



HAL
open science

Université Paris Diderot - Paris 7
Rapport Hcéres

► **To cite this version:**

| Rapport d'évaluation d'un établissement. Université Paris Diderot - Paris 7. 2014. hceres-02026340

HAL Id: hceres-02026340

<https://hal-hceres.archives-ouvertes.fr/hceres-02026340v1>

Submitted on 20 Feb 2019

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

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



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

Section des établissements

Rapport d'évaluation de l'université Paris Diderot – Paris 7



Janvier 2014



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

Introduction	7
Stratégie et gouvernance	9
I - Une gouvernance revendiquant les principes de collégialité et de subsidiarité	9
II – Sorbonne Paris Cité : une volonté irréversible, mais une architecture encore très floue	10
III – Un partenariat privilégié avec la ville de Paris	10
III – L'ambition de l'université en matière de responsabilité sociale	11
IV – Identité et communication : d'un service technique à une direction stratégique	11
La stratégie en matière de recherche	13
I – Un potentiel de recherche excellent et une structuration en évolution	13
II – Une interdisciplinarité assumée et reconnue par les partenaires	14
III – Un pilotage de la recherche à renforcer et à mieux structurer	14
IV – Des écoles doctorales organisées et des opportunités nouvelles	15
La stratégie en matière de valorisation	17
I – Un fort potentiel mais une stratégie de valorisation peu affirmée	17
II – Les acteurs de l'innovation et les liens avec SATT « Île-de-France INNOV »	17
III – Des liens avec les milieux socioéconomiques à amplifier	17
La stratégie en matière de formation	19
I – Une offre de formation attractive, riche et diversifiée qui reste très académique	19
1 • Licence et licence professionnelle	19
2 • Master	19
3 • Un secteur technologique en panne ?	19
4 • Un secteur santé dynamique bien intégré malgré son isolement géographique	20
II – Compétences complémentaires et accompagnement des étudiants	20
1 • Accueil et accompagnement pédagogique : les finalités de la licence en question	20
2 • Langues pour spécialistes d'autres disciplines	20
3 • Insertion professionnelle	20
4 • Un environnement de travail de qualité mais inégalement développé	21

III – Un pilotage paralysé en raison d'une organisation très dispersée et d'une production d'indicateurs encore insuffisante	21
IV – Une offre de formation continue et tout au long de la vie riche mais limitée	21
V – Une offre qui s'inscrit inégalement dans le cadre du Pres SPC	22
La stratégie en matière de vie étudiante	23
I – Pilotage de la vie étudiante et participation des étudiants aux décisions de la vie de l'établissement	23
II – Qualité de la vie associative	23
III – Un ensemble de services à l'étudiant qui souffre d'une inadaptation des infrastructures	23
1 ● Un frein au développement associatif.	23
2 ● Coordination des services et simplification de l'accès aux informations et aux démarches utiles à l'étudiant	24
3 ● Vie sportive et culturelle	24
4 ● Médecine préventive	24
5 ● Relations avec le Crous	24
La stratégie en matière de relations internationales	25
I – Aspects généraux	25
II – Mobilité des enseignants-chercheurs	25
III – Mobilité étudiante	25
1 ● Étudiants sortants	25
2 ● Étudiants entrants	26
IV – Bureau des relations internationales (BRI)	26
V – Relations internationales dans le cadre du Pres	26
Pilotage et gestion	27
I – Une exigence accrue en termes de pilotage de la gestion en raison du mode de gouvernance collégiale	27
II – Le pilotage du système d'aide à la décision et de l'information : des services en attente de leur maître d'ouvrage	27
III – Des avancées sensibles dans l'organisation de la DRH et dans la gestion technique des personnels mais une capacité d'anticipation encore faible du fait du système d'information	28
IV – La fonction financière reste à consolider depuis la séparation effective de l'agence comptable et du service financier	29
V – Une politique immobilière marquée par une spectaculaire rénovation patrimoniale	29
VI – Hygiène et Sécurité : des fonctions renaissantes	30

Secteur santé - Relations avec l'AP-HP	31
I – Une recherche médicale performante, dont la structuration progresse	31
II – Un partenariat avec l'AP-HP non formalisé et une complexité des structures de concertation	31
III – Des succès remarquables à l'appel à projet DHU, initiative très mobilisatrice et très structurante, mais dotée de moyens limités	32
IV – Des liens à renforcer avec les autres composantes de l'université Paris Diderot	32
La nécessité de la rénovation des locaux universitaires du secteur santé	32
Conclusion	33
Points forts	34
Points faibles	34
Recommandations	34
Liste des sigles	35
Observations communes de Sorbonne Paris Cité	38
Observations du président	41
Organisation de l'évaluation	47

Introduction



L'université Paris Diderot-Paris 7 est une université de recherche intensive, pluridisciplinaire. Ses domaines de formation et de recherche couvrent les secteurs lettres, langues et sciences humaines et sociales (LLSHS), sciences et techniques (ST), intégrant les sciences du vivant et de l'environnement (SVE), et la santé. En 2011-2012, elle accueille près de 25 000 étudiants, répartis de manière équilibrée entre les trois grands domaines disciplinaires. Ces effectifs sont inscrits pour 48 % en premier cycle, 43 % en deuxième cycle et 9 % en troisième cycle. Près de 30 % des étudiants sont inscrits dans les formations de santé.

L'université dispense ses formations au sein de 23 composantes : 16 UFR (6 en ST et SVE, 8 en LLSHS, 2 en santé), 3 départements de formation de licence (L1/L2) dans les trois domaines hors santé, 2 instituts, Institut de la pensée contemporaine et Institut universitaire d'hématologie (IUH), l'école d'ingénieur Denis Diderot (EIDD) et l'IUT Paris Diderot.

La recherche est effectuée au sein de 94 UR dont 42 UMR CNRS sur le contrat 2010-2013. Près de 1 200 enseignants-chercheurs et 242 ingénieurs, techniciens et administratifs y sont affectés ainsi qu'environ 1 200 personnels relevant des organismes de recherche.

L'université Paris Diderot est une des sept universités à composante médicale qui sont partenaires de l'AP-HP, avec un potentiel important tant en formation qu'en recherche et caractérisée par une forte présence des organismes de recherche (Inserm en particulier). Ces forces sont réparties sur les différents sites hospitaliers de Saint-Louis, Lariboisière, Bichat-Beaujon et Robert Debré.

Passée aux RCE le 1^{er} janvier 2009, l'université dispose en 2012 d'un budget exécuté de près de 303 235 000 €, dont 227 millions de charges de personnel et emploi, en 2011-2012, 1 320 enseignants-chercheurs permanents et 1 148 personnels Biatss, dont 27,4 % de catégories A, 26,1 % de B et 46,5 % de C.

En 2013, l'université a achevé son transfert depuis l'ancien site de Jussieu (Paris 5^{ème}) sur le campus Paris Rive Gauche (PRG) situé dans le 13^{ème} arrondissement de Paris à proximité de la Bibliothèque nationale de France (BNF). L'ensemble des composantes de l'université y est désormais rassemblé à l'exception des composantes de santé.

Paris Diderot est membre fondateur du Pres Sorbonne Paris Cité¹ (SPC) regroupant quatre universités et quatre grands établissements. SPC avance un projet « d'université unifiée », qui devrait être effectif au 1^{er} janvier 2016, et qui a été retenu dans le cadre de l'appel d'offres Initiative d'excellence (Idex).

L'évaluation précédente de l'AERES avait relevé, parmi les points forts de l'établissement, le rayonnement et l'attractivité de ses équipes de recherche, l'amorce d'une stratégie de développement de la valorisation de la recherche, les restructurations engagées des UFR, des équipes de recherche et de l'administration, l'importance de l'opération patrimoniale, donnant à l'établissement « une lisibilité renforcée ». En revanche, elle regrettait « une identité floue de l'établissement », une offre de formation assez peu pluridisciplinaire, faible en formations professionnelles, et un accompagnement et suivi de l'étudiant insuffisants. En matière de gouvernance, elle mettait l'accent sur le morcellement en UFR ainsi que sur l'absence de pilotage centralisé des SI et l'insuffisance de la communication interne. Outre les recommandations portant directement sur la remédiation de ces points faibles, elle insistait sur les partenariats de l'université avec les collectivités et dans le cadre du Pres, notamment avec Paris Descartes.

¹ Les membres du PRES SPC sont : l'université Sorbonne Nouvelle (Paris 3), l'université Paris Descartes (Paris 5), l'université Paris Diderot (Paris 7), l'université Paris Nord (Paris 13), l'Institut d'Etudes Politiques de Paris (IEPP), l'Institut National des Langues et Civilisations Orientales (Inalco), l'Ecole des Hautes Etudes en Santé Publique (EHESP) et l'Institut de Physique du Globe de Paris (IPGP).

Les principaux axes stratégiques identifiés par l'université Paris Diderot pour la période du contrat 2014-2018 sont :

- la création de l'université unifiée Sorbonne Paris Cité avec ses partenaires du Pres ;
- la consolidation des forces de recherche et la valorisation de ses résultats ;
- le renforcement de la formation initiale et continue, de l'orientation et de l'insertion professionnelle ;
- la diffusion de la culture scientifique et technique ;
- la coopération européenne et internationale ;
- la professionnalisation et la « standardisation » du pilotage de l'établissement.

Analysant l'évolution de l'établissement depuis cette dernière évaluation, sur les différents points évoqués, et se situant dans la perspective tracée par l'université, cinq sujets ont fait l'objet d'une attention particulière dans le cadre de l'évaluation conduisant au présent rapport :

- le déménagement sur le campus Paris Rive Gauche (PRG), constitutif de la création d'une identité Paris Diderot ;
- les partenariats de l'université Paris Diderot, en particulier dans le cadre du Pres SPC et dans la perspective de la nouvelle université unifiée ;
- la gouvernance de l'université ;
- la conduite politique de sa mission en matière d'offre de formation ;
- la qualité et l'efficacité du pilotage et des outils sur lesquels il s'appuie, notamment en matière de système d'information et d'indicateurs.

Stratégie et gouvernance

I - Une gouvernance revendiquant les principes de collégialité et de subsidiarité

L'université décline le principe de la collégialité à tous les échelons de sa gouvernance dans un dispositif complexe, formalisé dans une charte établissant les principes et règles de fonctionnement et dans un calendrier annuel de réunions des différentes instances. Ce calendrier institutionnel alterne mensuellement les réunions des instances statutaires (CA, CS, CEVU, Comité technique), celles des commissions spécialisées dont la composition relève des conseils (postes, moyens, affaires générales) et celles concernant l'encadrement, principalement le comité de direction, « l'espace de la direction générale des services »² et les directions de composantes. Le bureau de la présidence et la vice-présidente du CA veillent à l'articulation des ordres du jour.

Cette organisation met en œuvre un principe de séparation des pouvoirs entre les orientations politiques définies en conseils et la stratégie d'exécution mise en place par l'équipe du président et les services. Cette séparation des pouvoirs s'observe également jusque dans l'organigramme qui affiche 11 vice-présidents (VP) : 3 statutaires (VP des conseils centraux), le VP étudiant élu par le CEVU et 7 VP délégués qui sont en lien, fonctionnel ou hiérarchique, avec une direction ou un service de l'administration, et 8 présidents de commissions. Par principe, les VP statutaires peuvent participer à toutes les commissions.

Ce mode de gouvernance est connu des acteurs de l'université qui manifestent leur attachement au principe de collégialité, à la transparence qui en est le corollaire, même si le prix en est une complexité certaine. Ce principe ainsi que l'interdisciplinarité intrinsèque à Paris Diderot fondent un fort sentiment d'appartenance des personnels à leur université, exprimé, et dont il faut souligner le caractère homogène assez exceptionnel. Ce mode de fonctionnement fait aussi peser sur l'encadrement administratif un rythme intensif de production de documents de gestion et d'indicateurs nécessaires aux nombreuses consultations sans pouvoir toujours tenir les délais d'envoi aux représentants de personnels³ ou leur transmettre dans une forme compréhensible. Par ailleurs, si aucun dysfonctionnement n'apparaît entre l'animation politique du VP et la direction administrative par le responsable du service associé on peut craindre deux risques : une certaine autolimitation des cadres dans l'exercice de leurs attributions et une dilution de la frontière entre responsabilité politique et direction administrative.

L'université dans son rapport d'autoévaluation place la déconcentration comme un modèle qui implique de « veiller à ne pas faire à un niveau central ce qui peut l'être avec plus d'efficacité en proximité »⁴. Pour autant, l'université n'a pas cherché à imposer un modèle uniforme d'organisation déconcentrée. Composantes et services ont expérimenté de nouvelles formes de gestion et de regroupements avec l'avantage du pragmatisme, en fonction de leurs caractéristiques et des opportunités (comme les acquisitions immobilières), mais aussi avec l'inconvénient de ne pas suivre un objectif d'efficacité de la gestion à l'échelon de l'université. Ainsi, opportunément lors de leur installation commune dans le bâtiment Olympe de Gouges, les UFR de linguistique, de sciences sociales et de géographie-histoire et sciences de la société ont développé une plateforme mutualisée de gestion financière, ce qui n'est pas le cas des autres entités hébergées qui ne s'estimaient pas prêtes, mais sans fixer d'échéance à leur adhésion. Plusieurs modèles d'organisation pédagogique cohabitent : des UFR ont transféré la gestion transverse des étudiants en 1^{ère} et 2^{ème} années de licence à un département spécifique tandis que l'UFR sciences du vivant intégrera prochainement les étudiants de L1 et L2 du département sciences de la nature et de la vie.

