



**HAL**  
open science

## Université Pierre et Marie Curie - UPMC

Rapport Hcéres

► **To cite this version:**

Rapport d'évaluation d'un établissement. Université Pierre et Marie Curie - UPMC. 2013. hceres-02026338

**HAL Id: hceres-02026338**

**<https://hal-hceres.archives-ouvertes.fr/hceres-02026338v1>**

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 Pierre et Marie Curie



novembre 2013



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

Section des Établissements

Le Président de l'AERES

**Didier Houssin**

Section des établissements

*Le Directeur*

**Philippe Tchamitchian**

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



# Sommaire

Présentation	5
I – Caractéristiques principales	5
II – Rapport précédent	5
III – Problématique de l'évaluation	5
La gouvernance	7
I – Une présidence forte mais une gouvernance à repenser	7
1 ● Le président et son équipe	7
2 ● Les conseils et autres instances centrales	7
3 ● Les composantes	7
4 ● Une myriade de commissions aux rôles et prérogatives intriquées avec ceux d'autres instances	8
5 ● Les directions et les services : un organigramme mouvant et peu explicite	8
II – De nombreux partenariats, bien établis ou prometteurs	8
1 ● Les partenariats académiques	8
2 ● Les relations avec les collectivités territoriales	9
3 ● Les relations avec les milieux socio-économiques	9
III – Une politique de communication volontariste mais une communauté déconnectée des décisions	9
IV – Une démarche d'autoévaluation de grande ampleur.	10
La stratégie en matière de recherche	11
I - Une organisation du potentiel de recherche lisible en quatre pôles	11
II – Des résultats aux appels à projet des investissements d'avenir à la hauteur du potentiel scientifique de l'UPMC	12
III – Une formation doctorale restructurée	12
IV – Production, activités et rayonnement scientifique	12
V - Un pilotage stratégique de la recherche	13
La stratégie en matière de valorisation de la recherche	15
I – Un potentiel exceptionnel	15
II – De nouvelles perspectives	15
III – Des objectifs à préciser	15
La stratégie en matière de formation	17
I – Une offre de formation ambitieuse et innovante	17

II – Un pilotage complexe	17
III – Une politique dynamique de l'orientation et de l'insertion professionnelle	18
IV – Une formation continue en relative stagnation	18
V – Une recherche de la qualité dans la pédagogie	19
VI – Une politique d'acquisition documentaire volontariste	19
La stratégie en matière de vie étudiante	21
I – Des étudiants incités à s'impliquer dans la vie de l'établissement	21
II – Des dispositifs nouveaux pour accompagner la vie étudiante	21
La stratégie en matière de relations internationales	23
I – Une organisation structurée	23
II – Une dynamique	23
III – Un bilan contrasté	23
Le pilotage et la gestion	25
I – Une restructuration des directions et une stabilisation des organigrammes qui demandent à être finalisées rapidement	25
II – Des indicateurs de pilotage peu partagés par la communauté de l'UPMC	25
III – La mise en place des coûts complets doit se poursuivre	26
IV – Le système d'information de l'UPMC est un réel point de fragilité	26
V – Une gestion budgétaire et financière contrôlée	26
VI – La gestion des ressources humaines	27
VII – Le patrimoine immobilier, la gestion de la logistique et des campus	27
Les relations avec le CHU	29
I – Un doyen vecteur des relations entre l'université et le CHU	29
II – Une convention constitutive HU qui appelle des regroupements	29
III – Une structuration de la recherche en trois niveaux, et des interactions à développer	29
IV – Une gouvernance des relations stratégiques entre l'AP-HP et l'UPMC à faire évoluer	29
Conclusion et recommandations	31
I – Points forts	31
II – Points faibles	31
III – Recommandations	32
Liste des sigles	33
Observations du président	37
Organisation de l'évaluation	41

# Présentation

## I – Caractéristiques principales

L'université Pierre et Marie Curie (UPMC) est une université de premier plan en mathématiques, physique et astrophysique, chimie, sciences de la vie et de l'environnement, et médecine, avec plus de 30 000 étudiants dont un tiers en santé et deux tiers en sciences, un effectif de 9 000 personnes, 455 000 m<sup>2</sup> de locaux, principalement sur le site de Jussieu et un budget de près de 440 M€. Située en plein centre de Paris, elle est membre du pôle de recherche et d'enseignement supérieur (PRES) Sorbonne Universités, lauréat des initiatives d'excellence avec son projet SUPER. Ce PRES rassemble essentiellement avec ses six membres fondateurs tous les champs disciplinaires : sciences et médecine de l'UPMC, du muséum national d'histoire naturelle et de l'université de technologie de Compiègne (UTC), arts et humanités de l'université Paris 4 et droit, économie et gestion de l'université Paris 2 et de la "Business School" avec l'Insead.

L'UPMC regroupe 7 UFR, une école polytechnique universitaire, 5 OSU (3 stations marines à Roscoff, Banyuls-sur-mer et Villefranche-sur-mer), l'institut d'astrophysique de Paris (IAP) et "Ecce Terra" Paris-Centre. La recherche, organisée en 4 grands pôles scientifiques : 1 - modélisation et ingénierie, 2 - énergies, matière et univers, 3 - terre vivante et environnement et 4 - vie et santé, s'effectue dans 120 laboratoires et fédérations de recherche dans lesquels travaillent environ 4 000 chercheurs dont une petite moitié d'enseignants-chercheurs. L'UPMC offre 9 mentions de licence et 11 mentions de masters avec plus de 70 possibilités de spécialisation en M2. Elle compte 3 261 doctorants, dont un tiers de nationalité étrangère, dans 14 écoles doctorales.

## II – Rapport précédent

Le comité d'évaluation précédent, en 2008, avait apprécié la dynamique de l'UPMC vers l'excellence et sa réussite exemplaire à l'échelle nationale et européenne. Il avait considéré que l'UPMC était déjà dans une bonne situation pour tirer profit des avantages qu'offrait la loi sur l'autonomie des universités et avait constaté plusieurs points forts : une vision stratégique de l'équipe dirigeante, la capacité de l'établissement à évoluer pour améliorer ses performances, une qualité exceptionnelle des équipes de recherche, ainsi que de la formation (notamment en médecine), l'adossement de l'enseignement à la recherche et un réel sentiment d'appartenance des personnels à l'établissement. Cependant, il avait fait un certain nombre de recommandations pour aider l'université à atteindre son objectif de transformation vers une large autonomie, à améliorer ses points faibles et à poursuivre son développement. Sur 10 recommandations, 6 concernaient la gouvernance et le pilotage.

Depuis cette évaluation, l'UPMC est passée aux responsabilités et compétences élargies en janvier 2009.

## III – Problématique de l'évaluation

La visite du comité a été organisée autour des six thèmes principaux suivants :

- le processus d'autoévaluation ;
- la formation avec notamment une priorité affirmée accordée à la licence ;
- la recherche et la valorisation (en particulier pôles, écoles doctorales, centres hospitaliers et stations marines) ;
- les partenariats et les relations internationales (en particulier PRES et mobilité internationale) ;
- la gouvernance et la gestion qui, à nouveau, ont particulièrement attiré l'attention du comité ;
- la vie étudiante.



# La gouvernance

## I – Une présidence forte mais une gouvernance à repenser

### 1 • Le président et son équipe

La direction de l'université est fortement incarnée par son président entouré d'une équipe de vice-présidents fonctionnels choisis par lui qui, avec la directrice générale des services et la directrice de cabinet, constituent le comité exécutif. Ce comité participe à la définition de la politique fixée par le président avant d'être soumise au CA et constitue un maillon essentiel de la gouvernance de cet établissement. Ainsi la stratégie affichée est claire et ambitieuse.

À part la vice-présidente du conseil d'administration, dont les attributions assez floues concernent la vie démocratique, et le vice-président étudiant qui ne participe pas au comité exécutif, la liste des vice-présidents ne mentionne que des vice-présidents fonctionnels, sans référence à ceux du CEVU et du CS prévus par le code de l'éducation. Si les statuts de l'université font bien mention d'un comité exécutif<sup>1</sup> ils définissent également un bureau<sup>2</sup> prévu par la loi, avec une composition qui n'est pas la même que celle qui figure à l'article 2 de son règlement intérieur. Toutefois cette instance n'est jamais citée par les interlocuteurs rencontrés.

### 2 • Les conseils et autres instances centrales

À côté des trois conseils centraux (CA, CS, CEVU) dotés chacun d'un bureau et dont la fréquence de réunion est d'environ 7 à 10 par an, l'UPMC a créé trois directoires - de la recherche et de la valorisation, des formations et de l'insertion professionnelle, des relations internationales - pour associer "les forces vives" de l'université à l'instruction et au suivi des dossiers à soumettre à ces conseils. Ces directoires, dont les membres sont nommés par le président après avis des conseils concernés, ont chacun un responsable qui perçoit une prime de charges administratives<sup>3</sup>. Cet élément traduit bien leur implication dans la gouvernance de l'établissement. Le rôle de ces directoires ainsi que la place qu'ils occupent les font apparaître comme des instances de premier plan, parfois au détriment des conseils auxquels ils sont associés. Ils manquent pourtant d'assise réglementaire ; en effet, les statuts<sup>4</sup> indiquent que leurs missions sont précisées par le règlement intérieur, lequel n'y fait nullement référence.

Conformément à la réglementation, l'UPMC dispose d'un comité technique (CT) et d'un comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT). Leur fonctionnement évoqué par les élus lors des entretiens avec leurs représentants, témoigne d'un dialogue social difficile, mais dont chacun s'accorde à reconnaître qu'il s'améliore depuis les dernières élections.

En outre, l'UPMC s'est dotée d'un comité d'orientation et de prospective. Constitué de 15 membres extérieurs à l'établissement - dont un tiers d'étrangers -, mais appartenant très majoritairement au monde universitaire<sup>5</sup>, ce comité qui se réunit environ deux fois par an, conseille le président dans le choix et la définition de ses priorités stratégiques.

### 3 • Les composantes

La structuration des composantes est relativement complexe entre UFR, écoles et instituts d'une part et départements de formations, pôles de recherche et unités de recherche d'autre part. Par exemple, en ce qui concerne la formation, un service général de la formation initiale coordonne les départements à vocation transversale alors que les autres départements sont chargés de mettre en œuvre la politique arrêtée au niveau central. La répartition des

---

<sup>1</sup> Statuts article III.1 III.

<sup>2</sup> Statuts article III.1 IV.

<sup>3</sup> Compte rendu du CA du 02-07-2012

<sup>4</sup> Statuts article III.1 V.

<sup>5</sup> Liste des membres sur le site web de l'UPMC

rôles entre le niveau central, les UFR et les départements, dont les directeurs sont nommés par le président, ne favorise pas le dialogue. Le président de son côté reconnaît la réduction de la place des UFR dans l'établissement notamment du fait des relations directes des départements et des pôles avec la présidence. Il compte sur le conseil des composantes, dont les réunions sont bimensuelles et qui antérieurement a surtout joué le rôle d'une chambre d'enregistrement, pour redonner plus d'importance aux UFR qui doivent rester responsables de l'animation d'une communauté.

#### 4 ● Une myriade de commissions aux rôles et prérogatives intriquées avec ceux d'autres instances

En dehors des commissions consultatives règlementaires, l'UPMC a décidé de la création de nombreuses commissions et comités permanents aux dénominations parfois ambiguës. On peut citer les "commissions de discipline" concernant les personnels relevant d'une discipline scientifique donnée, les "comités scientifiques sectoriels ou de discipline"<sup>6</sup> ou encore la "commission budgétaire", la "commission des libertés syndicales" et la "commission pédagogique" qui se subdivise en trois sous-commissions<sup>7</sup> (licence, master et médecine). La vocation de ces commissions est d'émettre des avis et de formuler des propositions qui sont soumises au président de l'université<sup>8</sup>. La présence dans ces commissions de directeurs tels que le directeur des enseignements ou celui des études dont les fonctions ne sont pas précisées, interpelle<sup>9</sup>. Mais c'est surtout leur multiplication qui pose problème. Ainsi un projet concernant la formation, sera discuté en conseil de département, en conseil d'UFR, en conseil des composantes, dans une ou plusieurs commissions de discipline, en commission pédagogique, en directoire des formations et de l'insertion professionnelle, au CEVU et enfin au CA.

#### 5 ● Les directions et les services : un organigramme mouvant et peu explicite

Pour mettre en œuvre sa politique, le président s'appuie sur un certain nombre de directions générales, de directions et de services, placés sous son autorité, la directrice générale des services ayant la responsabilité de leur organisation et de la gestion<sup>10</sup>. Il est nécessaire que quatre ans après son passage aux RCE, l'UPMC entame une réflexion sur le rôle de la direction générale des services dans son établissement. En outre, il est difficile d'avoir une vision claire de cette organisation, différentes versions assez peu explicites de l'organigramme ayant été communiquées à l'AERES, aucune n'étant identique d'ailleurs à celle qui figure sur le site web de l'établissement. Un tel constat avait déjà été fait lors de l'évaluation précédente. Depuis, de nombreuses restructurations ont eu lieu et se poursuivent encore (voir le chapitre sur le pilotage et la gestion), ce qui explique en partie la difficulté à présenter une situation claire et stabilisée à laquelle il est pourtant indispensable de parvenir rapidement. Cette situation porte la marque d'une forte tradition de culture orale plutôt que de procédures écrites, comme le souligne lui-même le président.

