires doivent être un objectif premier.

# La gouvernance



L'histoire de l'université parisienne faite de recomposition et de démantèlement, l'importance des composantes de l'UPD, l'éclatement des implantations, la richesse et la diversité de l'établissement en matière d'enseignement et de recherche font que le mode de gouvernance peut s'analyser comme le respect d'un équilibre des forces entre d'une part, la direction et d'autre part, les neuf UFR et l'institut qui la composent. L'UPD a réussi ce subtil équilibre, en mariant l'empreinte facultaire forte avec le renforcement des politiques d'établissement.

## I – Une empreinte facultaire forte

Cette empreinte est visible à la fois dans les structures de gouvernance de l'établissement et dans plusieurs domaines de gestion de l'université. En effet, afin de conseiller le président, il existe quatre instances de gouvernance : le collège de direction, le conseil de la présidence, le bureau en formation restreinte et le bureau en formation plénière. Si le collège de direction et le conseil de la présidence sont composés des personnalités élues pour diriger l'université (président et les 3 vice-présidents statutaires), des plus hauts responsables administratifs de l'établissement (secrétaire général et agent comptable pour le collège de direction étendu aux secrétaires généraux adjoints et au responsable informatique pour le conseil de la présidence) et de conseillers techniques et de chargés de mission (pour le conseil de la présidence), le bureau restreint et le bureau plénier accueillent es qualité les dix directeurs de composante (auxquels s'ajoutent d'autres membres désignés ou élus).

Cette organisation garantit aux directeurs de composante une bonne information sur les propositions qui vont être faites par le président, les projets en cours, d'autant que les réunions de bureau précèdent souvent la tenue du conseil d'administration. Cela permet d'autant mieux à ces directeurs de peser dans les choix que certains d'entre eux sont également membres du conseil d'administration dont la composition a un peu de mal à s'éloigner de la répartition des forces entre "facultés", par exemple, le directeur de l'UFR STAPS, confiant même un peu à regret que sa composante n'est pas assez forte en nombre d'enseignants-chercheurs pour avoir la garantie d'un siège au conseil d'administration. Aussi, toutes les composantes sont à la fois représentées au sein de l'exécutif élargi mais aussi au sein du "législatif" de l'université.

La réalité de la gestion de l'établissement montre également que la place des UFR en tant que telles est importante. Pour l'illustrer, il sera pris quelques exemples.

L'Inspection générale de l'administration de l'éducation nationale de la recherche avait déjà observé dans un rapport d'octobre 2007 que les budgets, plutôt que de partir d'une analyse des dépenses au premier euro, étaient reconduits un peu à l'identique par composante. L'analyse du rapport de présentation budgétaire pour l'exercice 2009 montre la difficulté qu'a l'établissement à se départir de l'empreinte facultaire puisque les budgets des composantes sont constitués à partir de leurs "ressources propres" composés des droits d'inscription, de la taxe d'apprentissage, des contrats de recherche, de la formation continue, des produits accessoires. Certes l'établissement prélève un forfait pour frais de gestion, mais les composantes le récupèrent par reversement d'une partie de ce qui est appelé "les ressources générales" (dotation globale de fonctionnement, produits financiers, droits d'inscription nationaux et frais de gestion). Chacun s'estimant encore propriétaire d'une grande partie des ressources, il n'est guère étonnant que le taux d'exécution budgétaire pour l'exercice 2008 peine à atteindre 65 % des dépenses prévues (malgré plusieurs décisions budgétaires modificatives) et que le fonds de roulement avoisinait alors les 52 millions d'euros sur un budget de 114 millions d'euros (la masse salariale État n'est intégrée que depuis l'exercice 2009).

L'ensemble des moyens humains en personnel BIATOS est encore largement réparti au bénéfice des composantes puisque celles-ci concentrent 68 % du total, les services centraux : 14 % et les services communs : 18 %, certaines UFR possédant autant d'emplois que certaines universités françaises de taille plus modeste (ex : 246,7 ETP pour la faculté de médecine).

En conséquence, les responsabilités confiées, sous l'autorité des directeurs de composantes, aux responsables administratifs sont extrêmement larges et variées (administration générale, scolarité, finances, maintenance du patrimoine, gestion des personnels BIATOS et enseignant etc.) et incluent des domaines qui ne relèvent pas nécessairement des UFR dont la vocation doit être l'enseignement et la recherche.

Cette grande dispersion des forces et des compétences pourrait nuire à la volonté de l'université de mener une politique dynamique en matière de gestion du patrimoine, de modernisation des procédures et des circuits financiers, de gestion des ressources humaines et de déploiement informatique.

Pourtant il n'est pas contestable que des politiques d'établissement se font jour avec succès.

## II – Le renforcement des politiques d'établissement

Le passage aux compétences élargies, dans le respect des recommandations fixées par l'Inspection générale de l'administration de l'éducation nationale et de la recherche, témoigne de cette consolidation des politiques d'établissement. Cette consolidation est aussi le fruit d'une méthode de travail qui essaie d'associer les forces vives de l'établissement autour de projets structurants.

### 1 • Des structures de gestion au service du projet d'établissement

La direction du personnel s'est muée en une direction des ressources humaines composée, sous la direction d'une secrétaire générale adjointe, de quatre services représentant 35 ETP (un cinquième service sera bientôt créé pour gérer l'action sociale). Sa première mesure a consisté à faire migrer en son sein les opérations de paye des personnels, qu'ils relèvent du budget de l'État ou du budget de l'université, à l'exception d'une unité de la faculté de médecine qui a pris en charge les rémunérations de chefs de clinique. Aucun incident n'est à relever après trois mois de fonctionnement, une unité de contrôle interne de service des payes ayant été mise en place au sein de la division des finances pour assurer les contrôles nécessaires. De plus, les dépenses sont pour l'instant conformes aux prévisions établies à la fois par l'université et par la direction des finances de l'administration centrale du ministère.