² Le terme « espace de la délégation générale des services » est celui utilisé par l'université.

³ Il arrive que les représentants des organisations syndicales ne siègent pas à des réunions du comité technique pour ce motif.

⁴ Note interne : « Principes et règles de gouvernance politique et administrative au sein de Paris-Diderot ».

Ces différents modèles d'organisation mériteront d'être évalués à l'échelle de l'établissement pour :

- asseoir le repyramidage des emplois annoncé comme un axe de la politique des ressources humaines, repyramidage qui doit pouvoir s'adosser à une cartographie cible pluriannuelle des fonctions (permettant ainsi la gestion de la mobilité, des redéploiements et des promotions, et l'élaboration du plan de formation) ;
- expliquer les processus de mutualisation de services en les déclinant à tous les échelons des personnels (ce qui répondra à une forte demande des élus Biatss des conseils et des comités) ;
- démontrer concrètement que la mutualisation de la gestion ne contrevient pas au principe de subsidiarité, enjeu au centre de l'adhésion au projet d'université unifiée.

II – Sorbonne Paris Cité : une volonté irréversible, mais une architecture encore très floue

Le Pres Sorbonne Paris Cité (SPC) est un établissement public de coopération scientifique (EPCS) créé le 13 février 2010 avec huit membres fondateurs. L'Idex dont il est lauréat y favorise l'équilibre entre promotion de l'excellence et recherche de convergences entre ses membres. Sa dotation en capital de 800 M€ dégage un revenu annuel de 30 M€ d'euros, augmentant de 30 % les crédits mobilisables de SPC (dont le budget global est de 1,3 Md€). Sans le moteur de l'Idex, la concrétisation de SPC au 1^{er} janvier 2016 ne pourrait pas aboutir.

La volonté politique de créer l'université unifiée SPC lui donne un caractère irréversible, mais son architecture future reste très floue. S'agira-t-il d'une véritable université unifiée, d'une fédération, d'une confédération ? Cette question devra être tranchée au 1^{er} janvier 2016, la dotation de l'Idex en dépendant. À cet égard, les positions actuelles sont diverses. Depuis trois ans, une réunion hebdomadaire des membres fondateurs au sein d'un bureau favorise l'émergence d'une entité SPC, mais dont la forme reste indéfinie. Les particularités statutaires de l'IEPP, l'EHESP, l'Inalco et, de manière moins affirmée, de l'IPGP, ne permettraient qu'un rattachement, alors que les quatre universités, de mêmes statuts mais de tailles différentes, pourraient être divisées sur le fond : la fusion semble désirée par Paris Nord et Paris Descartes, possible pour Sorbonne Nouvelle, mais rencontre un front de refus important à Paris Diderot.

Le Pres SPC présente trois points forts : d'une part, il constitue un outil de clarification et de structuration pour ses enseignants-chercheurs et chercheurs ; d'autre part, il bénéficie du caractère pluridisciplinaire de trois de ses membres fondateurs (Paris Descartes, Paris Diderot et Paris Nord), gage de convergence au sein de SPC ; et enfin, il rassemble 20 % des étudiants de la région parisienne et constitue ainsi un interlocuteur de poids pour les collectivités territoriales et les organismes de recherche, tout en ayant une bonne visibilité au niveau international.

Si Paris Diderot s'est déterminée en faveur de l'université unifiée SPC, elle n'est toutefois pas encore en mesure, à ce stade de la négociation, de décliner ce que deviendront ses principes de fonctionnement - collégialité et subsidiarité - qui constituent la marque identitaire à laquelle est très attachée sa communauté universitaire. Ceci est d'autant plus sensible que l'université vient de concrétiser son unité, avec son déménagement sur le campus Paris Rive Gauche.

III – Un partenariat privilégié avec la ville de Paris

Paris Diderot bénéficie d'une politique dynamique de la ville de Paris, qui rénove 8 000 logements sociaux, alloue 900 € par mois à 2 000 étudiants logés dans le secteur privé, finance 1 800 logements « jeunes travailleurs » destinés à des étudiants et 500 logements pour les enseignants-chercheurs et chercheurs.

Paris Diderot bénéficie de la politique d'université numérique de la Ville : carte d'étudiant multiservices, monétique, mise en réseau de toutes les bibliothèques d'Île-de-France, accès gratuit aux éditions électroniques du « Monde » et du « Monde diplomatique », cours interactifs en visioconférence (téléchargeables *via* l'ENT), géolocalisation de tous les services universitaires.

En outre, la Ville suscite annuellement l'émergence d'une dizaine d'équipes de jeunes chercheurs *via* des prix de thèse ou des appels d'offre thématiques financés jusqu'à hauteur de 300 k€ sur quatre ans : l'équipe « sciences, philosophie, histoire » de l'université a ainsi bénéficié de 26,8 k€, et le Laboratoire

interdisciplinaire des énergies de demain (LIED) de 200 k€. La Ville met à la disposition de l'Institut d'études avancées (IEA)⁵, dont Paris Diderot est partie prenante, un hôtel particulier dans l'île Saint Louis, et contribue annuellement à 50 % de son budget. Elle développe également l'attractivité du territoire à l'international en accueillant des chercheurs étrangers pour de courts séjours dans sa Maison des chercheurs installée dans la Cité internationale.

Plusieurs de ces mesures sont prises en partenariat avec le Crous, qui participe au CEVU de Paris Sorbonne Nouvelle mais non à celui de Paris Diderot, dont les présidents sont respectivement membres titulaire et suppléant du conseil d'administration du Crous.

III – L'ambition de l'université en matière de responsabilité sociale

L'intégration des politiques de responsabilité sociale des universités (RSU) en un projet structuré disposant d'une forte visibilité est un choix original fait par l'université Paris Diderot en écho aux recommandations européennes et nationales.

Décliné dans un plan d'établissement, ce champ de la RSU regroupe un ensemble d'actions qui touchent à la lutte contre les discriminations et l'accès au savoir, et à l'environnement.

L'égalité Femmes-Hommes fait l'objet d'une organisation structurée : pôle égalité Femmes-Hommes constitué de trois personnes dédiées, plan d'action voté en 2010, rédaction d'une charte, formation des personnels, etc. Un comité de pilotage a été mis en place. Dans les composantes et dans les services, des « correspondants égalité » ont été mis en place. Ce travail exemplaire est connu et reconnu au plan national, et une forte dynamique est installée sur ce thème qui place Paris Diderot à la pointe de l'action en la matière.

La section des étudiants empêchés (SEE) offre aux étudiants détenus la possibilité d'entamer ou de poursuivre des études universitaires en vue de leur réinsertion. Paris Diderot est la seule université à assurer des enseignements entièrement en présentiel au sein des maisons d'arrêt. En 2012, plus de 120 étudiants empêchés ont ainsi bénéficié des services de la SEE, 25 d'entre eux ayant obtenu un diplôme (DAEU ou DU pour l'essentiel).

La démarche écoresponsable associe un grand nombre d'étudiants aux travaux du projet PARIS-3D visant à faire de Paris Diderot une université éco-responsable. Les actions conduites touchent de nombreux domaines environnementaux : optimisation énergétique des bâtiments, réalisation de bilans carbone, plan de déplacement d'entreprise (PDE), tri et collecte des déchets, charte des achats responsables, définition d'un « plan vert », label « imprim'vert ».

Cette politique prend un relief particulier dans une université qui forme de nombreux étudiants aux métiers émergents de l'écoresponsabilité : en particulier ceux du master Génie de l'environnement.

IV – Identité et communication : d'un service technique à une direction stratégique

La perspective de concrétisation de l'université unifiée SPC au 1^{er} janvier 2016 a incité l'université à développer davantage la dimension stratégique de sa communication. Auparavant confiée à un service voué à répondre aux demandes des personnels sur un plan technique, celle-ci relève désormais d'une direction de la communication devenue force de proposition ; cette démarche a notamment conduit à redéfinir certains postes.

Par sa communication externe, cette politique vise, d'une part, à valoriser la dimension pluridisciplinaire et l'identité citoyenne de l'établissement et, d'autre part, à développer des liens entre l'université et le monde de l'entreprise. Le premier objectif est atteint grâce à une ligne graphique homogène, au pilotage de la Fête de la Science et à l'instauration de réunions régulières avec les autres responsables de la communication au sein du Pres SPC. Le second l'est moins, du fait de la faiblesse des liens entre la direction de

⁵ L'IEA-Paris est une association Loi 1901 regroupant 13 universités et grands établissements de recherche et d'enseignement supérieur d'Île-de-France qui a pour mission de proposer à des chercheurs de haut niveau (professeurs, professeurs associés...) en sciences humaines et sociales des séjours de recherche en résidence de cinq ou de neuf mois.

la communication, la SATT « Île-de-France INNOV » et la Direction d'appui à la recherche et à l'innovation (DARI).

Compte tenu de l'enjeu de SPC et de la nécessaire adhésion des personnels à ce projet, la communication interne pourrait être utilement organisée autour d'un chef de projet qui aurait pour mission d'accompagner les changements et la réorganisation, de valoriser l'investissement des personnels et de renforcer le réseau. Si le réseau de communicants internes à l'université peut y contribuer, il nécessite une conduite de projet. En effet, les élus évoquent l'existence de deux strates qui ne communiqueraient pas, l'une au sein de l'université, l'autre au sein du Pres. Les personnels se disent entendus mais restent en attente d'informations sur l'état d'avancement du projet. Une circulation des échanges internes à l'université et un retour du Pres vers l'établissement constituent sans doute les enjeux principaux de la communication interne.

La stratégie en matière de recherche

Paris Diderot se positionne comme une université de recherche intensive et définit trois axes stratégiques : développer l'internationalisation, favoriser l'interdisciplinarité et accompagner les projets disciplinaires « forts ».

I – Un potentiel de recherche excellent et une structuration en évolution

Avec 94 UR dont 42 UMR CNRS sur le contrat 2010-2013, passant à 86 UR pour le contrat 2014-2018, Paris Diderot possède un potentiel de recherche considérable, réparti dans trois secteurs : le secteur santé, le secteur sciences et techniques et le secteur lettres, langues, sciences humaines et sociales. 1 172 enseignants-chercheurs et 170 personnels techniques sont affectés au sein des UR. L'établissement s'appuie fortement sur les moyens humains et financiers apportés par les organismes nationaux : plus de 700 personnels CNRS, 360 de l'Inserm, une centaine du CEA, de l'Inria et de l'IRD sont présents dans les UR à rattachement principal.

Les partenariats de Paris Diderot avec les organismes (CNRS, CEA, Inserm, IRD, Inria) et les autres membres de SPC sont fructueux et ambitieux. Dans plusieurs domaines (Santé, Lettres et Sciences Humaines, Sciences de l'Univers) devraient émerger des pôles incontournables à l'échelle internationale. Des partenariats forts hors SPC seront maintenus : en mathématiques (université Pierre et Marie Curie), géographie (université Panthéon-Sorbonne), architecture, culture et documentation (Bibliothèque nationale de France, Bibliothèque universitaire des langues et civilisations). Paris Diderot formalise ces partenariats dans des conventions si nécessaire.

Autant l'évaluation de 2009 avait identifié quelques faiblesses de certaines UR, autant celle de 2013 montre une plus grande homogénéité dans l'excellence scientifique pour tous les secteurs de l'université, un fait notable étant la progression de la qualité scientifique sur quatre ans des UR du secteur LLSHS. Les résultats obtenus dans le cadre du PIA notamment confirment cette qualité de la recherche⁶.

Le fort investissement de l'établissement dans ses UR, si l'on considère par exemple l'augmentation de plus de 30 % des moyens consacrés aux UR entre 2009 (3,8 M€) et 2012 (5 M€), traduit explicitement dans les moyens sa stratégie de recherche intensive. L'établissement est capable de faire des choix (par exemple, attribution de quatre postes d'enseignants-chercheurs en trois ans dans une UR stratégique), malgré un contexte budgétaire tendu. Il a aussi développé une politique dynamique de recrutement d'enseignants-chercheurs et une forte attractivité vis-à-vis de l'étranger (recrutement de 20 % à l'international).

Le nombre d'UR a diminué sur la période des deux derniers contrats quadriennaux. Est à mettre au crédit de l'établissement la volonté d'insuffler une dynamique positive aux UR en difficulté en encourageant la fusion d'unités et en allouant des moyens spécifiques pour renforcer le potentiel de certaines unités isolées.