Il est indispensable que l'UPMC revoie ses statuts dans le contexte des RCE, actualise son mode de gouvernance en conséquence et s'attache à obtenir une adhésion de la communauté universitaire.

## II – De nombreux partenariats, bien établis ou prometteurs

#### 1 ● Les partenariats académiques

Une première catégorie de partenariats résulte d'interactions historiques de recherches comme par exemple en mathématiques ou dans le domaine de la santé. Ces relations se poursuivent avec l'ENS, l'Observatoire de Paris ou l'université Paris 11, même si elles avaient pu être au départ un peu difficiles comme avec l'université Paris 7 et ce indépendamment du choix de l'UPMC de participer à un PRES dont ces partenaires ne sont pas membres.

La deuxième catégorie de partenariats académiques s'inscrit dans le cadre du PRES Sorbonne Universités (SU). Conforté par la sélection début 2012 de l'Idex SUPER, ce PRES est à l'origine d'un projet ambitieux, celui de la construction d'une université d'excellence de rang mondial couvrant tous les champs de la connaissance à l'instar des grandes universités étrangères. Sans sous-estimer l'implication de ses autres partenaires, l'UPMC apparaît comme particulièrement moteur dans cette construction qui constitue l'épine dorsale de son projet d'établissement 2014-2018. Des décisions structurantes conduisant à sa transformation en profondeur ont été prises pour faciliter

---

<sup>6</sup> Statuts article V.5.

<sup>7</sup> Règlement intérieur article 3.2.

<sup>8</sup> Règlement intérieur article 3.2.

<sup>9</sup> Règlement intérieur annexe n° 1.

<sup>10</sup> Statuts article V.6.

l'émergence de cette nouvelle entité. En matière de formation, des parcours permettant l'acquisition de compétences dans des domaines autres que scientifiques ou techniques, s'appuyant sur le collège des licences de Sorbonne Universités sont déjà proposés. En termes de difficulté, cette construction évite l'écueil du recouvrement disciplinaire des établissements, même avec l'UTC avec laquelle l'UPMC apparaît plutôt complémentaire, mais elle est confrontée à la différence de taille des partenaires, ce qui incite l'UPMC malgré son volontarisme à ne pas brûler les étapes. Si en interne à l'UPMC on évoque volontiers la fusion des établissements concernés - c'est le cas pour les membres du comité d'orientation et de pilotage (COP) ou pour le directoire de la recherche par exemple<sup>11</sup> -, cette option n'est retenue officiellement ni par son président, ni par les autres partenaires qui souhaitent chacun conserver leur identité propre. Il est important que les responsables d'établissements du PRES SU trouvent une méthode de travail qui leur permette d'avancer tout en associant les communautés universitaires concernées.

## 2 • Les relations avec les collectivités territoriales

Celles-ci apparaissent comme particulièrement importantes avec la ville de Paris, laquelle avec 320 000 étudiants, se définit volontiers comme une "ville université", investissant beaucoup dans le secteur immobilier notamment pour le logement des étudiants. Aussi les relations avec l'UPMC ne se différencient-elles pas sensiblement de celles entretenues avec les autres établissements parisiens.

## 3 • Les relations avec les milieux socio-économiques

L'UPMC a choisi d'amplifier les relations avec les milieux socio-économiques de manière significative. Pour cela le président a décidé d'adjoindre à son équipe un vice-président "Entreprises" chargé de coordonner et d'impulser les relations avec le monde industriel. Des partenariats ont été créés avec de grands groupes dans le domaine de la formation par exemple (Cap Gemini, PSA, Safran...), en particulier dans les cursus de master en ingénierie (CMI), conduisant à des interventions dans les enseignements, à des participations à des conseils de perfectionnement ou à des créations de chaires d'entreprises. Par ailleurs, la fondation partenariale de l'UPMC, créée en 2009, dont elle est assez curieusement l'unique membre fondateur, s'est fixée pour objectifs de développer la collecte de fonds pour soutenir l'établissement et de favoriser les échanges avec le monde économique. Pour 2013, cette collecte devrait atteindre 12 M€ et un projet de création de 4 chaires d'entreprises devrait voir le jour. Il est clair qu'il y a une politique volontariste de la part du président de l'UPMC pour développer les relations avec les milieux économiques. Dans cet esprit l'UPMC pourrait, par exemple, ouvrir plus largement son COP à ses représentants.

## III – Une politique de communication volontariste mais une communauté déconnectée des décisions

Rattachée au président, la direction de la communication est constituée d'une équipe de 14 personnes. Elle est organisée en trois pôles : un pôle externe, un pôle interne et un pôle technico-graphique. En relation avec le cabinet du président, cette direction assure une mission de communication publique, politique et institutionnelle. Pour la communication politique elle n'en est que le vecteur, le contenu relevant du cabinet.

Le fonctionnement de la communication au sein de l'établissement repose sur un réseau de correspondants animé par la directrice de la communication, notamment dans les services et les laboratoires. Dans les services centraux et communs, ce réseau contribue à améliorer la cohésion et à mettre en place une communication ascendante plus efficace. Ainsi, ce sont ces correspondants qui renseignent les données que l'UPMC diffuse ensuite en interne ou à la presse.

Les relations que l'établissement entretient avec la presse généraliste ou spécialisée apparaissent de qualité comme en témoignent les quelques 10 000 coupures de presse que recense l'UPMC à ce jour. Ceci s'explique notamment par la volonté de cette direction de valoriser les productions et les actions de l'établissement et par la présence d'un attaché de presse en son sein.

De nouveaux projets de développement de la communication interne sont à l'étude, notamment à destination des personnels et pour favoriser le sentiment d'appartenance. Ils visent à compléter le dispositif des lettres électroniques dont l'efficacité est assez contrastée (source : bilan du projet d'établissement 2009-2012).

---

<sup>11</sup> Compte rendu de la réunion du 22-11-2012 du directoire de la recherche.

La communication à destination des usagers est encore faible, mais elle est en cours d'amélioration, notamment par le projet d'un portail étudiant permettant l'accès aux informations dédiées, ou bien encore par la mise en place d'une plateforme de réseau social de l'UPMC.

La direction de la communication est impliquée dans le co-pilotage des différentes journées d'accueil organisée à l'UPMC, celle pour les étudiants (Welcome Week) avec la direction de la vie étudiante (DVE) et celle à destination des personnels avec la direction des ressources humaines (DRH).

#### IV – Une démarche d'autoévaluation de grande ampleur.

Pour réaliser son autoévaluation, l'établissement a organisé une large consultation de sa communauté, ce qui constitue une démarche inédite en France, et a mis en place un processus favorisant l'implication de ses instances élues. Un questionnaire mis en ligne à la fin du printemps 2011 permettait à tout membre de l'UPMC de répondre à une trentaine de questions fermées portant sur la vie au sein de l'établissement, sur ses activités et son développement, auxquelles s'ajoutaient quelques questions ouvertes. Près de 6 000 personnes représentant notamment le quart des personnels et le dixième des étudiants y ont répondu, les réponses, analysées par un prestataire extérieur, ayant ensuite été mises en ligne. Ces résultats ne peuvent naturellement être interprétés comme ceux d'un sondage, comme le reconnaît le président qui ajoute que l'objectif était plutôt de susciter le débat voire l'adhésion. Par ailleurs 66 fiches bilan également mises en ligne ont été réalisées par les services administratifs.

Parallèlement, des ateliers thématiques pour discuter des éléments du bilan ont été proposés à la communauté UPMC. Plus de 300 personnes y ont participé comprenant toutefois peu d'étudiants (moins d'une dizaine).

Les résultats de la consultation et les comptes-rendus des ateliers thématiques ont été pris en compte par les petits groupes constitués de membres du comité de pilotage pour le projet d'établissement qui ont eu la responsabilité de rédiger le bilan du contrat précédent.

# La stratégie en matière de recherche



Avec 1 858 enseignants-chercheurs titulaires et 1 649 chercheurs provenant des organismes de recherche (CNRS, Inra, Inria, Inserm, IRD) auxquels il faut rajouter environ 400 contractuels, avec près de 2 500 personnels BIATSS ou ITA répartis dans 120 unités de recherche (UR) pour le contrat 2009-2012, l'UPMC est une université scientifique de premier plan mondial.

Sa stratégie en matière de structuration est de ne reconduire que des UR associées aux organismes de recherche. Seules deux EA et quelques unités dans le secteur santé sont des unités propres de l'UPMC.

## I - Une organisation du potentiel de recherche lisible en quatre pôles

Les pôles ne sont pas des structures à proprement parler mais des entités qui coordonnent les thématiques de recherche. Ils sont animés chacun par deux coordinateurs, membres du directoire de la recherche. Les coordinateurs des pôles, ainsi que les ou leurs chargés de mission, ont pour rôle d'assurer le lien entre la présidence et les directeurs des UR.

Le pôle 1 "Modélisation et ingénierie" représente 850 EC+C, 175 personnels d'appui, 970 doctorants, répartis dans 17 UR et 4 ED (3 pour le prochain contrat). Quatre fédérations de recherche dont une en mathématiques qui constitue un formidable ensemble scientifique visible à l'international, et trois unités mixtes de service viennent compléter ce pôle. Cet ensemble est partagé au sein de deux UFR (Ingénierie et Mathématiques).

Le pôle 2 "Énergie, matière et univers" représente 1 050 EC+C, 590 personnels d'appui, 700 doctorants, répartis dans 38 UR et 7 ED (5 pour le prochain contrat) ; une unité abrite l'institut d'astrophysique de Paris (IAP) UMR 7095 qui est un observatoire des sciences de l'univers (OSU). Sept fédérations de recherche complètent ce pôle. Les trois ED généralistes de physique qui n'avaient pas un périmètre bien défini ont été regroupées pour le prochain contrat, l'ED résultante étant portée par l'ENS. Le portage de cette ED par un établissement appartenant à un autre PRES parisien soulève la question de l'orientation de sa politique par rapport aux ED de l'UPMC. D'autre part, la restructuration de la chimie reste encore à finaliser. Cet ensemble est partagé au sein de deux UFR (Physique et Chimie).

Le Pôle 3 "Terre vivante et environnement" représente 840 EC+C, 740 personnels d'appui, 520 doctorants, répartis dans 20 UR et 3 ED. Cet ensemble est partagé au sein de deux UFR [Terre, environnement et biodiversité et Sciences de la vie (en commun avec le pôle 4)]. L'approche très pluridisciplinaire de l'UPMC permet de réunir des laboratoires allant des sciences physico-chimiques de la terre à l'écologie, la biodiversité et la biologie en passant par les recherches sur l'atmosphère ou en océanographie. L'UPMC dispose à ce titre de quatre observatoires des sciences de l'univers (OSU) dont trois stations marines et l'OSU "Ecce Terra" Paris-Centre. Trois fédérations de recherche et trois unités mixtes de service viennent compléter ce pôle. Le rapprochement avec le Muséum national d'Histoire naturelle dans le PRES Sorbonne Universités a été accompagné par la disparition de l'ED du MNHN et le rattachement des UR concernées vers des ED plus thématiques, co-accréditées UPMC et MNHN.

Le Pôle 4 "Vie et santé" représente 1 160 EC+C, 700 personnels d'appui, 820 doctorants, répartis dans 44 UR et 5 ED. Les activités de médecine et de biologie de l'UPMC associent étroitement les cliniciens et les équipes de recherche fondamentale. Le pôle assure également la mise en réseau de plateformes technologiques ouvertes à l'ensemble de la communauté scientifique. Six fédérations de recherche (ex IFR) complètent ce pôle. Cet ensemble est partagé au sein de deux UFR [Médecine et Sciences de la vie (en commun avec le pôle 3)]. Pour le prochain contrat, l'ED "Interdisciplinaire pour le vivant" a été transformée en un programme doctoral, les quatre autres ED dont une, l'ED 515 "Complexité du vivant" commune avec le pôle 3, étant reconduites. Ce pôle devra veiller à une meilleure implication, qui s'est déjà améliorée avec la mise en place du pôle et de ses coordinateurs, des acteurs du domaine de la santé dans la stratégie de l'UPMC.

L'UPMC, avec cinq OSU (quatre dans le pôle 3 et un dans le pôle 2), est bien placée pour mener une réflexion sur les missions des EC qui ont une forte implication dans le domaine de l'observation, les personnels relevant du corps national des astronomes et physiciens étant en nombre limité. L'UPMC devra aussi être vigilante sur le maintien des moyens en personnels pour le bon fonctionnement des stations marines.