Conformément à la loi LRU de 2007, l'établissement a mis en place des comités de sélection<sup>1</sup> pour le recrutement des enseignants-chercheurs, les départs en retraite étant supérieurs à une quarantaine d'unités par an. La publication des postes est précédée d'une enquête auprès des composantes qui doivent renseigner un formulaire décrivant les profils des sortants et les profils d'entrants souhaités. Le comité de direction examine ces fiches et leur adéquation avec les projets de recherche ou pédagogiques de l'établissement avant d'en proposer la liste d'abord au bureau en formation restreinte, puis au conseil d'administration qui, réuni en formation restreinte également, fait office de jury d'admission. En 2008, le conseil a modifié l'ordre de priorité pour quelques cas. Si l'établissement reste très prudent en matière de redéploiement interne entre composantes, il transforme systématiquement les postes d'enseignants-chercheurs en langues en enseignant du second degré, car il n'y a pas de profil de recherche et il négocie l'arrivée de chercheurs de renom international sur des emplois de PUPH. Pour 2009, la campagne autorise le dépôt de dossiers de candidature en "tout électronique" ce qui permet aux experts d'accéder, grâce au portail Web, aux titres et travaux des candidats.

Cette innovation fait partie du dispositif de déploiement de l'espace numérique de travail porté par la Direction des services informatiques (DISI). Celle-ci, qui regroupe près de 33 ETP aux services centraux auxquels s'ajoutent 27 ETP répartis dans les composantes, a mis en place un schéma directeur des services informatiques, qui consiste, notamment, à compléter le système d'information avec les briques fonctionnelles qui lui font défaut et à généraliser l'utilisation des outils informatiques de l'université à l'ensemble des composantes de l'établissement. Il faut également noter que cette direction a intégré le département TICE de l'établissement qui se distingue, en particulier, en ayant développé un système de dépôt et de publication de documents multimédia (essentiellement pédagogiques) accessible via le portail ENT, consultés sur une plate-forme iTunes U et pouvant ainsi être téléchargés sur baladeurs numériques ou sur téléphones intelligents.

La direction financière (DIF) des services centraux comprend 43 ETP. Elle est relayée par les services financiers des composantes ce qui mobilise 43 ETP supplémentaires et est composée de trois pôles : service financier ; agence comptable ; service des marchés. Elle a sécurisé les circuits de la paye des agents et a élaboré, pour l'équipe de direction et les responsables de composantes, une véritable lettre de cadrage budgétaire pour le budget 2009, annonçant les grandes priorités de l'établissement en matière de recettes et de dépenses et le processus d'élaboration du budget. Il faut remarquer que l'établissement, dans un souci de meilleure gestion des finances, a mis fin, hors autorisation réglementaire, aux reports de crédits.

---

<sup>1</sup> Les comités de sélection sont toujours présidés par une personnalité extérieure à l'UPD, comprennent toujours un non-spécialiste et tentent d'appliquer une parité membres externes, membres internes et une parité homme-femme.

Toutefois il n'y aurait certainement que des avantages à mettre en place une véritable commission des finances composée de membres de l'équipe de direction, des composantes et d'administrateurs afin d'accentuer le caractère stratégique-politique du budget, un peu comme le fait la vice-présidence du conseil des études et de la vie universitaire pour l'élaboration de l'offre de formation.

Fin 2008, l'université a décidé de se doter d'une Direction du patrimoine, encore très modeste quantitativement à l'échelon des services centraux (DP), dont les actions consistent à participer activement à l'élaboration d'un schéma directeur immobilier global, à mettre en place des outils pour les services techniques des composantes (71 ETP), à élaborer une politique de maintenance harmonisée avec trois priorités : les économies d'énergie, le développement durable et l'accès aux handicapés. Ces actions se combinent avec la politique extrêmement dynamique que l'établissement mène en matière d'hygiène et de sécurité au travail (avec technicien de haut niveau, médecin et infirmière), politique portée par un chargé de mission à la présidence également directeur d'UFR et une secrétaire générale adjointe.

## 2 • Une démarche dynamique de conduite de projet

Des équipes projet et sous projet sont constituées pour chacun des domaines faisant l'objet d'une volonté de réforme avec des réunions tous les 10 jours pour les sous projets et toutes les trois semaines pour les projets. Un comité de pilotage de neuf membres, le COPIL, encadre le dispositif et se réunit tous les un mois et demi.

L'université a également mis en place trois missions d'évaluation transversales en matière de recherche, d'enseignement et d'administration, avec des cahiers des charges, et a initié la réflexion d'un millier d'enseignants-chercheurs sur des thématiques communes dans les "instituts universitaires" et les "axes thématiques prioritaires".

Enfin, le service communication et culture a dans ses objectifs la volonté de renforcer le sentiment d'appartenance à l'UPD à la fois des étudiants et des personnels de l'établissement (logo, manifestations, lettres d'informations internes, etc.).

Ce tissu dense d'instances de concertation, de groupes de travail et de réflexion est dirigé et animé par l'équipe présidentielle.