Quelques plateaux techniques et espaces documentaires performants existent et sont fortement soutenus financièrement - 1,6 M€ pour les plateaux et 1,4 M€ pour la documentation en 2012 - avec une volonté de mutualisation des moyens mi-lourds et des compétences techniques. La croissance du nombre d'utilisateurs démontre le succès de ces outils partagés. Il conviendra de vérifier que chaque dispositif soit bien inséré dans un réseau régional - ce qui est déjà le cas pour certains d'entre eux - pour bénéficier et faire bénéficier de compétences croisées et complémentaires. De nouveaux dispositifs pourraient voir le jour (par exemple: chambre sourde, renouvellement du matériel de spectroscopie, etc.) ; il serait souhaitable que, dès leur émergence, ces projets soient intégrés dans le tissu régional.

⁶ Paris Diderot participe à 6 des 9 Labex portés par le Pres Sorbonne Paris Cité et assure la gestion de 3 d'entre eux. Les équipes de Paris Diderot participent par ailleurs à 11 autres Labex. Plus d'un quart de ses unités est inséré dans un Labex.

Plusieurs revues portées par des UR du secteur LLSHS développent une stratégie, nécessaire et à renforcer, pour internationaliser et diversifier les auteurs qu'elles sélectionnent. Il est à noter l'effort important de publications effectué par ce secteur depuis quatre ans et la dynamique positive que cela a engendré en termes de visibilité et d'ouverture aux niveaux local et international. Sorbonne Paris Cité pourrait constituer l'échelle pertinente pour cette stratégie.

II – Une interdisciplinarité assumée et reconnue par les partenaires

« Interdisciplinarité », « pluridisciplinarité » et « diversité » sont trois mots-clés revendiqués comme une marque de fabrique de Paris Diderot à tous les niveaux de l'établissement. Ils sont aussi employés par ses partenaires pour qualifier sa capacité à innover et faire émerger de nouvelles idées aux frontières des disciplines. L'interdisciplinarité est identifiée à la fois par des initiatives venant des chercheurs et par une volonté politique (Campus spatial, Institut des sciences et humanités, GIS Médecine et psychanalyse, le Laboratoire interdisciplinaire sur les énergies de demain). Certaines de ces initiatives pourraient être à l'origine de regroupements d'équipes de recherche, une dynamique que l'établissement devrait veiller à anticiper.

III – Un pilotage de la recherche à renforcer et à mieux structurer

La création récente de la DARI⁷ (11 personnels et 5 recrutements prévus), qui regroupe l'ensemble des fonctions support à la recherche, représente un signal fort quant à la volonté de l'établissement d'assumer pleinement son rôle d'opérateur de recherche. Cette direction gère 23 % des contrats de recherche des UR. Concernant le suivi des contrats et la fourniture d'indicateurs consolidés (point faible identifié lors de l'évaluation de 2009), la professionnalisation des personnels de la DARI mériterait d'être accompagnée, notamment par des formations. Il conviendrait également de mettre effectivement en œuvre l'articulation avec la SATT « Île-de-France INNOV » et la Fondation Paris Diderot, articulation qui relève du périmètre des missions de la DARI.

Les équipes de recherche ont une réussite très significative aux divers appels à projets nationaux ou européens. En 2012, le montant global des contrats a été de 30,5 M€ dont 7 M€ sont gérés par Paris Diderot. L'établissement favorise la signature d'accords de délégation globale de gestion (DGG) pour la gestion de ses unités mixtes (notamment, un accord avec l'Inserm a été signé pour l'utilisation de la plateforme de gestion de cet organisme, avec le détachement de deux personnels de Paris Diderot). Si cette mutualisation n'est pas à remettre en cause, l'université se doit cependant de disposer d'une vision consolidée des diverses activités de ses UR. Il serait donc souhaitable qu'elle obtienne de ses partenaires, au premier rang desquels les organismes de recherche, une information complète concernant l'activité de recherche partenariale et de valorisation (en particulier, les contrats « industriels », les brevets, les licences). Si la gestion des contrats n'est pas un but en soi - la qualité de service aux UR restant primordiale - il est important que l'établissement, pour assumer pleinement son rôle d'opérateur de recherche, définisse des relations équilibrées avec ces partenaires sur les volumes des contrats gérés par chacun et sur les prélèvements effectués.

Au vu des montants des ressources propres sur contrats, des marges de progression existent afin de dégager les financements nécessaires pour amplifier le soutien à la politique de recherche de l'établissement. Les prélèvements sur les contrats, quand ils existent, restent en effet modestes (8 %), et n'incluent pas l'ensemble des frais de gestion (hors ANR et contrats européens).

L'organisation du pilotage de la recherche au sein de l'établissement ne permet pas actuellement de chercher de nouveaux moyens, que ce soit par le développement de recherches partenariales avec le secteur privé ou par anticipation des nouveaux appels d'offre européens (Horizon 2020). Il ne s'agirait pas d'orienter la politique de recherche de l'établissement, mais bien de valoriser ses atouts pour obtenir de nouveaux moyens. Une telle stratégie relèverait d'un pilotage volontariste.

Des incitations à la recherche existent, telles que les décharges d'enseignement de 40 heures pendant deux ans pour les maîtres de conférences nouvellement recrutés, mais leur mise en place n'est pas assez

⁷ La DARI est le résultat du rapprochement de la Direction de la Recherche et de la structure de valorisation Diderot Valorisation. Elle a deux missions principales : a) l'aide au pilotage (en particulier, par la construction des indicateurs de l'activité scientifique) et le montage de projets ; b) la gestion d'une partie des contrats et conventions de recherche.

partagée par l'ensemble des composantes. De fait, certaines d'entre elles affirment que la charge d'enseignement qu'elles ont construite ne permet pas aux personnels d'utiliser ces décharges pourtant votées par l'établissement.

L'établissement déclare 1 172 enseignants-chercheurs actifs dans les UR, ce qui implique qu'un peu plus de 300 enseignants-chercheurs ne sont pas rattachés à des unités reconnues. Un travail est en cours pour identifier ces personnels et les associer aux UR portées par l'établissement. Ainsi deux unités de recherche clinique ont été créées pour les PU-PH non rattachés à une UR. Ce travail est crucial pour que soit reconnu par le MESR l'ensemble des connaissances produites par l'établissement.

L'allocation des surfaces aux laboratoires a été réalisée dans le cadre de déménagements récents. Cependant, il n'existe pas de procédure claire tant pour l'attribution de nouveaux locaux aux équipes en croissance que pour la restitution de locaux par les UR dont le nombre de personnels diminue. Une politique volontariste de prélèvements de frais d'infrastructures serait une piste à étudier, en lien avec les partenaires de l'établissement.

À l'échelle des UR, le dialogue entre les différentes tutelles mériterait d'être renforcé. Par exemple, l'entretien annuel objectifs-moyens réalisé notamment entre le CNRS et les directions d'unités pourrait être étendu à l'ensemble des unités de l'établissement. Ce serait aussi une opportunité pour accroître la capacité de dialogue entre tutelles et de pilotage de certaines UR qui possèdent encore un grand nombre de tutelles (six d'entre elles ont plus de cinq tutelles).

IV – Des écoles doctorales organisées et des opportunités nouvelles

En 2012, 2 186 étudiants sont inscrits en doctorat dans l'établissement, dont 1 180 dans l'une des six écoles doctorales en rattachement principal. L'université déclare, en moyenne annuelle sur le quadriennal, 2 276 doctorants inscrits et 364 diplômés par an. 470 contrats doctoraux sont en cours. La durée moyenne des thèses est variable selon les secteurs : notamment entre le secteur santé (4,1 ans) et le secteur LLSHS (entre 4, 4 et 5,6 ans selon les écoles doctorales). Les écoles doctorales portées par Paris Diderot sont coordonnées par l'Institut des études doctorales (IED), qui effectue le lien entre la politique de l'établissement et celle des vingt-trois écoles doctorales existant actuellement en Île-de-France. En complément des formations normalement délivrées par les écoles doctorales, d'autres formations sont assurées par le Centre de formation des doctorants à l'insertion professionnelle (CFDIP), initiative de Paris Diderot récemment transférée au niveau du Pres SPC. Le CFDIP organise, avec un succès reconnu, 5 400 jours/an de formation pour les doctorants, avec des initiatives originales telle que le certificat de *Doctorant Corporate Manager* et quelques formations d'ouverture vers l'industrie qu'il serait souhaitable d'amplifier. Les doctorants souhaiteraient bénéficier d'un lieu convivial et être plus amplement consultés sur la stratégie de la future université unifiée SPC. Enfin, se posera la question du positionnement de l'IED, actuellement service interne de l'établissement. Il serait intéressant que son rôle évolue dans le cadre de la fédération des 17 écoles doctorales de SPC (10 internes, sept en partenariat avec d'autres Pres).

La stratégie en matière de valorisation

L'installation de Paris Diderot sur son nouveau campus Paris Rive Gauche s'accompagne d'une certaine volonté d'ouverture vers l'extérieur. Si les interactions de la communauté universitaire avec son environnement socioéconomique restent faibles, la valorisation sociale et culturelle de l'université est diversifiée et plus affirmée, avec une forte motivation des personnels et une insertion naturelle dans la cité. La valorisation économique représente un enjeu à développer, pour lequel l'établissement possède de nombreux atouts.

I – Un fort potentiel mais une stratégie de valorisation peu affirmée

Les activités de valorisation de Paris Diderot apparaissent trop modestes au regard de la qualité de la recherche conduite dans ses laboratoires. Il y a sans doute lieu de mettre en œuvre des dispositifs incitant plus largement les équipes à valoriser leurs résultats.

Si la création de la DARI en 2012 est sans nul doute une étape importante dans cette direction, deux chantiers d'importance restent ouverts, le renforcement du système d'information au bénéfice de la valorisation de la recherche et l'articulation des différentes structures d'interface avec le monde socioéconomique. Les efforts engagés pour construire un système d'information performant sur le volet recherche de ses activités doivent être poursuivis et pilotés au plus haut niveau de l'établissement.

II – Les acteurs de l'innovation et les liens avec SATT « Île-de-France INNOV »

La SATT « Île-de-France INNOV » constitue un outil précieux pour renforcer la valorisation des recherches menées à Paris Diderot, en particulier en identifiant, au plus près des acteurs, les innovations susceptibles de faire l'objet de valorisation. Paris Diderot doit définir avec précision les rôles et les missions des différentes entités qui contribuent à ses interactions avec le monde socioéconomique. L'enjeu est d'éviter les possibles redondances et de donner une structure cohérente à sa stratégie de valorisation.

III – Des liens avec les milieux socioéconomiques à amplifier

Les interactions de Paris Diderot avec le monde socioéconomique pourraient être amplifiées sur plusieurs champs de ses missions (la formation, en particulier la formation continue, l'insertion professionnelle des étudiants, la recherche et sa valorisation). Il serait important que Paris Diderot développe un discours partagé par l'ensemble des personnels sur ses relations avec le monde socioéconomique de manière à faire fructifier davantage les atouts constitués par l'excellence de ses recherches scientifique et clinique ainsi que l'originalité de ses approches pluridisciplinaires.

Il apparaît également que les relations de Paris Diderot avec les pôles de compétitivité sont peu structurées. Les pôles représentant des outils utiles pour renforcer les interactions des universités avec le secteur socioéconomique, Paris Diderot pourrait s'engager avec plus de dynamisme qu'elle ne le fait actuellement et développer ainsi une stratégie plus ambitieuse de valorisation des connaissances produites et de recherche de nouveaux moyens.

La stratégie en matière de formation

L'établissement a délivré 3 848 diplômes nationaux en 2011, dont 1 628 masters. Il couvre l'essentiel des disciplines à l'exception du droit et de la gestion. L'offre de formation est regroupée en trois secteurs en termes d'effectifs : sciences, technologie et sciences du vivant et de l'environnement (STS) 28 %, lettres, langues, sciences humaines et sociales (LLSHS) 40 % ; santé 30 %. Alors que les secteurs STS et LLSHS, éclatés en une quinzaine d'UFR, sont situés sur le campus PRG, le secteur santé, adossé à deux UFR et à l'Institut universitaire d'hématologie (IUH), n'offre pas les mêmes conditions d'études dans des locaux vétustes et éloignés du campus central de l'université.

I – Une offre de formation attractive, riche et diversifiée qui reste très académique

Si l'établissement valorise sa pluridisciplinarité, au niveau des formations, celle-ci reste relative ; en effet, rares sont actuellement les diplômes qui soient réellement pluridisciplinaires.

1 • Licence et licence professionnelle

L'offre prévisionnelle 2014-2018 de 21 mentions de licence est stable par rapport au contrat précédent, mais comporte des originalités, particulièrement en Langues orientales, Informatique-Linguistique, Sciences de la terre, de l'environnement et des planètes ou Etudes cinématographiques. Il existe actuellement 3 bi-cursus (Math-Info, MASS et Enseignement, information, communication scientifique) et 5 doubles licences auxquelles s'ajouteront deux nouvelles mentions pluridisciplinaires, Sciences interdisciplinaires appliquées à la santé (SIAS) et Humanités (ouverture demandée en 2015). En dehors des deux projets pluridisciplinaires et de la licence d'économie (portée par l'UFR géographie, histoire, sciences de la société - une des seules UFR pluridisciplinaire), les licences restent marquées par le poids des disciplines, qui se reflète également dans le découpage des UFR. Les cursus bi-disciplinaires, quant à eux, sont avant tout des parcours très exigeants où les disciplines se juxtaposent.