## II – Des résultats aux appels à projet des investissements d'avenir à la hauteur du potentiel scientifique de l'UPMC

Afin de répondre au mieux aux différents appels à projets lancés dans le cadre des investissements d'avenir, l'UPMC a constitué un "comité de pilotage grand emprunt" composé de membres du directoire de la recherche et de la valorisation et présidé par le vice-président recherche et innovation. Ce comité avait pour but d'étudier les propositions émanant des UR et d'accompagner, le cas échéant, leur recadrage pour mieux tenir compte des axes stratégiques de l'UPMC. Sur 168 projets, 70 ont été retenus dont 20 où l'UPMC est porteuse ou co-porteuse. Les résultats en termes de Labex, IHU et Equipex sont à la hauteur de la réputation d'une université comme l'UPMC, avec une réussite particulièrement remarquable dans le domaine biologie-santé (2 IHU, 2 cohortes, 1 infrastructure, 3 bioressources, 1 nanobio, 1 bioinformatique). Il est à noter que pour les structures telles les IRT ou IEED, peu de projets ont été déposés et un seul retenu.

## III – Une formation doctorale restructurée

La formation doctorale est rassemblée au sein de l'institut de formation doctorale (IFD) qui a rang d'UFR. L'IFD est en charge du suivi des doctorants (3 261 doctorants en 2011) y compris de leur insertion professionnelle et de la coordination des formations doctorales (mutualisation des formations transverses, séminaires pour les directeurs de thèse). Une trentaine de personnels BIATSS assurent la bonne gestion de cet IFD.

L'UPMC a poursuivi son effort de structuration de la recherche de manière significative dans le domaine des études doctorales, passant de 20 ED au contrat précédent à 14 (dont 12 portées par l'UPMC). Cependant, l'UPMC devra rester vigilante sur le rattachement des UR à ces ED réorganisées afin d'éviter une dispersion des doctorants dans plusieurs ED au sein d'une même UR.

L'évaluation des ED est très satisfaisante, indiquant une gestion globalement cohérente et performante. L'IFD permet d'harmoniser ou à défaut de faire converger certaines pratiques des ED (la formation doctorale, l'insertion des docteurs notamment) et constitue un élément moteur pour l'établissement.

L'IFD est doté d'un conseil auquel sont invités le VP recherche et innovation et le responsable du directoire de la recherche et de la valorisation. Il se réunit trois fois par an et a pour rôle de répartir les allocations de recherche (environ 200 par an), le budget entre les ED et de réfléchir aux mutualisations possibles. Des réflexions sont en cours sur des règles d'allocation des moyens de fonctionnement et de répartition des contrats doctoraux d'établissement entre les ED. Ces règles devront tenir compte de la stratégie de l'UPMC.

Tous les doctorants bénéficient d'un financement, les UR devant compléter les salaires à hauteur de 1 200 € mensuels, y compris pour les doctorants dépassant la troisième année. Les emplois occupés par les docteurs sont à 70 % environ dans le secteur académique, 9 % dans d'autres secteurs publics et 20 % dans le secteur privé. Le taux de chômage deux ans après la soutenance de la thèse est de 4 à 5,5 %.

La proportion de doctorants étrangers à l'UPMC est importante (environ 40 %), avec 78 conventions de thèses en cotutelle en 2010-2011.

## IV – Production, activités et rayonnement scientifique

La politique ambitieuse de l'UPMC en matière de recherche se concrétise par une forte reconnaissance internationale, par une évaluation globalement excellente de ses unités de recherche et une remarquable réussite aux appels d'offre nationaux (ANR, investissements d'avenir) et européen (PCRD, ERC). Presque tous les EC sont maintenant rattachés à des UMR. Le suivi de la production scientifique des UR montre une augmentation du nombre de publications de l'UPMC de 13 % sur la durée du contrat (6 892 en 2007 à 7 743 en 2010).

On peut observer également une augmentation du nombre de projets européens entre le 6<sup>ème</sup> et le 7<sup>ème</sup> PCRD (de 94 à 145 projets retenus), du nombre de laboratoires internationaux entre 2007 (19 laboratoires) et 2011 (50 laboratoires).

L'activité contractuelle est importante, mais elle n'est pas exceptionnelle. Avec un peu plus de 40 M€ de contrats publics et privés en 2011 (hors investissements d'avenir dont la somme se situe aux alentours de 20 M€), l'UPMC a connu une montée en puissance sur les programmes européens entre 2009 et 2010, et une augmentation des montants des contrats industriels entre 2009 et 2011 malgré une diminution de leur nombre. On relève environ trois quarts de financement public pour un quart de privé. Avec un tel montant rapporté au nombre de chercheurs et enseignants-chercheurs, l'UPMC se situe dans la moyenne nationale. Soulignons toutefois que ces chiffres comme ceux des autres établissements ne tiennent pas compte de l'activité gérée par les organismes de recherche ce qui rend difficile une véritable appréciation tant qu'il n'y aura pas une délégation globale de gestion.

En 2007, l'UPMC installait six chaires internationales en partenariat avec le CNRS et l'Inserm (quatre en biologie dont deux sur le domaine marin, une en physique et une en robotique) et une chaire du programme EURY en mathématiques.

## V - Un pilotage stratégique de la recherche

L'UPMC s'appuie sur deux structures d'aide à la décision pour asseoir sa politique de recherche : le directoire de la recherche et de la valorisation et le conseil scientifique statutaire. La direction générale de la recherche et du transfert de technologie (DGRTT dans laquelle est inclus le SAIC), quant à elle, est chargée de sa mise en œuvre.

Le directoire de la recherche et de la valorisation, composé de 40 membres non élus répartis équitablement dans les 4 pôles scientifiques, est une instance consultative auprès de la présidence et de la vice-présidence recherche et innovation. Sans rôle décisionnel formel, elle est pilotée par un responsable qui travaille en lien étroit avec l'équipe présidentielle. Cette instance, qui se réunit mensuellement, a pour mission l'expertise de projets scientifiques, donne des avis sur les restructurations et sur l'organisation de la politique incitative de l'établissement et peut s'autosaisir de sujets particuliers.

L'UPMC dispose d'un budget de la recherche en fonctionnement et investissement de 10,4 M€ en 2013 (hors allocations doctorales pour 18 M€ environ) dont 6,52 M€ consacrés aux dotations de base des UR. Elle a perçu environ 70 M€ en 2012 en budget contractuel (IA, ANR, Europe, FUI, etc.) soit 50 M€ hors investissements d'avenir.

Un changement conséquent a été réalisé par l'UPMC dans le contrat d'établissement 2009-2012 pour accompagner sa politique stratégique en matière de recherche. Le directoire de la recherche et de la valorisation, à la suite d'une analyse fine des différents appels d'offre en recherche, a observé qu'ils étaient trop nombreux, qu'il s'agissait d'actions dispersées, souvent déconnectées entre elles, voire pilotées par l'extérieur pour certaines et que leur multiplication conduisaient à un affaiblissement des marges de pilotage de l'établissement. Le manque de réelle politique incitative en interne limitait ses capacités à initier de nouvelles recherches. Deux dispositifs ont alors été mis en œuvre : un dispositif "top-down" - programme "Émergence" - (environ 800 k€ euros en 2012) et un dispositif "bottom-up" - programme "Convergence" - (environ 270 k€ en 2012). Ces programmes, destinés à accompagner des projets dans leur intégralité en cumulant ressources humaines (doc et post-docs), équipement et fonctionnement, peuvent s'étaler sur trois ans. Les propositions sont classées par des jurys pluridisciplinaires.

Le programme "Émergence" a deux objectifs : soutenir des projets autour de nouveaux axes de recherche ou des projets ambitieux en devenir. Entre 24 et 27 projets ont été retenus chaque année sur environ 150 demandes (entre 2009 et 2012). Le programme "Convergence", ciblé sur des thématiques choisies, a pour objectif de soutenir des projets situés aux interfaces. Ce programme a financé 18 projets en deux AO (2011 et 2012) pour un total de 420 k€. Enfin, deux autres AO ont été lancés, l'un en 2011 pour constituer des groupes de recherche clinique (13 dossiers sur 35 ont été retenus), l'autre, concernant les plateformes, a été lancé en 2009, 2010, 2011 et 2013 pour mobiliser de l'investissement afin de maintenir la qualité des équipements et permettre leur mutualisation. Les crédits consacrés à ces AO vont de 1,4 M€ à 3,7 M€.

Le pilotage de la recherche à l'UPMC est facilité par l'utilisation d'une base de données "Infolab", développée en interne qui rassemble les informations sur les structures de recherche. Toutefois, plusieurs réserves peuvent être émises sur cette base de données. D'une part, l'interface avec les autres bases de données de l'UPMC (Harpège, SIFAC, etc.) ne semble pas être pleinement opérationnelle, ce qui impose de devoir ressaisir beaucoup de données. D'autre part elle n'est pas interfacée avec celles des organismes de recherche (l'UPMC ayant presque exclusivement des UMR, l'information n'est donc que partielle), ne comporte pas d'informations sur les publications, les équipements des UR, la liste de leurs personnels, les surfaces utilisées... et elle n'est pas accessible aux UR. Cette base doit donc être améliorée afin de mieux répondre aux exigences du pilotage de l'établissement.

Il est à noter également que seules 16 UMR (sur les 120 UR) sont aujourd'hui passées en délégation globale de gestion (DGG), 14 avec le CNRS et 2 avec l'Inserm, la gestion étant assurée par l'UPMC pour 10 d'entre elles (5 par le CNRS, 1 par l'Inserm), à la satisfaction des unités concernées. La simplification administrative souhaitée par tous les acteurs devrait donc être amplifiée.



# La stratégie en matière de valorisation de la recherche



## I – Un potentiel exceptionnel

L'excellence de l'UPMC, reconnue dans de nombreux domaines, représente un potentiel de coopération exceptionnel avec le monde économique. Pourtant, la précédente évaluation de l'AERES concluait que le transfert et la valorisation était un de ses points faibles comme dans beaucoup d'universités françaises.

Depuis la dernière évaluation, le contexte a considérablement changé. La mise en place de la LRU avec les nouvelles responsabilités budgétaires qui en découlent ou les opportunités apportées par les investissements d'avenir ont favorisé une plus grande prise de conscience de l'importance des échanges avec le monde économique. Ceux-ci, dans l'esprit de la présidence de l'UPMC, doivent viser aussi bien les grandes entreprises que les PME, sources de créations d'emplois.

Cela s'est traduit par une augmentation de la valorisation des résultats de la recherche à l'UPMC depuis le contrat précédent. Avec une famille de 170 brevets en 2005, l'UPMC est passée à 367 brevets en 2010, et de 22 à 30 logiciels dans la même période. Le nombre de licences d'exploitation a également augmenté, passant de 40 en 2005 à 63 en 2009 (de 8 à 13 pour les logiciels), et le nombre de contrats CIFRE de 219 en 2007-2008 à 244 en 2010-2011. Enfin l'activité contractuelle (hors secteur public) avec une moyenne de 5,22 M€ par an entre 2008 et 2011 est en forte augmentation la dernière année.

## II – De nouvelles perspectives

Il y a une certaine volonté de l'UPMC comme de ses personnels d'accroître les opportunités de coopérations avec les entreprises sous de multiples formes. La mise en place récente d'une vice-présidence entreprise en est un témoignage au plus haut niveau.

La montée en puissance ces dernières années des liens avec les entreprises (licences d'exploitation, contrats CIFRE), le message des industriels qui ont des contrats-cadres avec l'UPMC comme celui du pôle de compétitivité Cap Digital, sont autant de manifestations d'une dynamique qui s'est mise en marche, cependant, la valorisation et le transfert de technologies peuvent encore progresser.

La SATT LUTECH est un projet pleinement porté au moment de sa conception et soutenu dans sa phase de croissance par l'UPMC. Quelques personnes de la DGRIT ont intégré la SATT mais ont été remplacées poste pour poste, ce qui tend à démontrer que malgré la création de la SATT, la mission de transfert demeure une priorité interne.

L'incubateur présente un développement en lien avec l'UPMC tout à fait remarquable et souligne aussi une ambition dans la création de start up à tous les niveaux qui est encourageante.

Enfin, on peut relever le projet de création, dans le cadre de Sorbonne Universités, d'un institut Fraunhofer suite à un accord avec la FhG pour développer des recherches finalisées notamment avec les PME.

## III – Des objectifs à préciser

Cependant, ce constat positif est affaibli par un manque de perception des attendus.

De multiples contacts avec des entreprises existent : formation continue, stages étudiants, laboratoires mixtes, contrats de recherche, projets de recherche collaboratifs, recrutements. L'UPMC a récemment nommé un VP entreprise qui indique avoir un rôle fédérateur de toutes les interactions de l'établissement avec les grandes entreprises ; pour autant, les objectifs d'une telle mission ne sont pas clairs, et les outils structurants (type *Customer Relationship Management* par exemple) pour réaliser ce travail sont absents.

La valorisation est bien une réelle priorité mais sans doute trop récente pour être considérée comme pleinement maîtrisée politiquement. Cependant, l'ouverture dont fait preuve l'UPMC laisse augurer de bons résultats dans le futur pour peu que la stratégie soit déclinée au travers d'une politique claire de mise en œuvre.