# Relations avec l'AP-HP et les hôpitaux universitaires



Avec ses 37 établissements, ses 85 000 emplois et 40 % du score SIGAPS national, l'AP-HP est le principal CHU en France. Elle est partenaire de 7 universités et 11 UFR médicales. La stratégie de l'AP-HP s'oriente vers une réduction du nombre des établissements et, si possible, une réduction en nombre de ses interlocuteurs.

Avec ses 5 hôpitaux universitaires du GHU-Ouest (Hôtel-Dieu, Necker, Enfants malades, Cochin, Georges Pompidou et Corentin Celton) l'AP-HP considère l'UPD comme un partenaire important d'autant que l'UDP est première de France (et donc de l'AP-HP) au score SIGAPS, de justesse il est vrai devant l'UPMC. L'UDP représente 35 % du score total de l'AP-HP.

La convention entre l'AP-HP est toujours au stade de projet. Dans la pratique cependant, si l'on excepte un défaut de coordination entre la localisation d'un service clinique et celle de la recherche sur le même thème, la collaboration est bonne, notamment dans le cadre de la révision des postes hospitaliers, pour laquelle, suite à la fusion de ses 3 UFR de médecine, l'UPD dispose de marges de manœuvre : ainsi sur 18 postes disponibles, 5 ont pu être dédiés à des chercheurs. Il faut dire que l'UPD est bien représentée au conseil d'administration de l'AP-HP, au comité médical d'établissement AP-HP, au comité de recherche en matière biomédicale et en Santé publique de l'AP-HP et à la commission de la recherche clinique de la DRC de l'AP-HP.

L'UPD pilote de près la qualité de la formation et de la recherche dans les hôpitaux universitaires : la faculté organise l'évaluation de tous les stages et enseignements et tient compte de cette évaluation dans l'ouverture des postes d'externes. Elle a aussi instauré une évaluation quadriennale de tous les PU-PH. Un comité d'évaluation de la recherche clinique est en place.

L'absence actuelle de formalisation dans une convention des relations entre l'UPD et l'AP-HP laisse cependant en suspens des questions importantes pour l'avenir : partage des surfaces et gestion des unités de recherche ("l'hébergeur est le gestionnaire"), propriété intellectuelle, position de l'UPD par rapport au Centre d'investigation clinique (AP-HP/INSERM), positionnement de l'UPD par rapport à la stratégie de l'AP-HP relative à la réduction du nombre et à la spécialisation des sites hospitaliers.



# L'affirmation de l'identité de l'établissement au travers d'une politique de communication

L'Université Paris-Descartes prend activement toute une série de mesures qui vise à changer la manière dont elle se présente à l'extérieur et la façon dont elle communique à l'intérieur.

Les mesures en cours portées par la mission "Maison Commune" par un service de la communication composé de 7 personnes semblent en mesure de soutenir la politique de communication annoncée et qui devrait encore être renforcée pendant le quadriennat : nécessité pour l'université d'avoir un seul logo et une charte graphique commune à l'université, aux UFR, et à l'IUT. De même, le Web et les différentes technologies qui lui sont propres seront utilisés de façon de plus en plus intensive pour promouvoir l'information à l'intérieur et à l'extérieur.

Cette volonté affirmée de s'ouvrir, de créer une identité forte et de la communiquer à l'intérieur et à l'extérieur de l'institution est aussi portée par une série d'autres mesures dont on voit bien la motivation, sans pour autant pouvoir juger de leur efficacité. Citons à titre d'exemple la volonté d'organiser, autour de campagnes nationales, des fêtes de la science ou nuits des chercheurs, ou encore des cérémonies solennelles de remise de diplômes, ou encore de promouvoir des manifestations associant art, histoire et sciences. Sans nécessairement décourager ces initiatives, il serait cependant utile d'en mesurer les moyens nécessaires et d'en définir le niveau de priorité parmi les multiples projets de l'université, notamment en vérifiant si elles répondent réellement à l'attente de la majorité de la communauté universitaire, en particulier des étudiants. À cet égard, la volonté d'une création culturelle *intra-muros* peut être questionnée en regard de l'importance de l'offre culturelle parisienne.

L'université est sensible aux classements mondiaux d'université qui, quelles que soient les critiques que l'on puisse avoir à leur égard, vont continuer à jouer un rôle croissant sur l'attractivité des institutions pour les enseignants-chercheurs et les meilleurs étudiants de masters et de doctorats. Vu l'importance des citations parmi les critères de réputation d'une institution, l'université devrait persévérer dans sa politique d'identification systématique des publications des personnels de l'université. Dans ce contexte, la médiatisation des travaux de recherche et la mise à l'honneur des publiants sont des initiatives heureuses qui ne peuvent que contribuer à créer un sentiment d'appartenance et de fierté.



# Conclusion et recommandations



Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2009, l'UPD est confrontée au défi d'assumer pleinement l'élargissement de ses responsabilités et compétences.

Dans son bilan 2003-2009, l'UPD pouvait mettre en avant sa progression en recherche dans les classements internationaux, son attractivité vis-à-vis des étudiants, les relations avec les EPST et enfin les succès de ses diplômés, en particulier dans les formations en association avec Paris-Diderot, le rapprochement entre sciences "dures" et biologie constituant un atout indéniable.

L'UPD regrettait cependant la restructuration difficile de certains secteurs de recherche, notamment d'une collaboration insuffisante d'équipes aux thématiques proches, la fragilité de la valorisation, le taux d'échec élevé dans les premières années des formations générales non sélectives, et, pour celles-ci, une insertion professionnelle aléatoire, le manque de fiabilité des données et indicateurs nécessaires au pilotage, les difficultés de communication entre les composantes et les services généraux, la faiblesse du sentiment d'appartenance à l'université des membres de la communauté universitaire et la proportion encore faible du personnel très qualifié dans l'administration et les services techniques.