L'offre de sept licences professionnelles est largement sous-dimensionnée pour un établissement de cette taille même si deux créations sont demandées, « Gestion et traitement des déchets » et « Rédaction et médiation interculturelles - anglais pour les métiers de la culture ».

2 • Master

L'offre de formation en master est large, diversifiée et fortement adossée à la recherche. Elle comporte 32 mentions et 121 spécialités. Deux créations sont demandées : les mentions « Toxicologie » et « Approche interdisciplinaire des énergies de demain ».

Le nombre de spécialités à finalité professionnelle ou indifférenciée a progressé, notamment dans le secteur ST. L'offre de cursus internationaux, passée de 4 à 17 masters, s'est fortement développée mais les effectifs concernés restent faibles. Certains cursus internationaux peuvent avoir un effet structurant, y compris au niveau du Pres, tel *Frontiers in Chemistry* (FINCH) partagé entre Paris Descartes et Paris Diderot.

3 • Un secteur technologique en panne ?

L'IUT (144 étudiants inscrits en 2011-2012), pourtant ouvert en 1993, ne comporte qu'un département - Mesures physiques - et voit son développement conditionné par la mise à disposition de locaux prévue dans la ZAC Pajol (18^{ème}).

L'école d'ingénieurs (39 étudiants inscrits en 2011-2012), ouverte en 2010 - mais effective en juin 2011 - et accréditée pour un an par la commission du titre d'ingénieur (évaluation en 2012), est quasiment sans moyens propres. Elle rencontre les mêmes difficultés de locaux et une opération à Ivry est prévue.

L'objectif politique de l'université Paris Diderot de développer des formations technologiques n'est pas confirmé par les moyens mis en œuvre.

4 ● Un secteur santé dynamique bien intégré malgré son isolement géographique

Les formations du secteur santé regroupent près d'un tiers des étudiants et 1/3 des EC et des Biats de l'université.

Le tutorat mis en place par l'UFR de médecine ne lui évite pas les difficultés liées à la mise en place de la PACES avec un afflux des étudiants et un nombre encore trop faible de passerelles vers d'autres formations.

Le passage au LMD favorise les interventions des autres UFR scientifiques dans la formation et renforce les collaborations, à l'exemple du projet de Licence SIAS, avec l'objectif d'intégrer les reçus-collés de la PACES.

« L'universitarisation » des écoles d'infirmières (IFSI) a conduit à la création d'un département universitaire en sciences infirmières au sein de la composante et au conventionnement de dix instituts.

L'UFR d'odontologie mène une politique de qualité avec l'ouverture en 2011 de trois spécialités, dont un DESC ouvert aux médecins, et porte un projet de regroupement avec son homologue de Paris Descartes.

II – Compétences complémentaires et accompagnement des étudiants

1 ● Accueil et accompagnement pédagogique : les finalités de la licence en question

L'encadrement pédagogique s'est largement développé. Cependant les licences sont souvent conçues uniquement comme des préparations aux masters ; malgré un recrutement sélectif ou des capacités d'accueil limitées, elles montrent des taux de réussite trop faibles (47 % en L1, 50 % en trois ans), ce qui devrait inciter l'établissement à développer une réelle politique d'aide à la réussite, actuellement très inégale d'une mention à l'autre. La progressivité et la fluidité des parcours ne sont pas facilitées par le nombre de composantes au caractère disciplinaire marqué. Trois départements transversaux organisent les années de L1 et de L2, leur statut de composante ne permet pas la représentation pas la représentation des étudiants de L1-L2 dans les conseils des UFR concernées. Une réflexion sur la structuration/coordination des composantes paraît nécessaire.

Des actions ont été initiées dans le cadre du PRL (par exemple, tutorat, développement des TD, bourses de mobilités, etc.) mais sans que l'établissement ne fasse état de l'impact du plan sur les taux de réussite en licence dans ses documents.

2 ● Langues pour spécialistes d'autres disciplines

L'enseignement des langues pour non spécialistes progresse : accroissement des volumes horaires en licence, généralisation en master, augmentation des capacités d'accueil du Centre de ressources en langues (CRL), développement des mobilités sortantes. On pourrait souhaiter cependant une politique plus volontariste de certification en langues.

3 ● Insertion professionnelle

Les structures chargées de l'insertion professionnelle et des stages ont été unifiées en 2011 au sein du service d'aide à l'orientation et à l'insertion professionnelle (SAOIP). Ce service est chargé des relations université/entreprises, des actions de préparation à l'insertion, du soutien aux actions des composantes et de la gestion des conventions de stage et de l'accompagnement des étudiants. La plateforme Réseau Pro accueille des offres de stages et d'emploi (environ 2 000 à la date de l'évaluation).

Le développement des formations en alternance reste encore très faible (88 étudiants en licence, 123 en master). Malgré le développement des actions (UE de préprofessionnalisation en licence par exemple) et des

dispositifs d'accompagnement des étudiants de grande qualité, le suivi de l'insertion professionnelle n'est pas encore réalisé de manière systématique. De plus, l'ouverture vers l'extérieur est limitée par l'absence de conseils de perfectionnement au niveau de la majorité des licences ainsi que de certaines mentions de master.

4 • Un environnement de travail de qualité mais inégalement développé

L'installation sur le campus PRG s'est accompagnée d'une notable amélioration et d'un large effort de développement de l'environnement de travail.

Le SCD a poursuivi sa politique d'intégration des bibliothèques disciplinaires et a développé des partenariats, en particulier avec la BULAC et la BNF. Des efforts considérables ont été faits pour reconstituer les fonds documentaires. La durée d'ouverture hebdomadaire et la fréquentation ont progressé de façon significative. En revanche, les capacités d'accueil des bibliothèques médicales sont, comme ailleurs, insuffisantes par rapport à la demande étudiante.

Le service commun de ressources informatiques, pédagogiques et technologiques (SCRIPT) est responsable de la certification C2i et des services numériques aux étudiants. Si le service est apprécié des étudiants, les actions et dispositifs innovants répondent à des initiatives et des besoins locaux sans qu'il n'existe cependant une politique d'établissement formalisée. Le décalage est frappant entre les projets annoncés par la présidence - développement de cours en ligne ouverts et massifs - et le faible développement actuel des TICE ou la réalité des usages.

III – Un pilotage paralysé en raison d'une organisation très dispersée et d'une production d'indicateurs encore insuffisante

Le CEVU et la commission pédagogique ont assuré un réel pilotage pour coordonner et améliorer la qualité des dossiers présentant l'offre de formation. Une grille d'évaluation des enseignements et des formations a été proposée. Mais le trop grand nombre de structures (16 UFR, 3 départements de premier cycle) a dilué la chaîne de pilotage et favorisé l'hétérogénéité des pratiques.

Les services centraux - DEVU, OVE et cellule de pilotage - fournissent mieux que dans un passé récent des indicateurs qui doivent être encore stabilisées dans la durée. Leur appropriation par les responsables de diplôme ou de composante est un véritable enjeu de qualité de pilotage pour l'établissement.

Le dispositif d'évaluation des enseignements est très inégal et parfois contesté dans son principe. Les conseils de perfectionnement, très rarement mis en place en licence car considérés comme non pertinents, ne sont pas généralisés en master avec, parfois, réticence ou refus de principe des responsables à la présence d'étudiants ou de professionnels extérieurs dans ces conseils.

Une réflexion sur le coût des formations est engagée par le biais d'une fiche de coût de chaque formation, mais l'absence d'interface entre les logiciels Apogée et Hélico rend cet aspect du pilotage des formations extrêmement difficile.

On peut s'interroger sur la volonté de l'établissement de s'emparer de la question du pilotage des formations, déjà évoquée lors de la précédente évaluation par l'AERES.

IV – Une offre de formation continue et tout au long de la vie riche mais limitée

La formation continue, développée au sein des composantes, est conséquente dans les domaines de la Santé, des Sciences de la vie et de la Psychologie et des langues. L'approche par coûts complets ne semble pas à l'ordre du jour et la réflexion doit progresser sur cette problématique. Le Service de la formation continue professionnelle et permanente (SEFOCOPP), dynamique et compétent, soutient les composantes, porte quelques dispositifs de formation propres (Institut Confucius en partenariat avec l'université de Wuhan, DAEU, Section des étudiants empêchés, université ouverte) et participe aux réflexions du Pres SPC. La VAE est peu développée avec en moyenne cinq diplômes par an⁸.

⁸ Source : RAE page 19.

Le Centre de formation et d'études sur l'enseignement des disciplines, partenaire des rectorats des académies de la région Île-de-France sur la formation continue des enseignants, porte le M2 « Didactique des disciplines » de réputation nationale, adossé au laboratoire de didactique André Revuz.

V – Une offre qui s'inscrit inégalement dans le cadre du Pres SPC

Nombre de dossiers de formation ignorent la question du positionnement des formations tant au sein du Pres qu'aux niveaux régional et national. Pourtant des liens étroits sont tissés, avec les partenaires du Pres mais aussi d'autres structures en médecine, odontologie, chimie, mathématiques, informatique, physique, et tant la présidence que les UFR concernées affirment leur volonté de maintenir et développer ces liens. Un pilotage central devra donc être affirmé pour l'avenir afin de proposer une cohérence globale à l'horizon 2016 et lever les appréhensions et des blocages plus nombreux dans le domaine des SHS, sans être généraux.

La stratégie en matière de vie étudiante

I – Pilotage de la vie étudiante et participation des étudiants aux décisions de la vie de l'établissement

Au sein de Paris Diderot, deux vice-présidences sont concernées par la vie étudiante : la vice-présidence Vie étudiante (VP VE) et la vice-présidence Etudiant (VPE). Les missions du VP Vie étudiante (VP VE) semblent pertinentes pour toute la communauté universitaire Paris Diderot. Le VPE quant à lui participe aux grandes décisions de l'établissement. L'université lui donne les moyens (financiers, humains, équipements) nécessaires pour qu'il puisse jouer pleinement son rôle. Un accès aux listes de diffusion étudiantes permettrait de renforcer la communication entre le VPE et les étudiants.

Cependant, dans cette organisation qui juxtapose un enseignant-chercheur sur toute la durée de la présidence et un VPE titulaire d'un mandat de deux ans, il conviendrait de veiller à assurer au VP Etudiant, président de la commission de la vie universitaire, une plus grande liberté d'expression et d'action. Dans cette perspective, l'implication des étudiants mériterait d'être encouragée au niveau de l'équipe autour du VPE et de la commission de la vie universitaire. Ceci permettrait de favoriser la participation des étudiants dans l'élaboration des axes stratégiques de la vie étudiante.

Concernant les élections étudiantes, l'incitation au vote est forte et facilitée par les nombreux lieux de votes. Des locaux sont mis à disposition des étudiants. La place des organisations représentatives étudiantes Fage (à travers l'AGEP) et Unef est forte, assurant ainsi une bonne lisibilité de la représentation étudiante.

La participation des étudiants dans les conseils centraux et au sein de la commission pédagogique universitaire est importante. En revanche, elle est faible voire nulle dans les composantes, ce qui limite beaucoup leur implication dans les sujets de formation.

La reconnaissance de l'engagement étudiant (citoyen et/ou solidaire, bénévole, laïque) se fait depuis 2009 à travers une UE libre ou facultative permettant de valider 3 ECTS. Cette valorisation semble aujourd'hui insuffisante, l'accompagnement des étudiants est faible voire inexistant et aucune formation n'est associée à cette validation d'ECTS.

II – Qualité de la vie associative

Plus de 50 associations animent l'université Paris Diderot, et le lien avec le « Labo13 », antenne de la Maison des initiatives étudiantes, est étroit. Au sein de l'université, le soutien du BVE est réel et le contact fréquent, notamment en ce qui concerne l'utilisation du FSDIE. La place du BVE est centrale, la structure est sollicitée et plébiscitée par les étudiants. Parmi les étudiants seul le VPE est associé au fonctionnement du BVE, une augmentation de la coopération entre les représentants étudiants (des conseils centraux et des composantes) et le BVE permettrait de rendre l'étudiant acteur de ce système et non seulement utilisateur.

Le FSDIE est d'un montant de 350 000 € en 2012 : 60 % sont dévolus aux projets associatifs, 20 % à l'aide sociale individuelle, 20 % à la mobilité internationale. Les crédits sont répartis par une commission qui se réunit en moyenne quatre fois par an (janvier, avril, mai, octobre) afin d'examiner les projets associatifs.

III – Un ensemble de services à l'étudiant qui souffre d'une inadéquation des infrastructures

- 1 • Un frein au développement associatif.

Le manque d'infrastructures sur le nouveau campus PRG est un frein important au développement associatif. Qu'il s'agisse des locaux associatifs, des salles aménagées pour recevoir des événements culturels ou simplement des lieux d'échanges, l'écart est grand entre la qualité des bâtiments et le manque d'espaces

prévus à ce jour pour la vie étudiante. L'aménagement prévu de lieux dédiés à la vie étudiante sur la Halle aux farines devrait permettre de remédier en partie à ce manque.