# La stratégie en matière de formation



## I – Une offre de formation ambitieuse et innovante

Le projet pédagogique de l'établissement est ambitieux et innovant. L'offre de formation proposée est de grande qualité, tant au niveau master qu'au niveau licence sur lequel l'UPMC a porté ses plus gros efforts pour notamment réduire le taux d'échec. La structuration des mentions reste ramassée et donc lisible avec une ouverture importante vers la pluridisciplinarité notamment en licence grâce à l'articulation entre le cycle d'intégration de la L1 et le système majeure/mineure instauré en L2/L3. La variété des parcours proposés à l'intérieur de ces mentions assure à tout étudiant débutant son cursus en licence de trouver la voie adaptée à ses capacités et à son projet personnel. Les filières d'ingénieurs de l'école Polytech et les nouveaux parcours CMI (cursus master ingénierie) cohabitent dans le cadre d'une complémentarité bien comprise.

Des efforts notables ont été entrepris pour améliorer la mobilité entre les cursus santé et les parcours LMD des UFR de sciences. La réorientation des étudiants de PACES en situation d'échec en fin de premier semestre ou en fin d'année vers une L1 ou une L2 de sciences est encouragée et facilitée. La mise en œuvre du dispositif national AVOSTTI (projet lauréat des Idefi) introduit depuis cette année un nouveau débouché à la PACES en proposant aux étudiants de ce cursus une orientation vers les formations d'ingénieurs du réseau des écoles Polytech. Parmi plusieurs autres actions entreprises pour rapprocher sciences et santé, on note l'existence d'un programme "sciences-médecine" qui permet aux étudiants de médecine de suivre des enseignements de sciences et d'acquérir une double culture dans ces domaines.

D'une manière générale, les responsables de l'établissement font état de leur insatisfaction quant au très fort taux d'échec en PACES au niveau national et de ses conséquences psychologiques négatives sur des étudiants souvent de bon niveau. À cet égard, l'établissement est précurseur dans la réflexion concernant les évolutions à conduire dans le domaine des études en santé.

Les nombreuses passerelles entre formations, qui concernent autant les étudiants de l'UPMC que des étudiants extérieurs souhaitant intégrer un cursus dans l'établissement, nécessiteraient la mise en place de commissions pédagogiques. Outre l'obligation réglementaire de ces commissions pour délivrer des dispenses (cf décret n°85-906 du 23 août 1985 modifié), notamment aux candidats titulaires de diplômes étrangers, ces instances permettraient à l'établissement de réguler les flux entre cursus, de garantir l'équité des décisions rendues entre les différentes formations et de proposer des offres alternatives de réorientation aux étudiants ayant reçu un avis défavorable à leur premier choix.

Les équipes pédagogiques font état d'une grande implication. Avec la mise en place de *Journées d'Orientation Réfléchie*, de contrats individuels d'apprentissage et de rendez-vous réguliers avec des enseignants référents, l'étudiant est suivi et orienté tout au long de son parcours de licence. Une attention particulière est portée aux publics étudiants en difficulté.

L'établissement aurait pu saisir l'opportunité du renouvellement de son contrat pour mettre à disposition l'ensemble de sa nouvelle offre de formation sur un espace numérique partagé à partir d'un outil dédié (par exemple l'application ROF : "Références de l'offre de formation") ; cette initiative lui aurait permis de dialoguer plus sagement avec les tutelles et surtout de disposer d'une base de données unique au format CDM-fr, exploitable pour la production de maquettes de communication et pour l'affichage sur les sites de l'établissement (central et de composantes). L'utilisation d'un tel outil pourrait également répondre en partie à l'insatisfaction ressentie par une part non négligeable d'étudiants (45 %) quant à l'information sur les formations et les enseignements.

## II – Un pilotage complexe

L'établissement s'est doté d'une vice-présidence fonctionnelle dédiée à la formation qui se substitue à une vice-présidence CEVU classique. Le président anime en personne le CEVU avec le soutien du vice-président formation. Ce pilotage central est complété par l'existence d'un directoire des formations et de l'insertion professionnelle, organe consultatif et prospectif directement rattaché à la présidence. Ce directoire peut être saisi par le président sur toute question en relation avec les formations et la pédagogie.

Le directoire des formations et de l'insertion professionnelle apparaît aujourd'hui comme un soutien à l'expertise de la vice-présidence formation et du CEVU et moins comme une instance stratégique inscrivant sa réflexion dans les moyen et long termes. Son rôle déterminant et très opérationnel dans l'examen et la relecture de la nouvelle offre de formation illustre la place importante occupée par cette instance et soulève certaines interrogations quant au positionnement et au poids du CEVU dans l'organisation générale de la formation.

La structuration de la gestion des formations apparaît complexe pour un observateur extérieur. Une UFR est constituée en départements de formation, chacun recouvrant le périmètre soit d'une mention de licence générale à laquelle peuvent être associées une ou plusieurs licences professionnelles, soit d'une mention de master. L'UFR fédère ses départements et gère les moyens humains qui lui sont rattachés. Elle définit une politique pédagogique générale mais ne dispose pas de la capacité de distribuer les moyens pédagogiques aux départements, ces moyens étant directement alloués par la vice-présidence formation. Lors des ateliers consécutifs à la restitution des résultats du bilan d'auto-évaluation, cette intrication des rôles des différentes structures de gestion des formations a été jugée problématique, aboutissant, selon les participants, à un cloisonnement des structures et à un déficit de dialogue.

Cette organisation est, à l'heure actuelle, en pleine mutation, l'UFR étant appelée à devenir à terme l'unité de gestion disposant du pouvoir d'arbitrage entre départements tant en termes de moyens humains et de masse salariale qu'en termes de fonctionnement pédagogique. Cette évolution démontre la volonté de l'établissement d'aller vers une plus grande maîtrise des dépenses de formation ainsi que sa préoccupation de dégager suffisamment de moyens pour soutenir le déploiement de la nouvelle offre de formation en licence.

Le vice-président formation, très impliqué, pilote cette organisation avec détermination - à l'exception notable des formations médicales ; l'efficacité de son action pourrait être renforcée par le développement d'indicateurs d'aide au pilotage.

Il faut noter enfin l'obsolescence de l'application de gestion de scolarité et espérer que le futur outil, qui sera développé par l'agence de mutualisation des universités et établissements (Amue) et pour lequel l'UPMC sera "établissement pilote", permettra à la direction générale de la formation et aux services de scolarité d'être complètement opérationnels dans un délai raisonnable.

### III – Une politique dynamique de l'orientation et de l'insertion professionnelle

L'établissement a créé une vice-présidence orientation et insertion professionnelle. Cette vice-présidence, qui appréhende les deux missions d'orientation et d'insertion comme un tout indissociable, mène de nombreuses actions très volontaristes avec le soutien d'un service administratif efficace.

Des relations privilégiées sont entretenues avec des lycées des zones urbaines sensibles et dont les élèves ne se destineraient pas naturellement à intégrer une université aussi réputée.

Plusieurs dispositifs sont aujourd'hui à l'œuvre dans le domaine de l'accompagnement vers l'insertion professionnelle : unités d'enseignement obligatoires de construction d'un projet personnel en L1 et L2, "Atrium des métiers", "Campus rencontres", "Forum de recrutement des scientifiques",... La plateforme numérique UPMC-pro permet par ailleurs aux étudiants de rechercher des stages et des emplois à partir d'offres émanant d'entreprises partenaires et d'être informés sur l'insertion professionnelle des anciens diplômés.

Le pilotage de cette vice-présidence à spectre large, qui englobe également les missions "vie étudiante" et "relations entreprises" (malgré l'existence d'une vice-présidence entreprise) nécessiterait sans doute d'être étoffé y compris par des personnes à responsabilités.

Les enquêtes d'insertion professionnelle à 30 mois pour les licences professionnelles et les masters sont confiées à l'Apec. Ce choix d'organisation interpelle ; il s'agit ici d'une mission de production et d'interprétation de données appelée à se développer dans l'avenir et qui concerne un des cœurs de métiers de l'établissement. De ce point de vue, la question de la création d'un véritable observatoire en charge de ces enquêtes ainsi que d'autres études statistiques en lien avec la formation et l'insertion professionnelle se pose.

### IV – Une formation continue en relative stagnation

En matière de formation continue, les chiffres sont restés relativement constants au cours du dernier contrat. Les résultats pourraient être plus flatteurs au regard du rayonnement de l'établissement et du rôle important de prestataire de formations qu'il pourrait jouer dans le tissu économique local. Le service de formation continue gagnerait à développer des actions incitatives (en matière de prélèvement par exemple) auprès des composantes avec lesquelles il doit travailler en appui et en concertation. Des réunions régulières pourraient être instaurées entre le service de formation continue, la vice-présidence formation et la vice-présidence insertion professionnelle afin de

promouvoir les synergies entre les actions de formation continue d'une part et la professionnalisation et l'insertion professionnelle dans les cycles de formation initiale d'autre part. Un portage politique de la formation continue avec la désignation d'un chargé de mission ou d'un vice-président délégué pourrait être envisagé pour soutenir les évolutions à venir.

## V – Une recherche de la qualité dans la pédagogie

L'évaluation des enseignements et des formations est généralisée, quoique non harmonisée, à l'ensemble de l'offre de formation. L'appropriation des évaluations par les collectifs pédagogiques et leur diffusion sont encore lacunaires dans certaines formations.

Clairement plébiscitée par les étudiants dans le bilan d'auto-évaluation, l'utilisation des TICE par l'établissement se met au service des usagers, s'inscrivant dans une logique d'amélioration pédagogique. Plus de 1 500 unités d'enseignement sont aujourd'hui déposées sur la plateforme numérique d'enseignement de l'établissement et la fréquentation des services proposés par cette plateforme a fortement augmenté. L'activité liée aux TICE est particulièrement riche dans la formation médicale puisque toutes les unités d'enseignement, de la PACES à la quatrième année de médecine, sont aujourd'hui disponibles sous forme de vidéos ou de podcasts. L'université est par ailleurs très impliquée dans le développement de la formation ouverte à distance (FOAD) en s'appuyant notamment sur un partenariat avec le Cned pour les deux premières années de licence. L'opération "CapLicence" permet, le cas échéant, aux nouveaux arrivants en L1 de se mettre à niveau en ayant recours à l'auto-formation.

La formation continue des enseignants et nouveaux recrutés de l'établissement à la pédagogie du supérieur n'a pas encore reçu l'attention qu'elle mérite. Dans le cadre du bilan d'auto-évaluation, les étudiants ont relevé "l'inégale qualité des enseignements et le manque de formation des enseignants à la pédagogie". L'établissement devra s'emparer d'autant plus rapidement de cette problématique que les centres d'initiation à l'enseignement supérieur (CIES) ont disparu. En la matière, l'université peut faire le choix de développer en son sein une structure dédiée de formation à la pédagogie universitaire ou de déléguer cette mission à la future école supérieure du professorat et de l'enseignement (ESPE), qui trouve justement dans son périmètre d'actions la formation des enseignants du supérieur (en plus de celles en lien avec la formation des enseignants des premier et second degrés).

## VI – Une politique d'acquisition documentaire volontariste

L'objectif de réduction du nombre de bibliothèques, notamment sur le site de Jussieu, n'est qu'en partie atteint (10 bibliothèques encore recensées sur le site Jussieu pour un objectif initialement fixé à 6) ; il convient de préciser que les travaux, toujours en cours sur ce site, n'ont probablement pas facilité cette action de regroupement. La situation des bibliothèques du secteur santé reste préoccupante concernant l'espace alloué par étudiant.

Les horaires d'ouverture ont été élargis en semaine. Les bibliothèques de la Pitié-Salpêtrière et des deux premières années de licence sont désormais ouvertes le samedi. La dépense par étudiant - nettement supérieure à la moyenne nationale - signale une politique très volontariste en matière d'acquisition documentaire. Les efforts de collaboration avec les enseignants-chercheurs pour faire remonter les besoins sont très satisfaisants.



# La stratégie en matière de vie étudiante



## I – Des étudiants incités à s'impliquer dans la vie de l'établissement

La vie étudiante de l'UPMC est pilotée au sein de l'équipe de direction, par des enseignants-chercheurs dont les vice-présidents en charge de la formation initiale et continue et de l'insertion professionnelle, et par un vice-président étudiant (VPE). L'UPMC n'est pas dotée d'instances spécifiques aux étudiants et ne dispose pas d'une représentativité étudiante dans ses directoires, mais place la discussion de politique en matière de vie étudiante au sein du CEVU. C'est d'ailleurs pour cela que la présidence a décidé, pour mettre en avant la thématique de vie étudiante, d'organiser des réunions du CEVU dédiées pouvant être co-présidées par le VPE. En outre, la future mise en place d'une "assemblée des élus étudiants" sous la conduite du VPE, regroupant les élus des conseils centraux et de composantes pourrait permettre une meilleure information et formation sur les sujets universitaires qui concernent les usagers au premier chef.