Le rapport de l'Inspection générale de l'administration de l'éducation nationale et de la recherche (IGAENR) d'avril 2008 soulignait que l'université avait initié mais pas encore pleinement mis en route la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences et que si elle pouvait s'appuyer sur des atouts réels (climat interne serein, fonctionnement administratif rigoureux, dynamisme des acteurs), elle avait encore à opérer des transformations importantes pour fiabiliser ses indicateurs, pour améliorer ses systèmes d'information, pour assurer la qualité des prévisions budgétaires et du suivi de l'exécution et pour articuler les fonctionnements des composantes avec les services centraux.

## I – Les points forts

- Une place remarquable dans le paysage universitaire français et international notamment dans le domaine des sciences médicales et de santé ;
- Une collaboration exemplaire avec l'AP-HP et les organismes de recherche (INSERM, CNRS...) ;
- Des procédures de recrutement des nouveaux enseignants-chercheurs adaptées à la compétition internationale ;
- Une politique de site volontariste qui s'appuie sur une collaboration privilégiée avec l'Université Paris-Diderot ;
- Une gouvernance impulsant une culture de l'évaluation et de dynamique de projets ;
- Une situation financière saine, une administration solide et rigoureuse, des bâtiments historiques prestigieux au cœur de Paris.

## II – Les points faibles

- Une programmation insuffisante en matière de ressources humaines rendant incertains le développement des projets et la gestion de la vie quotidienne ;
- Une faible mutualisation des services conduisant à une répartition non optimale des moyens humains et au maintien d'une forte décentralisation des services au niveau des composantes ;
- Une approche perfectible de la formation doctorale notamment en termes de recrutement et d'internationalisation de la formation ;
- Hors des formations de santé et de l'IUT, le dispositif de formation présente 3 faiblesses : l'existence des taux d'échec élevés, une insertion professionnelle aléatoire et un déficit de la transdisciplinarité.

### III – Les recommandations

- Mettre en œuvre une stratégie volontariste qui permette une définition des compétences nécessaires à l'évolution de la recherche, des formations et à la réussite des projets ;
- Savoir prendre les mesures adéquates au soutien des secteurs de l'université en difficulté et ce en priorité pour l'odontologie ;
- Mobiliser les moyens disponibles pour permettre la réalisation rapide des projets prioritaires ;
- Simplifier et redéfinir les relations entre l'administration générale et celle des composantes afin d'adapter l'établissement à ses nouvelles responsabilités et au fonctionnement futur du PRES ;
- Formaliser la convention avec l'AP-HP particulièrement sur la problématique sensible de la gestion de la recherche en prenant en compte les collaborations avec les EPST (INSERM, CNRS...) et les EPIC ;
- Corriger la marginalisation relative de la participation étudiante à la définition de la stratégie de l'établissement et créer les infrastructures nécessaires à la vie étudiante ;
- Reconnaître et gérer la difficulté d'assurer la vocation d'excellence en recherche et d'investir avec efficacité de nombreux projets.
- Veiller à créer les conditions de l'amélioration de l'attractivité des formations doctorales.

# Liste des sigles



## A

ANR	Agence nationale de la recherche
AP-HP	Assistance publique hôpitaux de paris
ATER	Attaché temporaire d'enseignement et de recherche
ATP	Axe thématique

## B

BIATOS	(Personnels) de bibliothèque, ingénieurs, administratifs, techniciens, et ouvriers de service
BIATOSS	(Personnels) de bibliothèque, ingénieurs, administratifs, techniciens, ouvriers, de service et de santé
BTS	Brevet de technicien supérieur

## C

CA	Conseil d'administration
CEVU	Conseil des études et de la vie universitaire
CHS	Comité d'hygiène et de sécurité
CHU	Centre hospitalo-universitaire
CIES	Centre d'initiation à l'enseignement supérieur
CNRS	Centre national de la recherche scientifique
COS	Comité d'orientation stratégique
CROUS	Centre régional des œuvres universitaires et scolaires
CS	Conseil scientifique

## D

D	(LMD) Doctorat
DEVU	Direction des études et de la vie universitaire
DISI	Direction des systèmes informatiques
DU	Diplôme universitaire
DUT	Diplôme universitaire de technologie

## E

EC	Enseignant-chercheur
ECTS	<i>European Credit Transfer System</i> (système européen d'unités d'enseignement capitalisables transférables d'un pays à l'autre)
ED	École doctorale
EHESP	École des hautes études en santé publique
ENT	Environnement numérique de travail
EPST	Établissement public à caractère scientifique et technologique
ERASMUS	<i>European Action Scheme for the Mobility of University Students</i> (programme européen)
ETP	Équivalent temps plein

## F

FCS	Fondation de coopération scientifique
FR	Fédérations de recherche
FSDIE	Fonds de solidarité et de développement des initiatives étudiantes

## G

GHU	Groupement hospitalier universitaire
GRH	Gestion des ressources humaines

## I

IFR	Institut fédératif de recherche
IGAENR	Inspection générale de l'administration de l'éducation nationale et de la recherche
INALCO	Institut national des langues et civilisations orientales
INSERM	Institut national de la santé et de la recherche médicale
IP	<i>Internet protocol</i> (adresse identifiant une machine sur le réseau)
IRD	Institut de recherche pour le développement
ITA	(Personnels) Ingénieurs, techniques et administratifs
IUPD	Institut universitaire Paris Descartes
IUT	Institut universitaire de technologie