2 ● Coordination des services et simplification de l'accès aux informations et aux démarches utiles à l'étudiant

Depuis deux ans, l'organisation de la journée d'accueil et de la vie associative (JAVA) par le BVE permet, en plus de la période des inscriptions, d'informer les étudiants sur les services et les associations étudiantes. Le BVE a bénéficié d'une augmentation de 50 % de son budget pour l'organisation de cette journée, qui a permis d'améliorer sa visibilité. Le lien avec le Crous est à développer tout au long de l'année tant les questions des étudiants sont nombreuses sur les différentes démarches (bourses, logement, restauration, etc.). Le choix de localiser l'administration dans les étages supérieurs des composantes n'en facilite pas l'accès pour les étudiants. L'utilisation requise de badges et la limitation du nombre de personnes autorisées par étage peuvent rendre les démarches administratives plus délicates que prévues.

3 ● Vie sportive et culturelle

Le déménagement sur PRG n'a pas été suivi immédiatement de la relocalisation des infrastructures sportives. Il faudra attendre la rentrée 2013 pour inaugurer le gymnase et cinq salles de sport sur le campus. De crainte que ces installations sportives ne soient rapidement saturées par rapport à l'effectif étudiant, l'université recherche activement des partenariats, notamment avec la ville de Paris et les infrastructures environnantes, pour trouver des équipements sportifs supplémentaires.

La pluridisciplinarité de l'université transparaît au niveau culturel de manière évidente, au travers d'événements comme, les Entretiens des Grands Moulins ou, cette année, le Tricentenaire de la naissance de Denis Diderot, et a vocation à fédérer les étudiants autour de projets communs. Le patrimoine architectural sera aussi un élément en faveur du développement du sentiment d'appartenance.

4 ● Médecine préventive

Avec plus de 6 000 consultations individuelles en 2012 et de nombreuses actions tout au long de l'année, la santé des étudiants est une priorité pour l'université et le regroupement en cours sur PRG facilitera les démarches pour les étudiants. Le rôle du Pres SPC dans la construction d'une Maison de santé conduit à une forte dynamique dans l'intérêt des étudiants.

L'accompagnement des étudiants en situation de handicap est exemplaire et l'accessibilité sur ce nouveau campus est adaptée.

5 ● Relations avec le Crous

En matière de restauration étudiante, le Crous est l'opérateur principal et préconise la création d'un restaurant supplémentaire à destination des quelques 25 000 étudiants de Paris Diderot, dont l'offre était à cet égard sous-dimensionnée dès l'origine. La ville de Paris s'associe à cette préconisation et compte consacrer 1 à 2 M€ par an à ce projet sur toute la durée du futur contrat quinquennal.

La perspective de l'université unifiée Sorbonne Paris Cité au 1^{er} janvier 2016 avec 120 000 étudiants constitue un changement d'échelle qui imposera de fortes évolutions. La problématique de la vie étudiante se pose à l'échelle régionale. S'il existe bien un projet de convention cadre avec chaque établissement, il n'y a pour l'instant rien de tel avec SPC et l'articulation d'ensemble est encore à construire.

La stratégie en matière de relations internationales

I – Aspects généraux

Au cours de la période 2009-2012, l'établissement s'est engagé de manière convaincante dans des efforts d'ouverture à l'international, aussi bien en matière de formation qu'au niveau de la recherche : une nouvelle organisation des relations internationales a été mise en œuvre ; les conventions internationales ont été actualisées, les documents institutionnels ont été mis à jour et en conformité, des documents-types visant à faciliter et officialiser les actions à l'international ont été élaborés ; la politique d'invitations internationales, gérée par le bureau des relations internationales (BRI), s'appuie sur des projets collectifs hiérarchisés.

En outre, des partenariats privilégiés ont été mis en place avec des universités de l'Extrême-Orient (la Chine, la Corée du Sud, le Vietnam), ainsi qu'avec des universités situées aux Etats-Unis et en Argentine.

II – Mobilité des enseignants-chercheurs

L'importance accordée par l'université Paris Diderot à l'internationalisation de sa recherche est soulignée et reconnue aussi bien par les enseignants-chercheurs de l'établissement que par les enseignants-chercheurs invités (environ 130/an). Il en résulte un excellent climat de travail, qui s'est concrétisé depuis 2008, notamment, par la mise en place de 29 laboratoires internationaux et groupements de recherche, de 150 cotutelles de thèses (0 en 2008) et de 19 nouveaux doubles-diplômes en partenariat.

La mobilité sortante des enseignants-chercheurs semble néanmoins freinée par un problème d'harmonisation avec les modalités d'obtention d'un CRCT. Il serait souhaitable que l'établissement procède à la résolution de ce problème.

III – Mobilité étudiante

La mobilité étudiante se manifeste dans le cadre de plus de 400 accords Erasmus et plus de 100 conventions internationales.

1 • Étudiants sortants

En 2010-2011, le nombre d'étudiants sortants a plus que doublé par rapport à 2008-2009 (798 contre 365), ce qui prouve incontestablement l'efficacité de la procédure administrative normée mise en place par l'établissement (plan de préparation à la mobilité étalé sur trois ans). Toutefois, ce nombre reste faible au regard de la population totale (3 % en 2010-2011). L'établissement est pleinement conscient de cette situation, mais ses possibilités immédiates d'action apparaissent limitées ; les raisons de cette marge de manœuvre réduite tiennent, au moins en partie, à ce qu'un pourcentage important de la population étudiante est issue de catégories socioprofessionnelles modestes. Pourtant, l'établissement devrait réfléchir plus précisément à une stratégie pour motiver et mobiliser cette part de sa population étudiante et mettre en place les mesures incitatives correspondantes.

Le séjour dans l'établissement partenaire est généralement bien organisé en amont, mais il est souhaitable de mettre en place de façon encore plus systématique des listes d'anciens étudiants boursiers, afin que les étudiants ayant un projet de mobilité sortante puissent les contacter plus facilement très tôt et bénéficier ainsi de leurs expériences acquises sur place.

Le versement des bourses, surtout dans le cadre des échanges Erasmus, représente un problème persistant, toujours sans réponse adéquate : les bourses sont en effet souvent versées avec un retard considérable.

2 ● Étudiants entrants

Le pourcentage des étudiants entrants reste stable, à un niveau élevé, qui a même légèrement augmenté ces dernières années (23,1 % en 2012-2013 contre 21,3 % en 2007-2008). Un accroissement de l'offre de formation en langue anglaise pourrait soutenir et encourager cette mobilité dans un sens favorable (cf. par exemple la participation de l'établissement depuis 2010 au *European Joint Master's Degree in English and American Studies*).

Au plan pratique, l'accueil et le suivi des étudiants entrants sont très bien organisés (organisation transparente du BRI, documentation très complète mise à disposition, cours intensifs de FLE, questionnaire à la fin du séjour, etc.). Néanmoins, dans certaines UFR, l'arrivée des étudiants et leur insertion dans les cours pourraient être facilitées par la mise à disposition d'informations plus détaillées sur les contenus des cours respectifs (bibliographie pertinente, etc.).

IV – Bureau des relations internationales (BRI)

Généralement, le BRI ainsi que ses antennes dans les différentes UFR fonctionnent de manière très satisfaisante. Toutefois, afin de maintenir ce bon fonctionnement et d'assurer les marges de développement et d'adaptation nécessaires, l'université pourrait s'interroger sur les ressources humaines affectées au BRI ainsi que sur l'élargissement de son réseau de correspondants dans les différentes UFR.

V – Relations internationales dans le cadre du Pres

L'établissement est conscient de la nécessité d'adapter sa politique de relations internationales au cadre du Pres SPC. Afin d'assurer le bon développement de la mobilité tant des étudiants que des enseignants-chercheurs au sein de cette structure, il est indispensable d'y intégrer dès le début tous les acteurs en matière de relations internationales. Dans ce but, le flux d'informations existant pourrait être amélioré, d'autant que les attentes générales des acteurs à l'égard de SPC sont plutôt positives.

Pilotage et gestion

I – Une exigence accrue en termes de pilotage de la gestion en raison du mode de gouvernance collégiale

Une gouvernance collégiale, telle que celle de Paris Diderot, implique de s'appuyer sur un pilotage très structuré, en particulier du système d'information. Or la période contractuelle 2010-2013 apparaît comme une période de transition, voire de mutation : transition patrimoniale avec l'emménagement successif sur le site PRG des services et composantes, transition de son système d'information dont certains choix - sans doute prématurés et ayant pâti des difficultés d'interaction avec l'AMUE - ont constitué une régression temporaire, transition pour l'encadrement supérieur qui a connu des renouvellements significatifs avec des difficultés de recrutement qui perdurent, notamment pour le contrôle de gestion.

Si la charte de gouvernance⁹ affirme la place et le rôle de la direction générale des services, l'organigramme de l'université ne rend pas compte d'un pilotage administratif structuré et d'un positionnement adéquat du DGS. En effet, une série de 15 services en râteau lui sont rattachés ainsi qu'une liste hétérogène mêlant par exemple le bureau de la commande publique, le service sécurité et sûreté, le pôle égalité femmes hommes ou encore la cellule d'aide au pilotage. De plus, ce positionnement du DGS vis-à-vis de ses chefs de service est rendu compliqué par l'absence de formalisation claire des liens hiérarchiques et fonctionnels entre DGS, VP et direction des différents services.

Sous l'autorité du DGS, une DRH et trois secrétaires généraux adjoints (SGA) ont des attributions hétérogènes : un SGA est chargé d'animer la cellule d'aide au pilotage et de suivre la DSI ; un SGA fait fonction de directeur financier ; le 3ème est le responsable administratif de l'UFR de médecine. En outre, les trois SGA se répartissent la prise en charge du lien avec les UFR. Cette organisation plutôt inédite est appréciée des responsables administratifs d'UFR. La direction des ressources humaines n'est pas positionnée au sein de la DGS, au niveau des SGA, alors qu'elle est essentielle dans le pilotage général de l'université. Cette hétérogénéité semble plus résulter de l'histoire de la DGS de l'université que d'une réflexion aboutie sur ce que doit être le pilotage administratif, ce qui n'en facilite pas la mise en œuvre dans une organisation collégiale¹⁰.

Ces constats renforcent la nécessité de professionnaliser la conduite de projet et le « reporting », ce qui est une préconisation récurrente dans les rapports d'audit de l'université¹¹.

II – Le pilotage du système d'aide à la décision et de l'information : des services en attente de leur maître d'ouvrage

La production d'indicateurs et de cartographies par la cellule d'aide au pilotage, dont il faut souligner l'effort d'exhaustivité, n'a pu être pérennisée en raison des changements de logiciel de ressources humaines et de l'absence d'élaboration et de pilotage du SDSI mettant un terme aux avancées, voire impliquant une régression (suspension de l'interface avec Graal pour la gestion de la recherche, interfaces impossibles entre applications de scolarité et de gestion des services des enseignants). Les constats chiffrés sont mis à disposition mais il est difficile de repérer comment l'encadrement s'en saisit pour la programmation de son action politique. Des priorités pourraient être utilement formalisées et un mode opératoire simplifié pour limiter le poids de la contribution des composantes dans la collecte des données.

⁹Note interne « Principes et règles de gouvernance politique et administrative au sein de Paris Diderot ».

¹⁰ Depuis la visite du comité, l'organisation de la direction générale des services a été refondue.

¹¹ Audit conduit par Kurt-Salmon à l'initiative de l'université et rapport de l'IGAENR précédant le passage aux RCE.

Par ailleurs, il apparaît que, pour chaque projet, plusieurs chefs sont identifiés. De même, la fonction de contrôle de gestion n'est ni clairement identifiable ni incarnée par un responsable. Si l'animation collégiale de l'établissement est normale en matière de gouvernance, elle est moins adaptée au pilotage des fonctions de gestion.

Le système d'information, sous la responsabilité d'un SGA, est en attente de son maître d'ouvrage. Le comité stratégique, décliné en comités opérationnels puis en comités de projets, n'assure pas la fonction de catalyseur attendue. La fonction informatique semble s'être rééquilibrée en termes d'ETP entre l'informatique de proximité dans les composantes et les services centraux, mais l'informatique de proximité n'est pas rattachée à la DSI, de manière systématique. Pourtant, la récente mutualisation des interventions de la DSI pour toutes les composantes au sein de l'immeuble Olympe de Gouges est perçue comme très positive.

L'amélioration du système d'information et la production d'indicateurs se sont trouvées bloquées par des choix prématurés compte tenu du passage aux RCE dès 2009, alors même que le rapport de l'IGAENR relevait un nombre significatif de chantiers prioritaires dans tous les domaines de gestion. La gestion de la masse salariale et de la paie dans le cadre des RCE n'était pas stabilisée en 2010 quand le logiciel de gestion des RH Harpège a été abandonné pour Siham. Ce choix prématuré pèse encore sur la fiabilité des données obligeant à des étapes supplémentaires de saisie et à travailler en décalé avec les outils sans interface. Les services et les composantes continuent de recourir à des doubles saisies systématiques pour suivre la gestion, y compris dans le domaine financier.