Le pilotage opérationnel de la vie étudiante s'effectue au sein de la direction de la vie étudiante (DVE), qui agit de manière transversale avec l'ensemble des services centraux et communs de l'UPMC. Cette transversalité va être renforcée dans le cadre de la mise en place d'une grande direction de la formation, au sein de laquelle la DVE va s'insérer. En particulier, la création d'une maison de la vie étudiante et associative, qui sera également un lieu d'hébergement des associations, a pour objectif d'optimiser la communication vers les étudiants et l'accès aux services de l'UPMC. En l'état actuel, la tour Zamansky sur le campus est perçue comme un lieu ouvert, dans lequel les étudiants élus ou porteurs de projets se rendent facilement pour être en contact direct avec les services concernés.

Le tissu associatif de l'UPMC apparaît diversifié, comprenant des associations dites de filières, des associations thématiques ou transversales (par exemple à visée culturelle ou internationale), et des associations principalement impliquées dans la représentativité étudiante. En lien avec la réfection des bâtiments, le recensement des différentes structures est en cours. L'amélioration du taux de participation de la communauté étudiante aux élections centrales (environ 14 %) est un chantier de la présidence qui cherche aussi à optimiser les participations aux élections dans les filières par une meilleure communication. L'UPMC identifie les importants travaux sur le campus comme étant un frein à l'accueil, à l'information et à la participation aux élections universitaires. En outre, l'instauration d'une semaine d'accueil (la "Welcome Week") permet d'informer les étudiants sur les services à leur disposition et contribue à l'instauration d'un sentiment d'appartenance à l'UPMC, comme le permettait précédemment la remise d'un pack d'accueil.

L'engagement étudiant est accompagné par la mise en place progressive d'un cycle de formation des élus. Il est également reconnu par des unités d'enseignement intégrées aux formations dans le niveau licence.

En ce qui concerne le FSDIE, la part dédiée au financement du volet social représente 25 % du total, et les fonds de la partie projet -environ 45 % - sont gérés par la DVE. Le reste, apparaissant plus spécifiquement dévolu aux projets en lien avec la politique internationale de l'établissement, est géré par la direction des relations internationales (DRI) notamment sur les questions de mobilité et d'accueil des étudiants. Dans le cadre de la restructuration de la DVE, le VPE va désormais présider la commission du "FSDIE projet".

Les relations de l'université avec le Crous de Paris sont décrites comme faciles et naturelles, et ce notamment en raison de leur proximité géographique et d'accords concernant le logement. Cependant, il serait souhaitable que ces relations soient formalisées par l'élaboration de conventions ou la participation à des commissions de travail regroupant des représentants des deux institutions.

## II – Des dispositifs nouveaux pour accompagner la vie étudiante

La coordination de l'information et des services à destination des étudiants devrait être optimisée tant par la restructuration de la DVE, que par la future maison de la vie étudiante et associative. L'objectif de ce chantier est l'instauration d'une logique de guichet unique sur le campus principal (Jussieu). Certes, la "Welcome Week" marque un temps fort dans le processus d'accueil et d'information à destination des étudiants, mais ceux-ci tendent à rapporter que l'information n'est pas régulière, en dehors des périodes de rentrée ou d'élections universitaires. Un projet de foyer étudiant, prévu comme un lieu de libre assemblée a pour but de favoriser les rencontres, au delà des filières, entre étudiants autour de différentes thématiques ou de projets.

Les actions en faveur de la santé, tant en ce qui concerne la prévention que la prise en charge, relèvent du service interuniversitaire de médecine préventive et de promotion de la santé (SIUMPPS) commun aux établissements du PRES Sorbonne Universités. L'UPMC a tenu compte des grandes difficultés observées par le passé, notamment d'ordre psychologique, et a réagi avec vigueur. Ainsi, l'UPMC peut-elle afficher un taux de présence aux convocations pour les visites médicales qui avoisine les 70 %. Elle a optimisé son réseau interne (avec les enseignants) et externe (avec diverses associations à objet sanitaire et social) pour repérer et prendre en charge les étudiants en difficulté et développer des activités de consultation (tabac, alimentation, contraception, vaccination). Afin d'offrir des aménagements pédagogiques et un suivi médico-social adaptés, le SIUMPPS s'est doté d'une consultation orthophonique permettant une compréhension fine des bilans neuropsychologiques effectués notamment dans le cadre de diagnostics et de suivi des troubles des apprentissages. En outre, le réseau développé avec les centres de soins et les établissements hospitalo-universitaires permet l'obtention de rendez-vous dans des délais brefs. La thématique du handicap est prise en charge par un travail conjoint du SIUMPPS, de la DVE (gérant la partie UPMC de la médecine préventive) et du Crous.

L'accès aux ressources documentaires, que ce soit en bibliothèque universitaire, compte tenu des horaires d'ouverture déjà évoqués plus haut, ou au travers de l'ENT, apparaît satisfaisant aux yeux des étudiants.

Le service général de la formation initiale (SGFI) est une structure qui réunit des services et unités diplômantes ainsi que le département des activités physiques et sportives (DAPS). Composé de douze enseignants sportifs et de dix agents en charge des aspects logistiques et administratifs, ce département a deux grandes fonctions : fournir une offre de formation dans les UE transversales et les UE de méthodologie et d'ouverture et proposer des activités sportives à destination des usagers et du personnel de l'UPMC. L'offre apparaît diversifiée et comprend des sports individuels ou d'équipes. Le budget alloué à ce service est d'environ 120 k€, ce qui permet d'assurer à la fois le bon fonctionnement du service et l'entretien ou le renouvellement des installations. Le DAPS assure également le suivi des sportifs de haut niveau, tant dans leur pratique qu'en ce qui concerne l'aménagement de leur cursus. Le SIUMPPS a, quant à lui, en charge les aspects d'activités sportives appliquées à la santé.

Les activités culturelles relèvent d'une direction de la culture qui ne figure dans aucun organigramme mais aussi de la direction générale de la recherche et du transfert de technologie (DGRTT) pour marquer la volonté de l'UPMC de mettre en avant sa production scientifique et de la vulgariser. 12 personnes (8 ETP) constituent le service culturel de la DGRTT, dirigé par une ingénieure de recherche. Ses trois missions sont la valorisation de la recherche, la diffusion de la culture scientifique et la mise en place d'une politique de culture artistique. Ce dernier point comprend l'animation d'UE transversales et la résidence d'artistes. Il est à noter qu'une partie des activités culturelles, et notamment la gestion de la résidence d'artistes, a été transférée au niveau du PRES SU avec la mutation d'un membre du service. La valorisation scientifique faisant partie des priorités de l'UMPC, le service culturel propose des contrats doctoraux élargis dont l'objet est une activité de médiation scientifique. La direction de la culture a en charge l'exploitation du patrimoine scientifique et culturel de l'établissement et participe ainsi aux journées du patrimoine ou à "Paris face cachée". Elle réalise des documentaires et met en place un musée virtuel. Les différentes activités, notamment les conférences ouvertes à l'ensemble du personnel et des usagers, attirent régulièrement de nombreuses personnes (en moyenne 150). L'intérêt de cette dualité structurelle n'est pas évident et il serait sans doute judicieux de rationaliser l'organisation des activités culturelles au sein d'une structure unique.

Enfin, l'UPMC développe le recours aux contrats étudiants.

# La stratégie en matière de relations internationales



## I – Une organisation structurée

L'ouverture à l'international est historiquement un des axes forts de l'UPMC, reflétant sa volonté d'apparaître comme une université de recherche intensive. Les relations internationales de l'UPMC relèvent de la responsabilité d'un vice-président relations internationales (RI) s'appuyant sur une direction et un directoire des relations internationales. Il existe aussi, parallèlement, une vice-présidence Europe.

Le VP RI a pour mission d'élaborer une politique internationale et de faire le lien avec ses homologues du PRES Sorbonne Universités. Il est chargé d'identifier les cibles prioritaires des RI au niveau de la formation et de la recherche. Les motivations peuvent être diverses : culturelles, axées sur la francophonie, disciplinaires, etc.

La direction des relations internationales compte 14 personnes à temps plein, auxquelles s'ajoutent des EC volontaires dans chaque composante pour assurer le suivi de la mobilité étudiante, et un chargé de mission spécifiquement impliqué dans des aspects partenariaux et les écoles d'été. La DRI est structurée en quatre bureaux : accueil et gestion de la mobilité au niveau de la formation et de la recherche ; ingénierie des projets internationaux ; FLE (français langue étrangère) ; affaires financières (bourses ou allocations pour étudiants et contrats européens).

Le directoire des RI est composé d'un représentant par discipline. Il s'agit d'un organe consultatif ayant comme rôle la réflexion sur la politique de mobilité et la réalisation d'une cartographie des RI qui serve d'appui à la stratégie internationale de l'établissement.

L'existence d'un VP Europe est justifiée par le grand nombre de partenaires, de contrats et de mobilités dans le périmètre européen. Il occupe une position transversale travaillant avec tous les autres VP en étroite collaboration avec le directoire des RI.

## II – Une dynamique

En matière de recherche l'UPMC comptait 50 laboratoires internationaux (LIA, GDRI...) institutionnalisés en 2010-2011 contre 19 en 2007-2008. Elle participe à 96 projets de recherche (dont 28 coordinations) dans le cadre du 7ème PCRD, 2 EIT, 14 EUREKA, 4 SANCO, 18 Feder et 2 INTERREG.

La proportion d'étrangers dans les recrutements d'enseignants-chercheurs est de l'ordre de 20 % (indicateur qui est en augmentation). Quant à la proportion de doctorants étrangers elle s'élevait à 45 % en 2009-2010 (en augmentation), et il y avait 78 thèses en cotutelle en 2010-2011 (en augmentation également).

Dans le domaine de la formation, au cours du contrat précédent, 8 programmes internationaux de master (PIM) ont été lancés. En 2011-2012, 20 sont recensés ainsi que 4 en licence (PIL). La proportion des étudiants étrangers s'élevait à 20 % pendant la période du contrat précédent, dont la moitié entrés au niveau master, 4 % environ provenant de l'UE. Le nombre d'étudiants sortants en mobilité encadrée pour le secteur sciences est de 229 en 2011-2012 (94 en 2007-2008), et le nombre d'étudiants sortants dans le cadre des doubles cursus est de 86 en 2011-2012 (29 en 2007-2008). En médecine le nombre est plus réduit (17 en 2010-2011).

Enfin, l'UPMC est membre de l'*European University Association* (EUA) de la *League of European Research Universities* (LERU) et du réseau des universités des capitales européennes (UNICA).

## III – Un bilan contrasté

Les relations internationales sont un des axes prioritaires de l'UPMC. La consultation interne réalisée à l'occasion du bilan du précédent contrat montrait que 91 % des personnes qui avaient répondu accordaient une importance primordiale ou grande à la coopération internationale, et faisait apparaître un taux de satisfaction de 70 % quant à l'attractivité internationale de l'UPMC. Mais il existe un fort déséquilibre entre la part dédiée à la recherche et celle dévolue à la formation.

En recherche, l'UPMC est placée au meilleur niveau international ; ses coopérations, nombreuses, sont de grande qualité et sa participation aux programmes européens est un de ses points forts.

À l'opposé, le volume de la mobilité sortante des étudiants est très faible, bien qu'il y ait eu une augmentation significative pendant les dernières années. La situation est différente selon les disciplines et la création de correspondants mobilité dans les filières semble favoriser une évolution positive. En médecine la proportion d'étudiants sortants est encore plus faible, ce qui peut sans doute s'expliquer par le contexte particulier dans lequel se déroule le cursus. La valorisation de la mobilité paraît inégale dans les différentes formations. Initialement l'UPMC souhaitait que la mobilité en licence puisse intervenir dès le quatrième semestre et qu'elle soit fortement encouragée en L3, mais cet objectif s'est peu concrétisé. La mobilité entrante présente plus d'aspects qualitatifs, relativement au profil des étudiants, que quantitatifs. Pour le plus grand nombre d'entre eux, ces étudiants arrivent dans le cadre des programmes de mobilité.

La perception des étudiants sortants interviewés est très positive. Le sentiment d'être aidé et poussé vers la mobilité internationale est inégal selon les diverses disciplines et semble lié à l'action des enseignants-chercheurs. Les aides économiques à la mobilité dépendent des programmes et des pays. Ces aides peuvent être minimes, voire inexistantes en dehors de la zone européenne. Le logement est signalé comme un des problèmes importants pour les étudiants rentrants (pour avoir une chambre en cité universitaire, il faut en faire la demande six mois à l'avance, et ce délai n'est pas toujours pris en compte par les candidats).

La mobilité en doctorat ne semble pas être incluse dans la politique de l'établissement alors même que plus d'un tiers des doctorants sont étrangers. La création d'un bureau d'accueil des doctorants étrangers a permis d'améliorer la préparation de leur arrivée avec les équipes et les écoles doctorales. L'avis des doctorants rencontrés est qu'il n'existe pas de tradition consistant à faire des stages à l'extérieur, avec quelques nuances selon les laboratoires concernés.

L'internationalisation de l'UPMC se voit soutenue par un important travail en réseau, et en particulier au sein de l'EUA, de la LERU et de l'UNICA, avec qui l'établissement établit des positionnements stratégiques.