## L

LRU	Libertés et responsabilités des universités
-----	---

## M

MUE	Mission université entreprise
-----	-------------------------------

## O

OSEIPE	Observatoire du suivi des études et de l'insertion professionnelle des étudiants
--------	--

## P

PCEM1	Premier cycle d'études médicales 1 <sup>ère</sup> année
PCRD	Programme-cadre de recherche et développement (programme européen)
PEDR	Prime d'encadrement doctorale et de recherche
PME	Petite et moyenne entreprise
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	Relations internationales
RNCP	Répertoire national des certifications professionnelles
RTRA	Réseau thématique de recherche avancée
RTRS	Réseau thématique de recherche et de soins

## S

SAIC	Service d'activités industrielles et commerciales
Sc	Sciences
SCD	Service commun de documentation
SCUIOP	Service commun universitaire d'information, d'orientation et d'insertion professionnelle
SDV	Sciences de la vie
SD	Sciences dures
SHS	Sciences humaines et sociales
SIGAPS	Système d'interrogation, de gestion et d'analyse des publications scientifiques
STAPS	Sciences et techniques des activités physiques et sportives
SUMPPS	Service universitaire de médecine préventive et promotion de la santé

## T

TICE	Technologies de l'information et de la communication dans l'enseignement
TPE	Très petite entreprise

## U

UE	Unité d'enseignement
UFR	Unité de formation et de recherche
UMR	Unité mixte de recherche
UPD	Université Paris Descartes
UPMC	Université Pierre et Marie Curie
UPS	Université Paris Sud

## V

VP	Vice-président
----	----------------

# Observations du président



Le Président

## Observations du président

Les membres de l'Université Paris Descartes et l'équipe présidentielle se félicitent du rapport d'évaluation de leur Université transmis par l'AERES. Ils partagent dans leur ensemble les conclusions de ce rapport et, à de rares exceptions près, sont déterminés à suivre les conseils du Comité d'évaluation que je tiens personnellement à remercier pour la qualité de son travail.

Il nous revient néanmoins d'apporter quelques précisions et de faire un nombre limité de commentaires aux observations du Comité AERES.

### I. Domaine couvert par l'Université Paris Descartes

L'évaluation des équipes de l'Université Paris Descartes dans les différentes disciplines est excellente. L'Établissement a décidé de ne reconduire aucune des équipes classées C et a d'ores et déjà presque achevé la réorganisation qui s'ensuit. Cette dernière repose avant tout sur la redistribution des chercheurs et enseignants-chercheurs publiant de ces équipes dans des UMR ou des EA notées A ou A+.

### II. Politique d'animation scientifique

#### Instituts Universitaires Paris Descartes (IUPD) et Axes Thématiques Prioritaires ( ATP).

Les IUPD et ATP sont des « outils » propres à l'Université qui ont pour objectif de lui permettre d'assumer ses responsabilités dans le pilotage de la recherche en son sein. Les IUPD privilégient les thématiques fortes mais insuffisamment identifiées que leurs acteurs et l'Université souhaitent rendre plus visibles et dont ils désirent favoriser la structuration et le renforcement. De telles structures ne résument pas les « priorités de l'Université » puisque leur création participe aussi du principe de subsidiarité : par exemple, il n'existe pas d'IUPD de génétique ou de recherches cardiovasculaires, car la visibilité et l'organisation de ces disciplines très fortes à l'Université Paris Descartes ne le nécessitent pas. Les ATP recouvrent des objectifs interdisciplinaires que l'Université pense être la mieux à même d'identifier et de privilégier. La volonté de promotion de l'interdisciplinarité s'étend à tous les grands domaines de recherche et de formation hors des sciences de la santé et des sciences et techniques : droit, philosophie morale, psychologie, sociologie, sport, sciences de l'éducation, etc.

Toutes les formations composant ces structures sont « labellisées », avant tout comme unités mixtes avec les EPST. La réussite des IUPD sera mesurée à leur capacité à émerger comme nouveau centre de recherche ou équivalent ou nouvelles unités mixtes en cours ou à la fin du contrat quadriennal. Les ATP ont vocation à devenir des réseaux interdisciplinaires robustes et productifs. Leur succès sera évalué à l'aune des travaux communs impliquant des équipes relevant de disciplines différentes. Au delà des fonds d'amorçage organisationnels, l'Université a prévu de cibler sur ces structures, avec une compétition interne, les « Chaires Juniors Postdoctorales » (dont les thématiques des trois premières viennent d'être sélectionnées) et une partie notable des appels d'offre annuels sur programme.

En définitive, les priorités de l'Université Paris Descartes seront liées à la promotion des succès et des promesses de ses formations de recherche, de ses IUPD et de ses ATP et aux nouveaux thèmes interdisciplinaires qu'ils auront permis de faire émerger et de développer.

#### Plateformes technologiques de l'Université

L'analyse du fonctionnement insuffisamment formalisé de ces plateformes est tout à fait partagée. Pour y répondre, l'université vient de mettre en place un « comité de gestion des plateformes et services communs technologiques » doté d'un règlement intérieur strict. Ce comité veillera notamment à ce que chaque plateforme réponde à un règlement organisationnel type et soit dotée d'un conseil scientifique extérieur.

### II. Politique doctorale

Nous partageons tous les objectifs définis par le Comité et avons déjà pris des mesures permettant de les atteindre durant le prochain quadriennat et en particulier en renforçant le collège des écoles doctorales.