III – Des avancées sensibles dans l'organisation de la DRH et dans la gestion technique des personnels mais une capacité d'anticipation encore faible du fait du système d'information

L'organisation interne de la DRH, point de fragilité au moment du passage aux RCE, s'est positivement structurée avec un service de gestion intégrée. Le rapatriement physique des gestionnaires des personnels du secteur santé est venu achever cette centralisation. Il a permis de lisser la charge de travail sur toute l'année en réduisant les goulets d'étranglement de campagnes d'emplois décalées et en professionnalisant les gestionnaires. L'échelon politique est bien maîtrisé entre la vice-présidente du CA, les présidentes de la commission des postes et des moyens (moyens contractuels qualifiés de non-pérennes) et la vice-présidente des RH. La campagne de dotation en emplois - la masse salariale réalise plus de 80 % du budget de l'établissement - est initiée par une lettre de cadrage fin mars, opportunément après la présentation du compte financier, permettant ainsi les premières projections sur l'année suivante. La consultation des composantes s'ordonne dans un dialogue itératif complexe mais transparent avec trois « délégués de secteurs » (LLSHS, ST, santé), qui sont des relais à l'interface de la commission des postes et des directeurs d'UFR. Le travail de la commission des postes s'appuie sur une politique « bottom up » de l'emploi scientifique issue des laboratoires de recherche et des UFR. Cette politique est appréciée par ces dernières et constitue le moyen de réguler les postes dans la perspective de la nouvelle contrainte d'une masse salariale mécaniquement en hausse en raison d'un glissement vieillesse technicité (GVT) positif. Par le gel de 14 postes de fonctionnaires et de 38 postes contractuels (de type ATER), le travail de la commission a permis de freiner la hausse des charges de personnels qui est restée en augmentation de 2,6 % en 2012.

Pour l'avenir, un facteur de risque - même s'il semble en voie d'être circonscrit - demeure le système d'information dont les interfaces sont insuffisantes à deux points de vue : celui du calcul du coût des formations (Apogée/Siham/Helico) et celui de la prévision de la masse salariale et de la maîtrise infra annuelle des rémunérations (Girafe/Siham/Sifac).

Pour ses arbitrages en matière d'emploi, la commission doit pouvoir s'appuyer sur ces indicateurs, ce qui n'est pas acquis. Depuis 2007, l'application Helico devait permettre la maîtrise des services des enseignants-chercheurs avec les heures complémentaires et le coût complet des formations, ce que n'autorise pas l'absence d'interface avec les structures d'enseignement dans Apogée. Celles-ci sont, de plus, intégrées directement par les composantes (plus de 50 gestionnaires) à des niveaux de profondeur et à un rythme différents. Si chaque direction (DEVU, DRH) est consciente de l'enjeu et des étapes à réaliser, il est difficile d'identifier le chef de projet « référent global » qui conduirait transversalement l'opération.

L'amélioration du SI ne suffira pas seule à mettre en œuvre la politique ambitieuse annoncée de repyramidage des emplois et de recherche du bien-être au travail. Ces deux objectifs exigent de conforter le dialogue social au sein de l'établissement et de mettre en place un véritable plan de formation de

l'encadrement intermédiaire, comme le préconise d'ailleurs la direction des ressources humaines. L'adhésion à la refondation de l'université, qui dispose d'un patrimoine remarquable, ne doit pas conduire à sous-estimer l'inquiétude des personnels. Pour s'approprier les évolutions récentes (plateformes administratives et techniques), il est important de se reposer pleinement sur le fonctionnement du CHSCT et du comité technique.

IV – La fonction financière reste à consolider depuis la séparation effective de l'agence comptable et du service financier

La reconstruction de la fonction financière depuis la séparation du service financier de l'agence comptable - effective au 1^{er} septembre 2011 - est à parachever, dans un contexte financier sain et une certification des comptes satisfaisante, aux échelons central et déconcentrés. Le nombre encore important de centres financiers (plus de 500 sur les 640 avant le passage aux RCE) implique de coordonner un réseau de plus d'une centaine de gestionnaires exerçant au sein des composantes ou de plateformes mutualisées¹². À l'instar de la DRH, une véritable direction des finances pourrait regrouper la plateforme financière mutualisée et le bureau de la commande publique aujourd'hui rattachés à la DGS, mais hors service financier. Le bureau de la commande publique qui évolue vers une plateforme d'achat pour l'université pourra permettre de dégager des marges de gain pour ne pas faire porter la maîtrise des coûts uniquement sur les charges de personnels. La définition de la fonction de directeur financier devrait faire une part plus large à la conduite des projets de mutualisation, à la prévision budgétaire ainsi qu'au suivi infra annuel. En effet, si les indicateurs financiers montrent une situation saine (attestée par un résultat comptable excédentaire - mais en baisse de 3,5 M€ en 2012 -, un fonds de roulement satisfaisant à hauteur de 39 jours (31,6 M€) ainsi qu'une trésorerie équivalente à 3 mois de paie), l'évolution des charges de personnels qui augmentent et l'incapacité encore à ce jour à chiffrer la prévision de maintenance sur les bâtiments construits en MOP font peser de lourdes inconnues (6 bâtiments sur 10 ont été édifiés hors partenariat public privé, pour lesquels le système de modélisation est encore en cours).

L'agence comptable envisage d'établir une cartographie des risques à présenter en CA identifiant principalement la chaîne de la paie et la gestion des contrats de recherche. Les principaux risques de dégradation sont : un GVT qui progresse, un prélèvement sur les contrats de recherche ne couvrant pas la réalité de ce qui est mis à disposition des laboratoires, Certains frais lourds de fonctionnement (en particulier les fluides) sur la totalité du campus Paris Rive Gauche maintenant achevé..

V – Une politique immobilière marquée par une spectaculaire rénovation patrimoniale

Au regard de la tenue des délais et de la conception architecturale, le Campus Paris Rive Gauche est une réussite. La capacité de l'université à accompagner ce chantier en mettant en place un portage politique et opérationnel efficace y a largement contribué.

L'installation et le regroupement des composantes dans les différents bâtiments du campus est en cours d'achèvement, et les utilisateurs s'en disent globalement satisfaits malgré les importants changements subis.

Au-delà de cette dynamique, la mise en place d'une politique anticipée et chiffrée de maintenance préventive et curative de cet ensemble immobilier paraît être à l'état embryonnaire.

Il ne semble pas que la conception et la réalisation de ce campus (157 000 m²) se soient accompagnées d'une estimation anticipée des surcoûts d'exploitation qui en découleraient. Si bien que l'impact de cette opération sur les budgets à venir de Paris Diderot reste largement inconnu à la date de la visite.

Cette omission, identifiée par les responsables de la direction du patrimoine et ceux de la direction de l'ingénierie et du bâtiment (DIB), fait l'objet d'un important travail d'étude et de prévision.

Les perspectives d'évolution des budgets de Paris Diderot rendront les arbitrages difficiles pour ce qui concerne l'entretien de ce campus.

¹² Il existe deux plateformes mutualisées : une en service central à la DGS et une pour trois composantes dans le bâtiment Olympe de Gouges.

D'importants travaux de mise en conformité des immeubles et des installations sont déjà identifiés comme urgents : ils concernent la sécurité, l'accessibilité, et les performances énergétiques. De plus, la fonctionnalité de certains bâtiments est rendue complexe par la limitation d'accès à certains étages (cf. supra).

L'université a entrepris la conception d'un ambitieux projet de gestion de maintenance assistée par ordinateur (GMAO). Indispensable à la prévision et à la supervision des opérations de maintenance, ce projet ne semble pas faire l'objet d'échanges ni de coopération avec les services de la DSI.

De la même manière, il apparaît que les outils de gestion technique centralisée (GTC) dont dispose le campus ne sont pas utilisés au mieux de leurs capacités. Une prise en main résolue et offensive de ces outils permettrait rapidement une meilleure régulation énergétique des bâtiments et des économies significatives. Les échéances budgétaires rapprochées désignent cette action comme prioritaire.

Les conditions de cette contractualisation semblent bien maîtrisées, en particulier pour ce qui concerne les obligations techniques de maintenance et de renouvellement des équipements et des matériaux par le prestataire.

Enfin, par contraste, les composantes de santé de Paris Diderot, non concernées par l'installation sur le campus PRG, sont logées dans des immeubles vétustes et peu entretenus, dont la remise à niveau est très attendue. Si un inventaire des existants et des opérations à conduire est en cours, la capacité des budgets d'investissement à faire face dans un avenir proche à ces urgences est peu évidente. Le regroupement sur le campus PRG des deux UFR d'odontologie concernées par le Pres SPC est particulièrement attendu par les acteurs concernés, même si on observe une incrédulité croissante des responsables sur les chances d'une réalisation rapide de ce projet fortement restructurant.

VI – Hygiène et Sécurité : des fonctions renaissantes

Après deux années de « sommeil » avant 2009, la prise en charge institutionnelle des questions relatives à l'Hygiène et à la sécurité sont décrites par les partenaires sociaux comme étant « en phase de redémarrage ». La présence du président de l'université aux réunions est analysée comme un signe politique majeur de cette renaissance.

Ce sont les opérations de déménagement et d'installation des composantes dans les nouveaux locaux qui ont mobilisé le travail du CHSCT. Si le regret est formulé unanimement d'une absence d'association de l'instance aux travaux de conception et d'aménagement des locaux du campus, il apparaît que les énergies se sont mobilisées pour accompagner le changement, en particulier en matière de prévention des risques psychosociaux associés.

Des difficultés sont mises en exergue dans le respect des règles de fonctionnement du CHSCT. Cela concerne en particulier le non respect répété des délais règlementaires de production des documents de travail aux membres de l'instance. Cela concerne également l'organisation de pré-réunions de l'instance, qui, au lieu de « préparer » le travail de l'instance, se voient reprocher d'en appauvrir le contenu. Ces éléments, ainsi que la perte de la parité dans la nouvelle instance, sont présentés comme des causes de perte de qualité du dialogue social.

La médecine du travail est présentée comme très opérationnelle. Son implication depuis 2000 dans l'organisation de la prise en charge et du suivi au long cours des victimes de l'amiante, sont qualifiés d'exemplaires, comme sont salués les moyens affectés à ce suivi.

Le « document unique » prévu par la réglementation est établi sur la base d'une cartographie des risques validée par le CHSCT, ainsi qu'un PAPRIACT, régulièrement mis à jour.

Le CHSCT n'a pas eu recours à des enquêtes externes et organise peu de visites sur le terrain. Il n'existe pas de réserves quant à la qualité d'expertise interne des services pour ce qui concerne les organisations mises en place par l'université, en particulier dans les secteurs à risque (laboratoires des UFR sciences et santé...)

Enfin, la fonction d'assistante sociale du personnel est décrite comme peu visible et peu productive en l'état actuel de son organisation. Le diagnostic est partagé par la direction de l'université qui souhaite très rapidement renforcer et professionnaliser la fonction.

Secteur santé - Relations avec l'AP-HP

Le secteur santé, une des principales forces de l'université Paris Diderot, regroupe près du tiers de ses étudiants et est riche de nombreuses unités de recherche. Il est caractérisé par l'éloignement et la dispersion géographique des implantations de ses trois composantes (UFR de médecine, UFR d'odontologie et Institut universitaire d'hématologie) et de ses équipes de recherche, ce qui contraste avec le regroupement des autres UFR de Paris Diderot sur le site PRG. Le potentiel en enseignants-chercheurs est très important, avec 416 PU-PH et MCU-PH.

I – Une recherche médicale performante, dont la structuration progresse

L'université Paris Diderot est une des sept universités à composante médicale partenaires de l'AP-HP. Son CHU se situe au troisième rang national en termes de publications scientifiques (9 981 sur la période 2008-2011) et de score Sigaps (133 101 points, soit le tiers en volume du score de toute l'AP-HP), et au premier rang en termes de recherche clinique (score Sigrec). La présence des EPST est très forte, avec une vingtaine d'unités Inserm, et la recherche clinique peut s'appuyer sur six CIC et plusieurs CRC répartis sur les différents sites hospitaliers de Saint-Louis, Lariboisière, Bichat-Beaujon et Robert Debré. Des succès ont été obtenus dans le cadre du programme Investissements d'Avenir (PIA) : labex Inflammex, « IHU prometteur » pour l'Institut Saint-Louis et participation au programme *Paris Alliance of Cancer Institutes*. Le rôle décisif de l'Institut universitaire d'hématologie (IUH) dans le développement et la structuration de la recherche sur le site Saint-Louis est à souligner. Un atout essentiel pour le développement des interactions cliniciens-chercheurs est le regroupement des unités de recherche sur les sites hospitaliers. La prise en compte de cet objectif de manière exemplaire sur le site Saint-Louis et dans la rénovation prévue de l'hôpital Lariboisière s'inscrit dans cette démarche.