En ce qui concerne les personnels, le recrutement des EC étrangers devient significatif mais la mobilité des personnels administratifs ne semble pas vraiment être un objectif de l'UPMC.

Si les coopérations internationales sont très nombreuses, il est plus difficile de percevoir une politique internationale institutionnelle au niveau de l'établissement. Les zones géographiques évoquées comme prioritaires (Amérique du nord et du sud ainsi que Asie, notamment Chine et Inde) ne semblent pas correspondre à une stratégie complètement définie.

Le processus d'autoévaluation apparaît bien élaboré, avec un exposé clair de la situation, mais il est à noter qu'il manque parfois un examen des opportunités et des menaces, ainsi qu'une analyse de la mise en place concrète des actions, avec un calendrier d'action, un budget associé à chacune d'entre elles, des indicateurs proposés pour son suivi, et un responsable de son développement.

# Le pilotage et la gestion



L'UPMC a connu, ces dernières années, des évolutions majeures avec le passage aux RCE, les réponses à l'appel à projet "initiative d'excellence" en 2010 et 2011 dans le cadre de Sorbonne Universités et le renouvellement de l'équipe présidentielle en mars 2012. Son pilotage se veut affirmé et ambitieux.

Depuis plus d'une année, l'université a engagé une importante restructuration de ses directions. Malgré le souhait de l'équipe présidentielle et de la direction générale des services d'associer, d'informer les instances et les agents, la communication interne reste largement perfectible. La direction de la communication existante n'apparaît pas toujours dans les organigrammes de l'établissement.

## I – Une restructuration des directions et une stabilisation des organigrammes qui demandent à être finalisées rapidement

Depuis son passage aux RCE, l'université s'est dotée des fonctions d'appui indispensables à la mise en œuvre de la stratégie présidentielle et de son projet d'établissement. Les services centraux ont été ou sont en cours de restructuration. Parmi les évolutions majeures, on peut noter la formalisation de la séparation des fonctions d'ordonnateur et de comptable qui existait dans les faits. Pour affirmer la portée politique du budget, un service du budget a été créé au sein de la direction des finances. Les directions de la formation et de l'insertion professionnelle seront réunies en une direction générale de la formation et de l'insertion professionnelle dont le périmètre n'apparaît pas clairement défini. La direction du patrimoine immobilier fait également l'objet d'une réorganisation avec une évolution dans les missions de chacun de ses services : patrimoine et maîtrise d'ouvrage, service technique et hygiène et sécurité. La direction du campus Jussieu devient la direction de la logistique et des campus ce qui conforte son objectif : être une direction au service de l'UPMC et non de la seule entité Jussieu.

Pour donner de la visibilité à la DGRTT et affirmer son rôle d'opérateur de recherche au sein de l'UPMC et au sein du site Sorbonne Universités, l'équipe présidentielle l'a rattachée directement au président, au même niveau hiérarchique que les vice-présidents, la direction générale des services et les UFR ou instituts.

Toutes ces réorganisations qui ne sont pas totalement abouties, sèment un certain trouble dans la communauté et il devient urgent que les organigrammes soient stabilisés et connus de tous. Ce manque de lisibilité dans les structures fait qu'il est difficile d'appréhender actuellement qui fait quoi ; c'est aussi la perception qu'en ont les composantes et les laboratoires. Ces importantes restructurations s'accompagnent toutefois d'un effort de professionnalisation des agents, avec un plan de formation adapté, et d'une formalisation des procédures de gestion dans plusieurs domaines. Corrélativement, il est important que les objectifs de transversalité et de collégialité soient poursuivis.

La direction de l'UPMC a tout à fait conscience que cette conduite du changement doit s'accompagner d'une véritable politique de communication en direction de la communauté : c'est un point de vigilance à ne pas négliger pour la réussite du projet.

## II – Des indicateurs de pilotage peu partagés par la communauté de l'UPMC

La direction de l'évaluation et de l'aide au pilotage (DEAP) a en particulier parmi ses missions : l'administration et le contrôle de la qualité des données, le contrôle de gestion et l'analyse financière, la tenue des outils d'aide à la décision, en particulier l'entrepôt de données et la comptabilité analytique. L'UPMC s'est dotée d'indicateurs Lof pour son projet et son rapport annuels de performance et de ses propres indicateurs de pilotage. Ces indicateurs, relativement limités, répondent à la demande de l'équipe présidentielle, mais évaluent peu la politique mise en œuvre.

Par exemple, aucun indicateur ne permet de comparer le coût théorique des formations au regard des maquettes, des effectifs et de la taille des groupes et le coût réel de ces formations. Le tableau de bord porté à la connaissance de l'AERES comporte seulement trois indicateurs financiers. Annuel et décliné trimestriellement, il est destiné au comité exécutif. Sa compilation annuelle fait l'objet d'une diffusion auprès des directeurs de composantes et des directions des services centraux.

L'université devrait engager une réflexion partagée sur les indicateurs stratégiques nécessaires au suivi de la gestion, à l'analyse de la performance et à la prise de décision politique.

Cela suppose de savoir mesurer l'effet d'une orientation tant en matière de formation qu'en recherche ou en RH sur l'équilibre économique de l'établissement. Pour ce faire, l'UPMC a besoin de clarifier et d'identifier les données lui permettant de relier ses grandes activités aux coûts associés. L'enjeu de cette approche est l'optimisation de l'allocation des ressources (moyens humains et crédits). Une telle démarche doit être gouvernée par la recherche de la plus value pour l'établissement, en termes d'efficacité et de qualité de la prestation.

Des notes d'analyse sont produites par la DEAP mais leur diffusion reste limitée au comité exécutif et éventuellement à la direction concernée par la thématique.

La DEAP gère également un entrepôt de données et veille, par des contrôles réguliers, à la qualité des données saisies. Chaque structure opérationnelle dispose en son sein d'un référent "qualité" interlocuteur de la DEAP. L'entrepôt de données qui permet de recueillir et de suivre des données issues de diverses applications informatiques ou de construire des indicateurs croisés, n'est pas connu de la communauté universitaire. De ce fait, les potentialités de l'outil ne sont que partiellement utilisées. Une réflexion pourrait être engagée au sein de Sorbonne Universités sur le développement et l'utilisation d'outils d'aide au pilotage au sein des établissements.

### III – La mise en place des coûts complets doit se poursuivre

Un référentiel des structures de l'UPMC, préalable indispensable à la mise en place d'une comptabilité analytique, a été élaboré dès 2009. Fin 2011, les premiers tableaux de coûts complets pour chaque unité de recherche et chaque département de formation ont été mis en place. Il est à noter que pour la recherche, il n'est pas possible de présenter des données consolidées dans la mesure où les apports des organismes de recherche partenaires ne sont pas connus de l'université.

L'établissement a bien perçu l'intérêt et la nécessité de développer la comptabilité analytique qui est l'un des outils du système de pilotage et constitue un des éléments pivots du contrôle de gestion, mais sa mise en œuvre reste encore trop limitée.

### IV – Le système d'information de l'UPMC est un réel point de fragilité

L'université est bien consciente que le retard pris avec son système d'information (SI) pèse lourdement sur le fonctionnement et le pilotage de l'établissement. La direction des systèmes d'information (DSI) est une direction prioritairement tournée vers les services centraux ; elle n'offre que peu de services aux composantes et laboratoires si ce n'est de définir la politique de sécurité du SI qu'elle met en œuvre pour l'ensemble de l'établissement. De ce fait, les composantes ont leur propre atelier de ressources informatiques.

L'UPMC fonctionne avec des logiciels développés localement à l'exception de deux logiciels Amue : SIFAC pour la gestion financière et Harpège pour la gestion des personnels. Le risque majeur porte sur le système d'information de gestion de la scolarité dont la maintenance est devenu problématique comme cela a déjà été mentionné dans le chapitre consacré à la formation. Après une déconvenue sur un premier appel d'offre pour un SI scolarité, l'UPMC collabore maintenant avec l'Amue qui est en cours de renouvellement de son SI sur l'offre de formation et gestion de la scolarité. Par ailleurs, l'UPMC se positionne dans le cadre de Sorbonne Universités comme un acteur fort pour une mutualisation interuniversitaire afin de réduire les coûts de développement et de mise en œuvre.

Il est important que le schéma directeur des systèmes d'information, revu en 2010, devienne opérationnel et s'accompagne des moyens indispensables à sa mise en œuvre. La maîtrise d'un SI global et performant dans tous les secteurs de la vie universitaire est, en effet, pour un établissement de cette importance, un enjeu stratégique. Parallèlement la direction des systèmes d'information doit assurer d'une part ses missions de suivi, de mise en cohérence et de développement d'un SI global et d'autre part ses rôles de maîtrise d'ouvrage auprès du comité exécutif et de maîtrise d'œuvre de projets pour l'établissement dans son ensemble.

### V – Une gestion budgétaire et financière contrôlée

En déficit depuis 2009, avant le passage aux RCE, l'UPMC a su mettre en œuvre, au cours des derniers exercices, une politique de maîtrise de ses frais de fonctionnement, de sa masse salariale et de ses dépenses d'investissement immobilier. L'objectif était de limiter la baisse du fonds de roulement et d'augmenter sa capacité

d'autofinancement (2,47 M€ en 2011 ; 9,40 M€ en 2012). L'évolution des données financières laisse à penser que l'établissement pourrait être à l'équilibre à la fin de l'exercice 2014. En 2012, le résultat de l'exercice devrait être de -1,454 M€<sup>12</sup> avec une cession d'actif de 1 M€<sup>13</sup> à comparer à -9 M€ en 2011.

L'UPMC veut faire de son budget (437 M€)<sup>14</sup> un élément déterminant au service de sa stratégie. Pour ce faire, celui-ci devra permettre d'afficher les orientations stratégiques avec des objectifs ciblés, de déterminer les critères transparents d'allocation des moyens sur ces objectifs et d'évaluer la réalisation des objectifs. L'évolution du dialogue de gestion avec les différents acteurs (composantes, laboratoires), la volonté de s'inscrire dans une programmation pluriannuelle, la renégociation systématique des marchés devraient permettre à l'établissement de dégager des marges financières.

## VI – La gestion des ressources humaines

Le passage aux RCE a conduit l'UPMC à créer une direction des ressources humaines (DRH) structurée, en capacité de prendre en charge la paye de ses agents et d'élaborer une gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences. Le vice-président moyens et ressources (VPMR) pilote la gestion des emplois et le suivi de la masse salariale, éléments forts du dialogue de gestion budgétaire. Trois fonctions RH sont déconcentrées, la gestion des personnels hospitalo-universitaires assurée par l'UFR de médecine, celle des contractuels sur convention gérés par la DGRTT et celle des agents gérés par le service des activités industrielles et commerciales (SAIC).

Le déficit budgétaire de l'UPMC ces dernières années a nécessité que la DRH se dote d'outils de pilotage pour assurer une gestion prévisionnelle et un suivi particulièrement minutieux de ses dépenses de personnel. Une proposition de gestion des ressources humaines conjointe pour éviter les redondances et les oublis a été faite aux EPST.

Une évolution dans le pilotage a permis aux composantes d'être associées à la gestion des ressources humaines et au suivi de la masse salariale. La DRH dispose d'un outil de pilotage SYREA, système de révision annuelle des effectifs en lien avec la masse salariale. Dans ce cadre, 70 % de la masse salariale, sont mis à disposition des composantes et les 30 % restants sont gérés par le niveau central pour le financement du glissement vieillissement technicité et des actions spécifiques RH de l'équipe dirigeante. Le VPMR assure les arbitrages, tant en ce qui concerne les recrutements que les heures complémentaires et valide tous les actes créateurs de dépenses. Ces évolutions dans la gestion RH appellent une attention particulière sur la politique de communication à conduire auprès des personnels et au sein des différentes instances, pour éviter le développement d'un sentiment d'opacité.

On peut noter la politique volontariste menée en matière de formation continue principalement pour les personnels BIATSS, soit pour la préparation aux concours, aussi bien pour les personnels titulaires que contractuels, soit pour l'adaptation aux fonctions. Le budget consacré au plan de formation est d'ailleurs en forte augmentation. Cette évolution a permis d'accroître le nombre d'actions de formation et le nombre de stagiaires bénéficiaires. L'effort devra également porter sur la formation continue et l'accompagnement des enseignants-chercheurs et enseignants, qui restent peu développés.

## VII – Le patrimoine immobilier, la gestion de la logistique et des campus

Les missions de la direction du patrimoine immobilier et de la direction de la logistique et des campus ont été redéfinies. Un vice-président délégué à l'immobilier travaille en étroite collaboration avec le VPMR. Compte tenu de l'importance du patrimoine - près de 500 000 m<sup>2</sup> lorsque la restructuration du campus de Jussieu sera terminée -, ces deux directions sont des atouts majeurs pour l'institution. Elles doivent, pour être en capacité de faire des propositions de choix stratégiques, se doter d'un plan pluriannuel d'investissement formalisé, d'outils de gestion technique, de systèmes d'information performants et de tableaux de bord tant pour les investissements que pour la maintenance et la logistique. Le budget prévisionnel 2013 affiche un montant de 8,2 M€ d'investissement immobilier.