Dans le cadre du nouveau contrat doctoral, la formation des doctorants aux fonctions annexes (missions doctorales), en particulier pédagogiques (ex. CIES), est totalement repensée et restructurée avec nos partenaires d'Université Paris Cité.

L'accès aux masters des étudiants des filières de santé a été optimisé pour renforcer l'attractivité de ces formations à la recherche et accroître le flux de ces candidats aux doctorats.

### III. Valorisation

Un agent vient d'être affecté à temps plein à la valorisation du patrimoine immobilier. La parution du décret sur le mandat unique de valorisation, la création d'un Secrétariat Général Adjoint à la Recherche, aux Etudes Doctorales et à la Valorisation, contribuent à renforcer l'importance de la politique de valorisation à l'Université Paris Descartes. Il s'agit en effet d'une des priorités essentielles de notre établissement. Dès ma prise de fonction à la Présidence de l'Université Paris Descartes, j'ai supprimé tous les postes de Vice-présidents fonctionnels pour les transformer en

chargés de mission – membres du « Conseil de la Présidence ». Cela ne diminue en rien la visibilité, le niveau de responsabilités et l'influence du « Chargé de mission », ancien Directeur des Sciences du Vivant du CNRS.

L'Université Paris Descartes est déterminée à jouer tout son rôle dans l'animation du pôle de compétitivité Medicen.

#### **IV. Formation**

Nos licences et masters ont été très bien évalués par l'AERES. Les spécialités notées C, en très petit nombre, ont soit été supprimées, soit réorganisées selon les avis des experts de l'AERES.

Il est vrai que l'essentiel des filières L et M est « disciplinaire » ; il peut difficilement en être autrement. Cependant, d'une part, plusieurs de nos mentions et spécialités sont « interdisciplinaires » : par exemple, l'éthique (médecine, pharmacie, droit, philosophie morale), la formation des maîtres (sciences de l'éducation, linguistique, psychologie), la santé publique (médecine, pharmacie, mathématique et informatique, SHS), etc. ; d'autre part, en licence, et particulièrement en L1, un effort est fait pour ouvrir la formation de l'étudiant aux disciplines connexes et en master des enseignements pluridisciplinaires ou interdisciplinaires sont proposés à des fins de professionnalisation.

Notre politique de création de Licences Professionnelles est maintenant bien articulée avec les responsables des mentions de licence de sorte à faciliter la transition L2 général → L3P.

Les chantiers pédagogiques liés à la réforme des études de santé (L1 santé en particulier) sont menés en partenariat étroit entre l'UFR biomédicale des Saints-Pères et les facultés de médecine, pharmacie et odontologie. La Biomédicale des Saints-Pères et la Faculté de Pharmacie assureront l'essentiel de l'enseignement du S1, chaque faculté et de département de maïeutique de la faculté de médecine prenant en charge le S2.

#### **V. Disciplines nécessitant un soutien spécifique : Odontologie et Sciences Economiques**

Il est vrai que la faculté de chirurgie dentaire, rencontre des difficultés auxquelles nous sommes déterminés de nous affronter dans le domaine de la recherche. En revanche, elle jouit d'une réputation nationale, européenne et internationale en ce qui concerne ses innovations pédagogiques et l'europanisation de ses cursus. Dans le domaine de la recherche, une petite équipe de biomatériaux a été évaluée de manière satisfaisante. L'équipe de biologie-biothérapie a été évaluée selon nous de façon injuste par l'AERES. Nous sommes déterminés à la soutenir et avons confiance dans la qualité et le leadership de sa jeune responsable. L'aide de l'Université à sa faculté de chirurgie dentaire est une de nos priorités mais nous sommes conscients de ce que seul le regroupement des deux facultés parisiennes leur permettrait d'aboutir à une UFR de masse critique suffisante pour faire pleinement face à toutes ses missions académiques, de recherche et de formation.

Par ailleurs, l'Université entend effectuer les recrutements des enseignants-chercheurs utiles aux besoins des formations en sciences économiques avec un adossement recherche plus solide.

#### **VI. Plan licence**

Le nouveau chargé de mission en charge de ce dossier, en partenariat avec la VP-CEVU et les TICE, doit présenter au CA de l'Université, au premier trimestre 2010, un programme détaillé et hiérarchisé d'action quadriennale, adossé à des indicateurs d'appréciation des effets des actions entreprises. L'Université a pour objectif de réduire les taux d'échec dans les mentions de licence où ils sont élevés et de faciliter l'insertion professionnelle des étudiants titulaires ou non d'un diplôme de licence.

#### **VII. Evaluation de la qualité pédagogique**

Le travail remarquable réalisé par la chargée de mission a été ralenti par l'évaluation des diplômes nécessaires au dépôt des maquettes de formation, puis par le mouvement de contestation des enseignants-chercheurs.

En privilégiant la clarté des objectifs, le dialogue et la collégialité, ce chantier sera réactivé dès la rentrée universitaire 2009.

#### **VIII. Vie étudiante**

C'est en ce domaine que se concentre l'essentiel des critiques du Comité AERES. Nous les acceptons et suivront la plupart des recommandations du Comité – mais ne partageons pas son analyse sur un point.