II – Un partenariat avec l'AP-HP non formalisé et une complexité des structures de concertation

La convention constitutive du CHU Paris Diderot est en cours de renégociation, tandis que le contrat hospitalo-universitaire d'objectifs stratégiques, qui doit l'accompagner, est à bâtir. Les relations des universités avec l'AP-HP se déclinent à deux niveaux et à travers diverses instances et directions. Au niveau central, les sept universités partenaires sont représentées dans le directoire de l'AP-HP par le président de la conférence des doyens d'Île de France (vice-président doyen). A contrario, la direction générale de l'AP-HP n'est pas représentée au CA de l'université Paris Diderot. Cette absence a un sens plus symbolique que pratique et n'altère pas l'opérationnalité des relations entre les deux institutions qui empruntent d'autres canaux. La direction de la politique médicale de l'AP-HP est dotée d'un département¹³ chargé des relations avec les universités. Il existe une sous-commission de la CME de l'AP-HP, intitulée « recherche, innovation et relations avec l'université » et comportant au moins un doyen de médecine. Enfin le comité de la recherche en matière biomédicale et en santé publique (CRMBSP) est l'organe de concertation stratégique entre l'AP-HP, Aviesan et les universités. Au niveau local, sept comités locaux de la recherche biomédicale et en santé (CLRBS), dont un concernant Paris Diderot, ont été créés en 2011 de façon à gérer les problèmes spécifiques au partenariat de chacune des universités avec l'AP-HP et les EPST. D'après leur lettre de mission, les CLRBS devraient contribuer à simplifier le paysage, en se substituant aux organes de coordination prévus dans la convention constitutive du CHU. En pratique, ils ne semblent pas parvenus à ce niveau.

Il n'est pas aisé de comprendre comment toutes ces structures interagissent pour élaborer la stratégie de recherche biomédicale de l'université en lien avec l'AP-HP. Une simplification apparaît souhaitable. De ce point de vue, l'AP-HP attend beaucoup de la constitution des Pres. La masse considérable représentée par SPC

¹³ Département Relations avec les universités et les établissements publics à caractère scientifique et technologique (EPST).

(plus de 50 % du potentiel hospitalo-universitaire de l'AP-HP) ne manquera cependant pas de poser question à l'organisation même du dispositif hospitalo-universitaire parisien.

Les crédits de recherche clinique alloués à l'AP-HP (MERRI¹⁴) sont redirigés vers les groupes hospitaliers (GH), ceux-ci ayant la liberté de leur réallocation interne. Au prétexte d'une situation budgétaire dégradée, les GH n'ont pas mis en place de procédure institutionnelle de retour vers les pôles ou les équipes de recherche. Une plus grande transparence de la gestion de ces ressources, une meilleure information des acteurs et une harmonisation des pratiques des différents groupes hospitaliers dans ce domaine sont souhaitables. Elles font l'objet d'une attente forte, largement exprimée par les personnels hospitalo-universitaires.

III – Des succès remarquables à l'appel à projet DHU, initiative très mobilisatrice et très structurante, mais dotée de moyens limités

Les départements hospitalo-universitaires (DHU), créés à l'initiative de l'AP-HP en partenariat avec les universités et Aviesan, sont des centres intégrés de soins, d'enseignement et de recherche, regroupant des pôles cliniques et des unités mixtes de recherche autour d'une thématique fédératrice clairement identifiée. Reposant sur une masse critique de chercheurs, d'enseignants-chercheurs et de personnels hospitaliers, ils sont créés pour cinq ans après expertise externe. Les médecins et chercheurs de l'université Paris Diderot sont impliqués dans 6 des 16 DHU retenus par l'AP-HP. Ce succès mérite d'être salué. Les promoteurs de ces DHU reconnaissent à la démarche une réelle force mobilisatrice et structurante. Cette démarche, dont le suivi reste à mettre en place et dont le financement apparaît modeste, devra faire la preuve de son efficacité. L'espoir de lever des fonds académiques et industriels substantiels, suscité par la création des DHU, appelle la définition et la mise en œuvre d'un dispositif concret.

IV – Des liens à renforcer avec les autres composantes de l'université Paris Diderot

Malgré l'éloignement géographique, des interactions se sont développées avec le domaine des sciences humaines et sociales, principalement dans le champ de la formation. De même, sur le plan de la recherche, les interactions avec les équipes du site PRG devraient se renforcer, notamment avec l'Institut Jacques Monod.

La nécessité de la rénovation des locaux universitaires du secteur santé

La création du site PRG, qui offre enfin des locaux de grande qualité aux secteurs ST et LLSHS de Paris Diderot, suscite des attentes légitimes de la part du secteur santé. Une des retombées très positives de la dynamique impulsée par le Pres pourrait être le regroupement des deux UFR d'odontologie de Paris Diderot et Paris Descartes, pour lesquelles il reste à construire des locaux (cf. supra). La dispersion de l'UFR de médecine sur les sites de Bichat-Beaujon et Villemin, aux bâtiments vétustes, a conduit à prévoir un regroupement dans de nouveaux locaux. Cette restructuration immobilière dans le domaine de la santé s'avère aujourd'hui essentielle.

La perspective de création d'un CHU nord en petite ceinture, regroupant les activités hospitalières de Bichat et Beaujon ainsi que le premier et le deuxième cycle des études médicales de Paris 7, est intéressante. Elle conduirait cependant à éloigner un peu plus le secteur médical du site de PRG, tout en le rapprochant de l'université Paris 13, ce qui pourrait éventuellement amener les deux universités à réfléchir à leur périmètre respectif dans le domaine médical.

¹⁴ Missions d'enseignement, de recherche, de référence et d'innovation

Conclusion

Université de recherche intensive et pluridisciplinaire, Paris Diderot accueille près de 25 000 étudiants répartis de manière équilibrée entre les trois grands domaines disciplinaires : les secteurs lettres, langues et sciences humaines et sociales (LLSHS), sciences et techniques (ST), intégrant les sciences du vivant et de l'environnement (SVE), et santé. La formation est dispensée au sein de 23 composantes, dont 16 UFR, tandis que la recherche est effectuée au sein de 94 UR.

Passée aux RCE le 1^{er} janvier 2009, l'université dispose d'un budget de près de 300 M€ et emploie, en 2011-2012, 1 320 enseignants-chercheurs permanents et 1 148 personnels Biatss.

En matière de recherche, Paris Diderot a effectué un effort de structuration (diminution du nombre d'UR) et d'identification de laboratoires à vocation interdisciplinaire, à l'initiative des chercheurs et des composantes. Globalement, le niveau de la recherche est élevé, comme en témoignent notamment le nombre de labex obtenus dans le cadre du programme Investissements d'avenir.

L'université Paris Diderot est une des sept universités à composante médicale partenaires de l'AP-HP. Son CHU se situe au troisième rang national en termes de publications scientifiques et de score et au premier rang en termes de recherche clinique. Le partenariat avec l'AP-HP est réel, malgré la complexité de sa mise en œuvre. La montée en régime des CLRBS constitue un facteur potentiel de simplification.

L'offre de formation est attractive, riche et diversifiée mais elle est également marquée par un certain académisme de par son caractère monodisciplinaire, renforcé par le morcellement des UFR, la difficile mise en place d'une filière technologique aux effectifs réduits ainsi que sa faible association aux milieux socio-économiques.

D'une manière générale, si l'insertion du campus dans la ville favorise la valorisation sociale et culturelle de l'université, qui revendique une ambition forte en matière de responsabilité sociale, son ouverture vers l'extérieur reste limitée en raison de la faiblesse des liens avec les milieux socio-économiques, qui restreint le développement de son fort potentiel de valorisation.

L'université revendique un mode de gouvernance reposant sur les principes de subsidiarité et de collégialité auxquels les personnels enseignants et administratifs sont attachés et qui participent de l'identité de l'établissement. Le déménagement récent de l'université sur le nouveau campus Paris Rive Gauche, qui rassemble l'ensemble des composantes, à l'exception des composantes de santé, a contribué au renforcement de ce sentiment d'appartenance. Le maintien de ces principes, et, partant, de l'adhésion des personnels, constitue l'un des enjeux principaux de la constitution d'une « université unifiée » entre Paris Diderot et les membres fondateurs du Pres Sorbonne Paris Cité Ce projet, dont la réalisation est prévue au 1^{er} janvier 2016, a été retenu dans le cadre de l'appel d'offres initiative d'excellence. Cet enjeu rend nécessaire la définition d'une architecture et d'un projet plus précis, et de l'accompagner par une politique de communication en interne.

Le comité souligne également l'importance et la nécessité de mise en œuvre d'une gestion administrative efficace et homogène et d'un pilotage transparent basés sur des outils efficaces, qui produisent des indicateurs permettant d'exécuter et de développer la stratégie de l'université tout en participant pleinement au dynamisme social et économique de notre temps.

D'une manière générale, le socle existant de l'université en recherche et en formation constitue une base excellente pour son futur développement, d'une part, aux niveaux régional et national avec notamment le projet d'université unifiée Sorbonne Paris Cité et, d'autre part, au niveau international comme université attractive et de coopération.

Points forts

- une université pluridisciplinaire aux nombreux atouts pour avancer vers son projet d'université unifiée Sorbonne Paris Cité grâce à un excellent profil de recherche, sur lequel s'adosse une offre de formation riche ;
- une qualité de la recherche excellente sur l'ensemble des trois domaines, sciences et techniques, santé et lettres, langues et sciences humaines et sociales ;
- un campus Paris Rive Gauche, intégré et attractif pour les personnels et les étudiants, et organisé afin de valoriser les interactions entre les UFR et les unités de recherche ;
- un exceptionnel sentiment d'appartenance des personnels à leur université, adossé à une collégialité, marque identitaire reconnue, qui a été renforcée par l'installation sur le campus PRG ;
- l'affirmation d'une stratégie internationale partagée au sein de l'établissement ;
- une grande richesse du partenariat scientifique et de l'environnement hospitalo-universitaire ;
- un savoir-faire et une expertise revendiqués sur la responsabilité sociale et culturelle de l'université.

Points faibles

- un rôle de pilotage à renforcer dans les actions d'opérateur de recherche ainsi que dans l'élaboration de la carte de formation ;
- une insuffisante prise en compte des nécessaires relations avec les milieux socioéconomiques, tant au bénéfice de l'insertion des étudiants qu'au niveau de la recherche ;
- une absence de schéma directeur des systèmes d'information conjuguée à un déficit d'accompagnement des gestionnaires qui conduit à une insuffisante appropriation des applications ;
- une absence de pilotage et de culture de la mutualisation des moyens entretenue par l'hétérogénéité des modèles d'organisation et de gestion administrative des composantes et des services ;
- un pilotage de l'administration générale et une chaîne managériale insuffisamment structurés pour allier principe de subsidiarité et efficacité de la gestion ;
- un affichage de « l'étudiant au centre du campus » qui ne se traduit pas dans la réalité de l'organisation de la vie de l'étudiant.

Recommandations

- préserver l'exceptionnel sentiment d'appartenance des personnels par l'élaboration et la mise en œuvre d'un plan de formation et d'accompagnement du changement, permettant à chacun (en particulier au niveau de l'encadrement intermédiaire) de projeter sa contribution à l'évolution de l'université notamment dans la perspective de l'université unifiée SPC ;
- exploiter au mieux la pluridisciplinarité pour avancer plus rapidement vers une véritable interdisciplinarité au bénéfice de l'ensemble des missions de l'université ;
- garantir la viabilité du principe de subsidiarité, à la veille de l'université unifiée SPC, en consolidant la direction générale des services dans son rôle de pilote de la gestion et de conduite des projets identifiés comme prioritaires dans les nombreux rapports et audits de l'université ;
- œuvrer à l'ouverture vers le monde socioéconomique de l'offre de formation avec le double objectif de mieux assurer l'insertion professionnelle des étudiants aux différents niveaux des diplômes et de développer la recherche partenariale ;
- renforcer le pilotage de la recherche, les échanges avec les organismes partenaires et l'ouverture aux milieux socioéconomiques ;
- élaborer une vraie politique dans le domaine de la formation et de la recherche technologiques ;
- travailler à la restructuration immobilière dans le domaine de la santé, avec notamment une remise à niveau des sites Villemin et Bichat, et avancer sur le projet de regroupement des UFR d'odontologie de Paris Diderot et Paris Descartes.