Le schéma pluriannuel de stratégie immobilière devra s'inscrire également dans le cadre de Sorbonne Universités.

---

<sup>12</sup> Donnée extraite du tableau B-IV détermination de l'autofinancement document remis par l'agent comptable lors de l'entretien.

<sup>13</sup> Donnée relevée dans le projet de budget 2013.

<sup>14</sup> Budget prévisionnel 2013 : université + SAIC.



# Les relations avec le CHU



## I – Un doyen vecteur des relations entre l'université et le CHU

L'UPMC est une université scientifique à forte orientation médicale (35 % des effectifs) ; la médecine contribue fortement à son rayonnement national et international. Le président de l'UPMC est assisté par un vice-président santé. Cependant le doyen de la faculté de médecine Pierre et Marie Curie bénéficie d'une très grande marge de manœuvre et apparaît comme le principal animateur de la relation entre l'UPMC et l'AP-HP. La contrainte principale exercée sur la faculté par la direction de l'établissement est de lui imposer la déclinaison de sa propre politique de maîtrise de la masse salariale, et ceci aussi bien pour les personnels hospitalo-universitaires que pour les personnels non enseignants.

## II - Une convention constitutive HU qui appelle des regroupements

L'AP-HP est liée à l'UPMC, comme aux six autres universités parisiennes à composante médicale, par une convention constitutive hospitalo-universitaire. Sa déclinaison en contrats hospitalo-universitaires d'objectifs stratégiques, à réviser régulièrement, n'est pas encore réalisée pour l'UPMC : leur production rapide apparaît souhaitable.

Ce retard à formaliser les orientations communes semble s'expliquer par le nombre important de contrats à négocier. À ce titre, le rapprochement engagé entre plusieurs universités est de nature, à terme, à réduire avantageusement le nombre d'interlocuteurs pour le CHU de Paris.

Le travail de détermination des complémentarités engagé par les doyens des facultés de médecine Pierre et Marie Curie de l'UPMC et Henri Mondor de l'université Paris-Est Créteil (UPEC), même s'il ne doit à ce stade déboucher que sur un simple rapprochement dans un "collegium", est soutenu par l'AP-HP et va dans le sens des regroupements souhaitables. Pour les mêmes raisons, le regroupement des deux groupes hospitaliers "La Pitié-Salpêtrière-Charles Foix" et "Est parisien" rattachés à l'UPMC doit être recherché.

## III - Une structuration de la recherche en trois niveaux, et des interactions à développer

La structuration de la recherche dans ces deux groupes hospitaliers ne pouvait s'opérer à partir des pôles hospitalo-universitaires : même s'ils développent de la recherche, ils sont trop nombreux (128) et ont été constitués suivant des logiques médicales, mais aussi économiques. D'où l'intérêt de la création à l'initiative de l'AP-HP, et en sus des instituts hospitalo-universitaires (IHU), de départements hospitalo-universitaires (DHU) transversaux, lieux d'animation de la recherche ainsi que d'instituts universitaires (IU). Ainsi, la recherche en santé peut-elle se déployer selon une gradation en trois niveaux, fortement lisible : les deux IHU, les cinq DHU et les trois IU.

Cette recherche devrait pleinement bénéficier de la proximité des autres pôles de très haut niveau de l'UPMC que sont notamment les mathématiques, la physique ou la chimie et ceci dans la logique de transversalité mise en avant de façon volontariste par l'UPMC. Or, malgré cette volonté affichée, ces interactions apparaissent limitées. C'est donc un objectif à poursuivre que de développer les transversalités entre la composante santé et les autres composantes et de mieux promouvoir la recherche translationnelle.

## IV - Une gouvernance des relations stratégiques entre l'AP-HP et l'UPMC à faire évoluer

Le modèle actuel, rendu complexe par la multiplicité des acteurs, n'est pas lisible. Devant ce constat, partagé par beaucoup, le comité local de recherche biomédicale et en santé (CLRBS) est présenté comme l'instance la plus appropriée pour concevoir la stratégie. Cette tentation s'explique : le CLRBS est le lieu par excellence de rencontre et d'échanges entre l'UPMC (unique), sa faculté de médecine (unique) et l'AP-HP (unique) ; de plus il englobe les EPST, indispensables pour concevoir la politique de recherche. À côté de cela, il y a deux groupes hospitaliers, deux CME, deux commissions de prospective HU, etc.

Il apparaît toutefois que cette instance, orientée recherche, ne peut jouer le rôle d'un comité stratégique qui se consacrerait également aux soins et à l'enseignement.

Un tel comité stratégique, à créer, pourrait donc utilement rassembler, par exemple : les vice-présidents recherche et médecine de l'UPMC, le doyen de la faculté de médecine de l'UPMC, les directeurs des deux groupes hospitaliers, les présidents des deux CME, les directeurs des deux IHU. Il rendrait compte à la directrice générale de l'AP-HP et au président de l'UPMC.

# Conclusion et recommandations



L'UPMC est une université exemplaire par sa volonté de rester en première ligne sur tous les fronts. Elle se caractérise par une présidence forte avec une stratégie claire. Elle poursuit les restructurations nécessaires pour accéder à une plus large autonomie et permettre son développement au sein du PRES Sorbonne Universités. Toutefois, elle gagnerait sans doute beaucoup à simplifier et à clarifier son organisation.

La recherche y tient une place prioritaire. L'université est reconnue pour son excellence scientifique et des succès nombreux aux divers appels d'offres. Son offre de formation, innovante, complète dans les trois domaines sciences, technologies, santé, est adossée à la recherche de manière remarquable.

Plusieurs recommandations du rapport précédent ont été suivies mais un certain nombre d'autres restent encore pertinentes, notamment celles concernant la communication interne, la lisibilité des chaînes de décision ou le développement de programmes de recherches transversaux entre le pôle "Vie et santé" et les autres.

Les évolutions récemment survenues, tant dans le mode de fonctionnement interne (autonomie) que dans ses partenariats (PRES), éclairent de façon nouvelle certains enjeux cruciaux, intervenant en matière de pilotage.

## I – Points forts

- Des forces de recherches, avec une très grande présence des organismes de recherche, faisant de l'UPMC une université scientifique de premier plan ;
- Un projet pédagogique ambitieux et innovant au niveau licence ;
- Le développement de passerelles entre cursus santé et cursus sciences ;
- La mise en place de dispositifs remarquables dans les TICE et la FOAD ;
- Le nombre de collaborations et de projets internationaux en recherche et la proportion de doctorants étrangers ;
- Un très fort soutien de l'AP-HP ;
- Une démarche volontariste d'autoévaluation ;
- Un rôle moteur dans la construction du PRES Sorbonne Universités.

## II – Points faibles

- Une organisation peu lisible (gouvernance, gestion des formations, organigrammes) ;
- Des indicateurs de pilotage insuffisamment développés ;
- L'absence de mise en œuvre du schéma directeur du système d'information revu en 2010 avec un SI manquant de cohérence et de globalité et une fragilité accrue pour le SI formation ;
- L'absence de dialogue de gestion avec les organismes de recherche pour le fonctionnement des UR ;
- Des relations internationales insuffisamment exploitées dans le domaine de la formation qui se traduisent par une trop faible mobilité étudiante ;
- Une communication interne encore insuffisante ;
- Des limites persistantes à l'interaction entre la médecine et les autres pôles scientifiques.

### III – Recommandations

- Simplifier l'organisation pour contribuer à améliorer l'efficacité générale, donner plus de clarté aux processus de décisions et obtenir l'adhésion de la communauté à la stratégie scientifique ;
- Optimiser la répartition des moyens (emplois, crédits, allocations de recherche), dans le cadre d'une politique structurante s'appuyant sur des priorités clairement affichées en recherche comme en formation ;
- Accorder les statuts, le règlement intérieur et le site web avec le fonctionnement réel de l'établissement ;
- Faire évoluer la gouvernance des relations stratégiques entre l'AP-HP et l'UPMC ;
- Étendre le processus de DGG pour accompagner la simplification administrative souhaitée par tous les acteurs ;
- Renforcer le pilotage de la formation (SI, observatoire des formations et de l'insertion professionnelle, articulation entre les niveaux de décision) ;
- Mettre à profit l'excellent réseau des collaborations en recherche pour faire progresser les échanges en formation ;
- Formuler et mettre en œuvre une stratégie de valorisation de la recherche.

# Liste des sigles



## A

AERES	Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur
Amue	Agence de mutualisation des universités et établissements
ANR	Agence nationale de la recherche
AO	Appel d'offre
AP-HP	Assistance publique - Hôpitaux de Paris
APOGEE	Application pour l'organisation et la gestion des enseignements et des étudiants
Apec	Association pour l'emploi des cadres
AVOSTTI	Accompagnement des vocations scientifiques et techniques vers le titre d'ingénieur

## B

BIATSS	(Personnels) de bibliothèques, ingénieurs, administratifs, techniciens, sociaux et de santé
--------	---

## C

C	Chercheur
CA	Conseil d'administration
CDM-fr	Course Description Metadata
Cern	Organisation européenne pour la recherche nucléaire
CEVU	Conseil des études et de la vie universitaire
CHSCT	Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail
CHU	Centre hospitalier-universitaire
CIES	Centre d'initiation à l'enseignement supérieur
Cifre	Convention industrielle de formation par la recherche
CLRBS	Comité local de recherche biomédicale et en santé
CME	Commission médicale d'établissement
CMI	Cursus de master en ingénierie
Cned	Centre national d'enseignement à distance
CNRS	Centre national de la recherche scientifique
COP	Comité d'orientation et de prospective
Crous	Centre régional des œuvres universitaires et scolaires
CS	Conseil scientifique
CT	Comité technique
CV	Curriculum vitae

## D

DAPS	Département des activités physiques et sportives
DEAP	Direction de l'évaluation et de l'aide au pilotage
DGG	Délégation globale de gestion
DGRTT	Direction générale de la recherche et du transfert de technologie
DHU	Départements hospitalo-universitaires
DRH	Direction des ressources humaines
DRI	Direction des relations internationales
DSI	Direction des systèmes d'information
DVE	Direction de la vie étudiante

## E

EA	Équipe d'accueil
EC	Enseignant chercheur
ED	École doctorale
EIT	<i>European institute innovation &amp; technology</i>
ENS	École normale supérieure
Equipex	Appel à projet équipements d'excellence
EPST	Établissement public à caractère scientifique et technologique

ESPE	École supérieure du professorat et de l'enseignement
ERC	European research council
ETP	Équivalent temps plein
EUA	European university association
EUREKA	Programme européen de recherches technologiques
<b>F</b>	
Feder	Fonds européen de développement régional
FhG	Fraunhofer Gesellschaft
FLE	Français langue étrangère
FOAD	Formation ouverte et à distance
FR	Fédérations de recherche
FSDIE	Fonds de solidarité et de développement des initiatives étudiantes
FUI	Fonds unique interministériel
<b>G</b>	
GDRI	Groupement de recherche international
<b>H</b>	
HU	Hospitalo-universitaire
<b>I</b>	
IA	Investissements d'avenir
IAP	Institut d'astrophysique de Paris
Idefi	Initiatives d'excellence en formations innovantes
Idex	Initiative d'excellence
IEED	Instituts d'excellence sur les énergies décarbonnées
IFD	Institut de formation doctorale
IFR	Institut fédératif de recherche
IHU	Institut hospitalo-universitaire
Inra	Institut national de la recherche agronomique
Inria	Institut national de la recherche en informatique et en automatique
Inserm	Institut national de la santé et de la recherche médicale
IR	Ingénieur de recherche
IRD	Institut de recherche pour le développement
IRT	Institut de recherche technologique
ITA	(Personnels) Ingénieurs, techniciens et administratifs
IU	Instituts universitaires
<b>L</b>	
Labex	Laboratoire d'excellence
LIA	Laboratoires international associés
LEUR	League of European Research Universities
LMD	Licence-master-doctorat
Loif	Loi organique relative aux lois de finances
LRU	Loi relative aux libertés et responsabilités des universités
<b>M</b>	
MNHN	Muséum national d'Histoire naturelle
<b>N</b>	
Nabuco	Nouvelle approche budgétaire et comptable
NBI	Nouvelle bonification indiciaire
Neige	Nouvelle écriture informatique de gestion des étudiants
NTIC	Nouvelles technologies de l'information et de la communication
<b>O</b>	
OSU	Observatoire des sciences de l'univers
<b>P</b>	
PACES	Première année commune aux études de santé
PCRD	Programme cadre de recherche et de développement (programme européen)

PIL	Programme international de licence
PIM	Programme international de master
PH	Praticien hospitalier
PME	Petites et moyennes entreprises
PRAG	Professeur agrégé
PRES	Pôle de recherche et d'enseignement supérieur
PSA	Peugeot société anonyme
PU	Professeur des universités
<b>R</b>	
RCE	Responsabilités et compétences élargies
RH	Ressources humaines
RI	Relation internationales
ROF	Référence de l'offre de formation
<b>S</b>	
Saic	Service d'activités industrielles et commerciales
SATT	Société d'accélération du transfert de technologies
SI	Système d'information
Sifac	Système d'information financier analytique et comptable
SIUMPPS	Service interuniversitaire de médecine préventive et de promotion de la santé
SU	Sorbonne Universités
SUPER	Sorbonne Universités à Paris pour l'Enseignement et la Recherche
SYREA	Système de révision annuelle des effectifs
<b>T</b>	
TICE	Technologies de l'information et de la communication <del>dans</del> pour l'enseignement
<b>U</b>	
UE	Unité d'enseignement
UFR	Unité de formation et de recherche
UMR	Unité mixte de recherche
UNICA	<i>Institutional Network of the Universities from the Capitals of Europe</i>
UPEC	Université Paris-Est Créteil
UPMC	Université Pierre et Marie Curie
UR	Unité de recherche
UTC	Université de technologie de Compiègne
<b>V</b>	
VP	Vice-président
VPE	Vice-président étudiant
VPMR	Vice-président moyens et ressources



# Observations du président



Paris, le 30/08/13

## Réponse du Président de l'UPMC au rapport d'évaluation de l'AERES

Nous avons lu avec attention le rapport d'évaluation du comité de l'AERES sur l'UPMC. Nous nous félicitons bien évidemment de l'appréciation extrêmement positive du comité sur « une démarche volontariste d'autoévaluation de grande ampleur inédite en France » et de la conclusion du rapport présentant l'UPMC comme « une université exemplaire par sa volonté de rester en première ligne sur tous les fronts, caractérisée par une présidence forte et une stratégie claire [et qui] poursuit les restructurations nécessaires pour accéder à une plus large autonomie et à son développement au sein du PRES Sorbonne Universités ».