Tout d'abord, des précisions et des corrections s'imposent :

- Bien sûr, les élus étudiants disposent d'un budget, qui serait accru si cela était nécessaire,
- Comme l'a bien noté le comité d'experts, les difficultés notées de la communication entre la vice-présidence étudiante et les autres élus résultent du nouveau cadre législatif qui fait que le VPE n'a pas été lu par l'ensemble des étudiants des trois conseils mais uniquement par ceux du CEVU.
- Le VPE co-préside avec le chargé de mission vie étudiante le « Service de la Vie Etudiante et le FSDIE. Il travaille d'égal à égal avec un chargé de mission assurant la co-mobilisation en faveur des actions décidées de façon solidaire des communautés estudiantines et d'enseignants-chercheurs. Tout « paternalisme » doit en effet être banni. Au vu du budget dédié au FSDIE, la présence du chargé de mission ou de son suppléant, conjointement avec le VPE ou son suppléant, n'apparaît être impérative pour l'ouverture de la séance.
- Le VPE participe de plein droit au SOFIP, au CEVU, au bureau du CEVU et au bureau d'Université.
- Il participera à la mission « réussir en licence » et sera invité de manière systématique aux CA et aux CS. Cela n'était auparavant pas le cas, car des élus étudiants, membres de l'équipe de la Vice-présidence étudiante, sont membres de ces instances.
- Le VPE sera invité au Conseil de la Présidence lorsque seront abordées des questions liées aux multiples aspects de la vie étudiante et de la pédagogie.
- En revanche, et nous manifestons sur ce point une différence de vision avec le Comité AERES, il ne nous semble pas souhaitable que le VPE participe aux discussions concernant le recrutement, l'évaluation de la carrière et les promotions des enseignants-chercheurs, points abordés en amont des conseils restreints par le CODIR et le Conseil de la Présidence. Cela irait à l'encontre de toutes les traditions administratives. De même, rendre le VPE co-solidaire de décisions stratégiques en matière scientifique, domaine en lequel il n'a ni compétence, ni légitimité, ne serait pas respectueux, selon nous, de sa spécificité. C'est pourquoi nous

n'envisageons pas, à moins qu'un règlement ne nous l'impose, que le VPE soit membre titulaire du CODIR et du Conseil de la Présidence.

L'Université Paris Descartes prendra sinon en compte l'ensemble des autres recommandations du Comité (effort pour augmenter la participation des étudiants aux élections, discussion en CEVU des critères d'attribution du FSDIE, montée en puissance de l'UE « engagement étudiant », etc.

En ce qui concerne la mission de Médiation Culturelle, son effort de promotion de la créativité étudiante ne nous paraît pas devenir inutile en regard de l'offre externe : l'Université doit être un lieu d'épanouissement harmonieux des étudiants auxquels il importe qu'elle offre des perspectives artistiques et culturelles incitatives en complément des possibilités extérieures.

Le budget investi n'est pas limité à 18.000 €, il inclut des dizaines de milliers d'euros consacrés par le service de la communication à soutenir les entreprises de médiation culturelle et, bien sûr, la mobilisation des moyens informatiques nécessaires.

#### **IX. Relations extérieures et partenariat**

L'Université Paris Descartes est engagée dans la construction d'un PRES « Université Paris Cité » avec les neuf partenaires indiqués par le Comité. Il s'agit pour elle du cadre principal dans lequel elle inscrira le développement de sa politique doctorale, culturelle et économique. Elle a l'intention, avec ses partenaires, de bâtir en Ile-de-France un vaste ensemble académique abordant tous les champs du savoir, conjoignant des universités de droit général et des Grandes Ecoles et Grands Etablissements et participant au rayonnement de la Ville de Paris, de la Région et du pays.

Le partenariat étroit avec l'Université Paris Diderot se poursuivra et celui avec Sciences Po et les autres partenaires du PRES se développera.

Avec l'Assistance Publique des Hôpitaux de Paris, un comité permanent de suivi et de coordination stratégique vient d'être établi. Il engagera les deux établissements dans l'édification de Départements Hospitalo-universitaires décidés et pilotés de manière solidaire. Une convention cadre sera négociée et signée.

#### **X. Affaires européennes et relations internationales**

L'Université Paris Descartes participe à trois – bientôt quatre – masters européens. Elle s'est fixée, pour le prochain quadriennal, l'objectif d'atteindre le chiffre de dix à quinze.

Comme évoqué plus haut, la faculté de chirurgie dentaire est particulièrement active dans l'intégration européenne des cursus : participation au réseau thématique européen DentEd cofondé par l'Université Paris Descartes, signature de la charte ENQA (*European Network of Quality Assurance*), politique d'échanges européen concernant 25% d'une cohorte d'étudiants, etc.

Une collaboration active est actuellement développée de manière volontariste avec l'Allemagne, les nouveaux adhérents d'Europe centrale à l'Union ; elle est plus ancienne et traditionnelle avec les autres nations de l'Union.

Nous avons « une volonté bien affichée de faciliter les transferts de crédits européens » et venons de décider de nouvelles mesures incitatives à la mobilité européenne et internationale.

Au niveau international, outre les liens traditionnels avec les nations dominantes en matière scientifique et les liens anciens avec la Chine, un effort spécifique porte sur le Canada et les pays du Golfe.

Concernant ces derniers, la participation de l'Université Paris Descartes à l'activité de Paris Sorbonne Abu Dhabi revêt une dimension qui mérite d'être précisée. Certes, la valeur ajoutée de cette opération n'est pas scientifique, elle n'en est pas moins géostratégique. Le poids de l'Etablissement dans le pilotage de l'enseignement à Abu Dhabi est aujourd'hui important puisqu'un professeur de l'Université Paris Descartes sera nommé, le 1<sup>er</sup> septembre 2009, Directeur délégué de Paris Sorbonne Abu Dhabi. Il en était déjà le directeur administratif. Les filières de droit et éco-gestion sont sans conteste les plus actives de l'établissement délocalisé, assurant un rayonnement de la conception française des sciences juridiques et économiques dans un univers sinon soumis aux seules influences de la Grande-Bretagne et des USA. Preuve de l'efficacité de cette présence, le futur Directeur délégué de Paris Sorbonne Abu Dhabi a été mandaté par l'Union Européenne pour contribuer à la réforme de l'enseignement du droit en Irak. Les diplômes délivrés à Abu Dhabi sont en tous points équivalents en valeur à ceux délivrés à la Faculté de Droit-Eco-Gestion Paris Descartes.

Enfin, l'utilisation de la langue anglaise est déjà une réalité dans l'enseignement délivré à l'Université Paris Descartes, certains cursus se faisant uniquement en cette langue (master et ED Frontières du vivant, par ex.) Notre projet quadriennal prévoit de généraliser le principe d'enseignements et de séminaires en anglais, introduits par les ED, et leur accroissement en master.

#### **XI. La gouvernance**

La principale insatisfaction du Comité AERES en ce domaine concerne une certaine frilosité de la politique de Ressources Humaines menée par notre Université : nous partageons pour l'essentiel cette analyse et, profitant de toutes les possibilités nouvelles offertes par le passage aux responsabilités et compétences élargies, sommes déterminés à mobiliser nos moyens financiers et humains au profit de nos objectifs avec plus de pugnacité que par le passé. La fin des travaux de la mission d'évaluation de l'administration lancée au début de l'année 2008, nous fournit en ce sens des données précieuses. Il s'agira de poursuivre l'effort entrepris de répartition des compétences en fonction des priorités établies.

Il convient de noter que le passage aux RCE a été l'occasion de centraliser la paie, auparavant dispersée dans plusieurs composantes, et que la réorganisation des processus financiers prévue en 2011 sera l'occasion de renforcer la centralisation des procédures. Néanmoins, l'éclatement géographique sur douze sites implique de trouver une bonne articulation entre centralisation et services de proximité.

L'idée centrale est de conserver des correspondants de sites dans les différents domaines (Correspondants ressources humaines, informatique, logistique, hygiène et sécurité, plateformes financières) qui soient coordonnés et pilotés par les services centraux comme cela a été initié dans les quatre premiers dossiers cités.

Nous prenons bonne note de la suggestion du Comité d'instituer une Commission des Finances dont le but serait d'accroître la dimension stratégique de la préparation et de l'exécution du budget. Une telle tâche incombe jusqu'à aujourd'hui au CODIR lui-même.

#### **XII. Identité, communication et rayonnement**

Certes, l'ensemble de notre politique en cette matière a pour objectif d'accroître le sentiment d'appartenance des personnels et des étudiants à « La Maison Commune ». Elle participe aussi, de manière plus fondamentale, à l'idée que nous nous faisons de « l'université, lieu de civilisation et de rayonnement » en phase avec l'idée « d'universalité » des formes d'expression de l'esprit humain véhiculée par le nom d'université. Nous convenons bien entendu que la popularisation de nos résultats scientifiques majeurs et autres productions intellectuelles est essentielle. Néanmoins, notre politique de rayonnement culturel et artistique ne nous apparaît pas secondaire : malgré les offres en ce domaine de la Ville, il nous semble être du devoir des universités de participer à cette offre.

#### **Conclusion**

Sans revenir sur les « points forts » notés par le Comité, que nous considérons avec quelque satisfaction, nous avons témoigné dans les réponses qui précèdent de ce que nous nous engageons à suivre les recommandations du Comité, formulées pour pallier les « points faibles ». Cela est particulièrement vrai en ce qui concerne :

- Une politique plus dynamique des ressources humaines, moyen essentiel d'atteindre les objectifs quadriennaux de l'établissement,
- Une poursuite volontariste de notre politique de professionnalisation de nos filières, évaluées en fonction du taux final d'insertion,
- Un accroissement de l'internationalisation de nos masters et de nos ED,
- Une refonte de l'organisation pédagogique transversale de nos écoles doctorales, pilotée par le Collège des Etudes Doctorales.
- Une recréation, avec nos partenaires du PRES, d'un dispositif attentif et performant d'initiation à l'Enseignement Supérieur réservé aux titulaires de contrats doctoraux chargés de fonctions annexes pédagogiques (ex. « moniteurs »)

Paris, le 22/7/2009

Axel KAHN



Ax. Kahn.

# Organisation de l'évaluation



L'évaluation de l'Université Paris Descartes a eu lieu du 28 au 30 avril 2009. Le comité d'experts était présidé par Jean-Louis **Vanherweghem**, professeur émérite et ancien recteur de l'Université Libre de Bruxelles.

## Ont participé à l'évaluation :

Stephen **Donnelly**, professeur des universités (Université de Salford, UK) ;

Christiane **Heitz**, professeur des universités (Université de Strasbourg) ;

Jean-Louis **Mandel**, directeur adjoint de l'Institut de génétique et de biologie moléculaire et cellulaire, Strasbourg ;

Jean-Paul **Moatti**, professeur des universités (Université de la Méditerranée) ;

Yannick **Schmitt**, étudiant en médecine (Université de Strasbourg) ;

Hervé **de Trogoff**, ancien directeur général de Dupont de Nemours France ;

Guy **Waiss**, secrétaire général de l'académie de Montpellier ;

Luc E. **Weber**, professeur honoraire et recteur émérite de l'Université de Genève.

Hervé **Baussart** délégué scientifique et Astrid **Lanoué**, chargée de projet représentaient l'AERES.

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

Delphine **Lecointre** a assuré la PAO.