Le rapport soulève un certain nombre de questions et formule des recommandations auxquelles il est difficile pour l'UPMC de répondre. Il n'est en effet pas évident de distinguer parmi les observations du rapport celles qui portent sur le bilan du contrat 2009-2012, sur les mesures entreprises depuis un an par la nouvelle équipe présidentielle ou sur le projet stratégique 2014-2018 de l'UPMC. Singulièrement, l'engagement de l'UPMC dans la construction de Sorbonne Universités est quasiment absent du rapport.

### La gouvernance

La critique et la recommandation les plus fortes portent sur la gouvernance qui devrait être repensée car l'organisation de l'UPMC serait peu lisible. Un important effort de communication, souligné par le rapport, est certainement nécessaire comme la mise à niveau de notre site web. Pour autant, la vision du comité nous semble marquée par une approche classique d'un certain modèle d'université française.

L'UPMC a choisi de longue date un mode d'organisation adapté à sa taille, ses caractéristiques et sa stratégie.

Les structures de recherche, aujourd'hui quasi exclusivement des UMR, sont en relation directe avec la vice-présidence recherche et innovation en charge du pilotage de la recherche. Les formations en sciences sont organisées en départements de formation de licence et de master, qui avec le service général de formation initiale en charge du cycle d'intégration de L1 et des enseignements transversaux (langues, sports, etc.) sont en relation directe avec la vice-présidence

Université Pierre et Marie Curie  
Tour Zamansky - Boite Courrier 600  
4 Place Jussieu - 75252 Paris cedex 05  
Tél. 01 44 27 33 50 - Télécopie : 01 44 27 38 29 - [www.upmc.fr](http://www.upmc.fr)

formation et la vice-présidence insertion en charge du pilotage des formations. Ce pilotage ne nous semble pas complexe mais au contraire se situer au niveau stratégique, en laissant une liberté significative d'action aux responsables des départements de formation. Dans ce pilotage, la présidence s'appuie sur les avis et réflexions des directeurs correspondants composés d'experts et qui n'ont aucun rôle décisionnel.

C'est ce pilotage, nous semble-t-il, qui, avec le déploiement des indicateurs de performance et de la comptabilité analytique fournis par la direction de l'évaluation et de l'aide au pilotage, nous permettra d'optimiser la répartition des moyens dans le cadre d'une politique structurante.

Cette organisation, qui a fait la preuve de son efficacité, appelle à repenser le rôle des UFR comme un élément clé d'organisation cohérente d'un champ disciplinaire et de ses évolutions, force de proposition et acteur en charge de la gestion des ressources humaines et des locaux au plus près des acteurs. Le rôle croissant donné au conseil des directeurs de composantes depuis un an dans la définition de la politique de l'UPMC en amont des conseils anticipe sur la nouvelle Loi.

L'administration d'une université de recherche intensive accueillant plus de 30 000 étudiants et hébergeant plus de 9 000 personnels doit être robuste. C'est pourquoi nous avons réorganisé l'ensemble des services administratifs, depuis le contrat précédent, en trois directions générales. Ainsi la direction générale des services (DGS) coordonne l'ensemble des fonctions support. La direction générale de la recherche et du transfert technologique (DGRTT) est en charge des fonctions soutien à la recherche et depuis cette année, une direction générale de la formation et de l'insertion professionnelle (DGFIP) est en charge des formations. Les trois directeurs généraux participent au comité exécutif de l'UPMC.

La fonction des directions centrales, sous la responsabilité du DGS et de ses deux adjoints, a été redéfinie pour mieux appréhender les compétences et responsabilités élargies : en séparant les fonctions ordonnateur et comptable ; en créant une direction du budget et des finances et une agence comptable ; en poursuivant le travail de longue portée d'acquisition des responsabilités nouvelles en gestion de ressources humaines ; en recentrant les missions de la direction du patrimoine immobilier sur la maintenance prospective des bâtiments et en créant une direction de la logistique et des campus. « Ces réorganisations en cours ne sont pas complètement abouties » souligne le rapport. Il est vrai que la conduite du changement, les discussions avec les personnels, la présentation en comité technique en application des textes réglementaires, nécessitent de prendre son temps ; et en une année, beaucoup a été accompli.

Les statuts et le règlement intérieur seront évidemment actualisés en conséquence, mais il nous semblait raisonnable d'attendre la promulgation de la nouvelle Loi pour entamer ce travail dans la perspective d'une différenciation salutaire des universités dans l'accomplissement de leurs missions. Il sera conduit sous la responsabilité de la vice-présidente du conseil d'administration, ce qui explicitera peut-être pour le comité sa responsabilité de la vie démocratique de l'établissement.

## Relations avec le CHU

La faculté de médecine est pleinement intégrée à l'université, son doyen participe activement au conseil des directeurs de composantes et bénéficie naturellement d'une grande marge de manœuvre dans le cadre de la stratégie de l'UPMC, des décisions des conseils et des spécificités du secteur santé. Les relations entre la faculté et l'université ne se définissent pas en termes de contraintes mais de conduite harmonieuse d'une politique définie en commun.

Contrairement à ce qu'affirme le rapport, la recherche en santé ne se décline pas en trois niveaux (IHU, DHU et IU) mais, comme pour le reste de l'université, en UMR en relation directe avec la vice-présidence recherche. Sa structuration a connu une forte évolution sur les deux contrats précédents avec le regroupement des équipes en une dizaine de centres de recherche en phase avec les forces cliniques des hôpitaux associés à l'UPMC. Cette intégration plus poussée des forces cliniques et de recherche est également assurée par les IHU, les DHU et les instituts universitaires créés par l'université. L'institut de la vision, l'institut universitaire du cancer et l'institut universitaire d'ingénierie en santé dépassent le cadre de la seule faculté de médecine et participent activement aux échanges interdisciplinaires avec les autres composantes : physique, ingénierie pour l'institut de la vision ; biologie, mathématiques, physique, stations marines pour le cancer ; ingénierie, EPU, autres composantes, Université de Technologie de Compiègne pour l'IUIS. L'investissement de l'UPMC dans la recherche clinique se manifeste aussi par la labellisation académique de groupes de recherche clinique.

Les relations des universités avec le CHU sont singulières en Ile-de-France avec un seul CHU, l'AP-HP, pour sept universités. Cette situation ne confère pas pour autant, à nos yeux, un rôle de chef d'orchestre au CHU. Des rencontres régulières ont lieu entre la DG de l'APHP et le Président de l'université, mais nos interlocuteurs privilégiés sont les directeurs des deux groupes hospitaliers Pitié-Salpêtrière Charles Foix et Hôpitaux de l'Est parisien. L'instance de gouvernance est bien le comité stratégique associant le Président, le Doyen, les directeurs de groupes hospitaliers et les présidents des deux commissions médicales d'établissement ; les propositions étant ensuite soumises au Président et à la DG. Le retard pris pour l'actualisation de la convention UPMC-APHP est dû à des discussions en cours sur la reconnaissance des échanges de moyens et ressources.

La fusion des deux groupes hospitaliers n'est pas à l'ordre du jour, pas plus qu'avec la faculté de médecine Henri Mondor. Le collegium est une organisation fonctionnelle qui nous permet d'envisager en synergie le développement hospitalo-universitaire et nos missions dans l'Est parisien et francilien.

## Autres recommandations

La fragilité du système d'information est un handicap qui préoccupe beaucoup l'UPMC et qui nécessite un investissement difficile à mobiliser dans le cadre des contraintes budgétaires que connaissent les universités.

**Université Pierre et Marie Curie**  
Tour Zamansky - Boîte Courrier 600  
4 Place Jussieu - 75252 Paris cedex 05  
Tél. 01 44 27 33 50 - Télécopie : 01 44 27 38 29 - [www.upmc.fr](http://www.upmc.fr)

Le dialogue de gestion avec les EPST est excellent et se traduira dans le prochain contrat par un développement rapide de la délégation de gestion.

L'appréciation du comité sur le fait que l'identification d'établissements partenaires privilégiés dans des zones géographiques ciblées ne représente pas une stratégie RI est orthogonale avec celle du jury international des initiatives d'excellence. Nous avons commencé avec succès à mettre en œuvre cette stratégie. Elle contribuera à renforcer notre capacité de mobilité sortante étudiante de même que le développement de nos partenariats européens.

Pour l'animation de l'orientation et de l'insertion professionnelle des étudiants, le choix que nous avons fait d'un service de l'orientation et de l'insertion (SOI) intégré à la DGFIP plutôt qu'un observatoire ne peut être légitimement interprété comme un manque d'intérêt pour cette mission essentielle à laquelle nous avons consacré une vice-présidence de plein exercice et qui est l'une des priorités de notre projet d'établissement. La collecte de données – externalisée –, l'analyse et la diffusion d'informations tant en ce qui concerne l'insertion professionnelle que certains aspects de la vie étudiante sont régulièrement réalisées, transmises aux départements de formation, analysées par les conseils de perfectionnement et communiquées au CEVU.

Quant à la recommandation concernant la stratégie de valorisation de la recherche, il nous semble qu'il y a confusion. Cette stratégie définie de longue date est portée par la vice-présidence recherche et innovation et la DGRRT complétée récemment, notamment par les instruments obtenus dans le cadre des investissements d'avenir avec une SATT, un fonds d'amorçage, un parc d'entreprises, Fraunhofer@Sorbonne. Parallèlement la stratégie de relations entreprises dans le champ des formations est portée par la vice-présidence insertion professionnelle et la DGFIP. Cette intense activité de relations avec les entreprises nécessite une intégration dans le cadre d'une stratégie globale de relations *corporate* avec les entreprises, qui est la mission transversale du vice-président entreprises.

Le Président de l'UPMC



Jean Chambaz

# Organisation de l'évaluation



L'évaluation de l'université Pierre et Marie Curie a eu lieu du 9 au 11 avril 2013. Le comité d'évaluation était présidé par **Ignatios Antoniadis**, directeur de recherche CNRS au centre européen pour la recherche nucléaire (Cern).

## Ont participé à l'évaluation :

**Arnaud Carré**, doctorant, université de Reims Champagne-Ardenne

**Patrick Carron**, maître de conférences, université Lille 1

**Daniel Cordary**, maître de conférences, université Joseph Fourier

**Laurent Counillon**, professeur des universités, université Nice-Sophia Antipolis

**Miquel Angel Cuevas-Diarte**, professeur des universités, université de Barcelone

**Alain Destée**, PU-PH, CHU de Lille

**Pascal Gente**, directeur de recherche CNRS, université de Bretagne Occidentale

**Michèle Mosnier**, inspectrice générale honoraire de l'administration de l'éducation nationale et de la recherche

**Agnès Paillard**, manager de programme R&D, EADS

**Thierry Paul**, professeur des universités, Aix-Marseille Université

**Philippe Vigouroux**, directeur général du CHU de Bordeaux

**Michel Spiro** délégué scientifique et **Astrid Lanoue**, chargée de projet représentaient l'AERES.

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

On trouvera les CV des experts en se reportant à la *Liste des experts ayant participé à une évaluation par l'AERES* à l'adresse URL [https://ged.aeres-evaluation.fr/quest.php?sole=Y&app=AERES\\_DIFFCV](https://ged.aeres-evaluation.fr/quest.php?sole=Y&app=AERES_DIFFCV)