Liste des sigles

A

AERES	Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur
AGEP	Association générale des étudiants de Paris
AP-HP	Assistance publique-Hôpitaux de Paris

B

Biatss	Bibliothécaires, ingénieurs, administratifs, techniciens, et personnels sociaux et de santé
BNF	Bibliothèque nationale de France
BRI	Bureau des relations internationales
BULAC	Bibliothèque universitaire des langues et civilisations
BVE	Bureau de la vie étudiante

C

C2i	Certificat informatique et internet
CEA	Commissariat à l'énergie atomique et aux énergies alternatives
CFDIP	Centre de formation des doctorants à l'insertion professionnelle
CHSCT	Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail
CHU	Centre hospitalo-universitaire
CIC	Centres d'investigation clinique
CLRBS	Comités locaux de la recherche biomédicale et en santé
CME	Commission nationale d'établissement
CNRS	Centre national de la recherche scientifique
CRC	Centre de recherche clinique
CRCT	Congés pour recherche ou conversion thématique
CRL	Centre de ressources en langues
CRMBSP	Comité de la recherche en matière biomédicale et en santé publique
Crous	Centre régional des œuvres universitaires et scolaires

D

DAEU	Diplôme d'accès aux études universitaires
DARI	Direction d'appui à la recherche et à l'innovation
DESC	Diplôme d'études spécialisées complémentaires
DEVU	Direction des études et de la vie universitaire
DGS	Direction générale des services
DHU	Départements hospitalo-universitaires
DIB	Direction de l'ingénierie et du bâtiment
DRH	Direction des ressources humaines
DSI	Direction des systèmes d'information

E

EC	Enseignant-chercheur
ECTS	<i>European credit transfer system</i> (système européen d'unités d'enseignement capitalisables transférables d'un pays à l'autre)
EIDD	Ecole d'ingénieur Denis Diderot
Erasmus	<i>European action scheme for the mobility of university students</i> (programme européen)
ETP	Équivalent temps plein

F

Fage	<i>Fédération des Associations Générales Etudiantes</i>
FINCH	<i>Frontiers in Chemistry</i>

FLE	Français langue étrangère
FSDIE	Fonds de solidarité et de développement des initiatives étudiantes
G	
GH	Groupe hospitalier
GIS	Groupement d'intérêt scientifique
GMAO	Gestion de maintenance assistée par ordinateur
GTC	Gestion de maintenance assistée par ordinateur
GVT	Glissement vieillesse technicité
I	
I dex	Initiative d'excellence
IED	Institut des études doctorales
IFSI	Instituts de formation en soins infirmiers
IGAENR	Inspection générale de l'administration de l'éducation nationale et de la recherche
Inria	Institut de recherche en informatique et en automatique
Inserm	Institut national de la santé et de la recherche médicale
IUH	Institut universitaire d'hématologie
IRD	Institut de recherche pour le développement
IUH	Institut universitaire d'hématologie
IUT	Institut universitaire de technologie
L	
Labex	Laboratoire d'excellence
LLSHS	Lettres, langues et sciences humaines et sociales
LMD	Licence-master-doctorat
M	
MASS	Mathématiques Appliquées et Sciences Sociales
MCU-PH	Maître de conférences des universités - praticien hospitalier
MERRI	Missions d'enseignement, recherche, référence, innovation
MESR	Ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche
MOP	Maîtrise d'ouvrage publique
O	
OFVE	Observatoire de la vie étudiante
P	
PACES	Première année commune aux études de santé
PAPRI Pact	Programme annuel de prévention des risques professionnels et d'amélioration des conditions de travail
PIA	Programme Investissements d'Avenir
PPP	Gestion technique centralisée
PRG	Paris Rive Gauche
PRL	Plan réussite en licence
PU-PH	Professeur des universités-Praticien hospitalier
R	
RCE	Responsabilités et compétences élargies
RSU	Responsabilité sociale des universités
S	
SAOIP	Service d'aide à l'orientation et à l'insertion professionnelle
SATT	sociétés d'accélération du transfert de technologies
SCD	Service commun de documentation
SCRIPT	Service commun de ressources informatiques, pédagogiques et technologiques
SEFOCOPP	Service de la formation continue professionnelle et permanente
SGA	Secrétaire général adjoint
SIAS	Sciences interdisciplinaires appliquées à la santé

Sigaps Système d'interrogation, de gestion et d'analyse des publications scientifiques
Sigrec Système d'information et de gestion de la recherche et des essais cliniques
Siumpps Service interuniversitaire de médecine préventive et de promotion de la santé
SPC Sorbonne Paris Cité
ST Sciences et techniques
SVE Sciences du vivant et de l'environnement

T

TD Travaux dirigés
TICE Technologies de l'information et de la communication dans l'enseignement

U

UE Unité d'enseignement
UFR Unité de formation et de recherche
UMR Unité mixte de recherche
UR Unité de recherche

V

VAE Validation des acquis de l'expérience
VP VE Vice-présidence Vie étudiante
VPE Vice-présidence Etudiant

Z

ZAC Zone d'aménagement concerté

Observations communes de Sorbonne Paris Cité



BM/PAV le 16/10/2013

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

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

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

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

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

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

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



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

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

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

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

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

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

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

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

Observations du président

Présidence

P/CC/QG/YM – 2013 - 221
Paris, le 13 novembre 2013

M. Philippe Tchamitchian
Directeur de la section des établissements à l'Agence d'Evaluation de la Recherche et de
l'Enseignement Supérieur (AERES)
20 rue Vivienne
75002 PARIS

Monsieur le Directeur,

L'université Paris Diderot remercie le comité de visite et son Président pour le temps consacré à l'évaluation de notre établissement. Il souligne la qualité du travail qui a été mené et le caractère constructif des échanges lors de la visite. Le rapport d'évaluation cerne très bien les enjeux, les points forts, et les points faibles de notre établissement. Les commentaires et les recommandations émises par le comité correspondent aux points faibles identifiés par les équipes de direction au terme du processus d'autoévaluation de l'établissement et confortent donc les efforts qui avaient été entrepris.

L'université Paris Diderot apprécie la tonalité générale très positive du rapport qui prend acte du dynamisme et du volontarisme de l'établissement dans les domaines de l'offre de formation et de l'excellence de la recherche. Le rapport souligne les efforts réalisés en termes de structuration de la recherche et de la formation, d'interdisciplinarité et de partenariat avec les organismes de recherche et dans le domaine de la santé avec l'AP-HP. L'affirmation de notre stratégie internationale et notre expertise en matière de responsabilité sociale et culturelle apparaissent, pour le comité d'évaluation, comme autant de points forts. L'université reconnaît volontiers les points faibles pointés dans la conclusion du rapport et fait siennes les recommandations qui lui sont faites.

Ces recommandations concernent pour l'essentiel le renforcement du pilotage de l'établissement dans les domaines de la recherche, de la formation, et de la gestion financière et administrative. Elles indiquent que les responsabilités et compétences élargies n'ont pas totalement été absorbées par l'université. La gouvernance de l'université est consciente que la progression en matière de pilotage est indispensable. Elle permettra de dégager des marges de manœuvre dans un contexte budgétaire contraint et doit nécessairement s'appuyer sur la mise en œuvre de notre schéma directeur des systèmes d'information.

Cependant, tout en indiquant comment nous entendons appliquer ces recommandations, il nous paraît nécessaire d'apporter quelques commentaires sur les observations formulées par le comité de visite.

université
PARIS
PARIS 7
DIDEROT

Téle +33 (0) 1 57 27 55 10
Fax +33 (0) 1 57 27 55 11
secretariat.president@univ-paris-diderot.fr
www.univ-paris-diderot.fr

Adresse Postale
Présidence
Grands Moulins
75205 Paris Cedex 13



Présidence

Sur la formation

Le développement des pédagogies innovantes, la formulation d'une politique d'évaluation et sa mise en œuvre dans chacune de nos mentions de diplôme, le renforcement de l'insertion professionnelle et le développement des formations en alternance sont des priorités affichées pour l'établissement.

Le comité a émis un certain nombre de recommandations concernant le pilotage de l'offre de formation, notamment en relation avec ce qu'il perçoit comme une organisation très dispersée et une volonté peu affichée de l'université de s'engager dans l'évaluation du coût des formations. La gouvernance, en matière de formation, est façonnée par la place fondamentale de la subsidiarité donnée aux composantes dans ce domaine. Ce mode de fonctionnement, parfois lent et chronophage, nous semble apporter, en contrepartie d'un dialogue exigeant du fait du nombre des interlocuteurs, l'adhésion de la communauté au projet de l'établissement et la conviction de la nécessité de s'y engager activement. C'est dans le même esprit que la CFVU (ex-CEVU) s'est emparée de la question du coût des formations et a engagé une réflexion qui touche tous les acteurs dans ce secteur. Cette réflexion devrait aboutir, au cours de cette année universitaire, à l'élaboration d'indicateurs adaptés, et à une première série de normes partagées par les membres de Sorbonne Paris Cité et revues en fonction des cahiers des charges, des référentiels et du cadre national des formations, issus de l'application de la nouvelle loi ESR et en cours de finalisation.

Le comité recommande la mise en place d'une vraie politique dans le domaine de la formation technologique. Le développement des formations technologiques reste un objectif politique de Paris Diderot avec la volonté d'inscrire cet objectif dans la dynamique de création d'un Collegium technologique Sorbonne Paris Cité.

L'école d'ingénieur est jeune et monte progressivement en charge avec actuellement une cinquantaine d'étudiants indiquant ainsi le succès de cette formule. Le comité du titre d'ingénieur vient d'accréditer l'EIDD pour deux ans. L'université rappelle que des moyens financiers et humains ont été attribués par l'université au cours de ces dernières années même s'ils restent en deçà de ce qu'ils auraient dû être en raison du contexte budgétaire contraint. Ces efforts devraient être maintenus grâce aux moyens dégagés par la création du Collégium technologique Sorbonne Paris Cité. L'université renouvelle sa détermination de transférer progressivement des ressources à l'EIDD à la hauteur de ses possibilités budgétaires pour viser à l'intégration du Réseau Polytech en tant que Polytech SPC, en association avec SupGalilée de Paris Nord.

Si la possibilité de construire les bâtiments pour l'école à Ivry-sur-Seine se concrétise, comme prévu initialement dans le Plan Campus, les capacités de l'école à croître devraient en être renforcées.

De plus, l'installation à la rentrée 2014 de l'IUT de Paris Diderot dans un nouveau bâtiment neuf de la ZAC Pajol, en lien avec les autres IUT de Sorbonne Paris Cité dans le cadre du Collegium technologique, nous permettra d'initier une politique commune des filières technologiques de premier cycle au niveau de la Communauté d'Université et d'établissement.

Présidence

Sur la vie étudiante

L'étudiant est au centre des deux campus de l'université, Paris Rive Gauche et le secteur santé. C'est en partie cette dualité qui suscite sans doute l'impression que notre politique vis-à-vis de la vie étudiante « ne se traduit pas dans la réalité ».

Depuis l'installation de l'ensemble des composantes de l'Université sur le site PRG (hors Santé), la vie du campus situé dans le 13^{ème} arrondissement de Paris se développe de manière rapide et positive. Elle bénéficie du potentiel des infrastructures diversifiées du campus, qui nous permet désormais de dégager des lieux dédiés à la vie étudiante. Des progrès significatifs ont été enregistrés, et dont l'université peut s'enorgueillir, tel que, par exemple, le travail mené pour la montée en charge de la reconnaissance dans les formations de l'engagement étudiant ou encore le caractère exemplaire de l'accompagnement des étudiants en situation d'handicap, souligné par le Comité.

La loi ESR du 22 juillet 2013, en portant le VPE au niveau de la VP du CAC, garantit une liberté d'expression et d'action encore plus importante que celle que les statuts de Paris Diderot assuraient déjà à cette fonction et à ses missions. L'ouverture, en septembre 2013, d'espaces dédiés entièrement à la vie étudiante et aux associations de l'Université, dans la Halle aux Farines au centre du campus PRG, atteste, s'il le fallait, de l'engagement constant de l'établissement en la matière. Toutefois, nous concédons que des actions restent à mener, qui concernent, entre autres, la prise en compte des difficultés sociales des étudiants ou le développement de la maison de l'étudiant.

Rappelons que le potentiel des infrastructures sportives complètes sur le site PRG, ouvertes depuis la rentrée, en fait un élément majeur d'attractivité. Cela permet désormais à l'ensemble des personnels de l'établissement et aux étudiants de pouvoir, sans difficultés, accéder à une pratique sportive libre, encadrée ou dans le cadre de leur formation.

Depuis l'installation sur PRG, la direction de l'Université travaille à faire connaître les difficultés de restauration collective à bas coût pour ses étudiants. Le projet d'extension du restaurant de la Halle aux Farines prévu à l'été 2014 ainsi que la mise en service courant de l'année universitaire 2013/2014 d'une péniche restaurant, en lien avec la Ville de Paris et le CROUS de Paris, permettront de trouver une issue positive à ce problème.

Enfin, de nombreuses initiatives ont été menées par l'établissement pour sensibiliser l'ensemble de ses partenaires à la nécessité d'une offre de logements étudiants dans son environnement proche.

Sur la recherche

Le comité souligne la richesse pluridisciplinaire et l'excellence de la recherche dans les trois grands domaines disciplinaires qui le compose (LLSHS, Sciences et techniques et Santé), tout comme l'effort de structuration de la recherche et d'accompagnement de projets à vocation interdisciplinaire. Il souligne, à juste titre, l'effort mené en matière de valorisation sociale et culturelle mais aussi l'insuffisant développement des relations avec les milieux socio-économiques alors même qu'il pourrait être mis au bénéfice des étudiant-e-s en termes d'insertion professionnelle et des laboratoires à travers une démarche renforcée de valorisation et de transfert.

Présidence

Nous nous efforcerons, en partenariat avec la SATT et les services internes à Paris Diderot ancrés dans le champ de l'insertion professionnelle, de répondre à ces faiblesses. C'est également dans cet objectif que l'établissement souhaite dans l'avenir pouvoir se doter d'un VP Relations avec le monde socio-économique. Paris Diderot s'est engagée financièrement et politiquement dès 2011 dans la création d'une fondation partenariale dont l'une des missions est justement de développer l'interface entre l'université et les partenaires socio-économiques.

Parmi les recommandations figure aussi l'idée d'exploiter davantage « la pluridisciplinarité pour avancer rapidement vers une véritable interdisciplinarité ». Il s'agit là d'une volonté revendiquée à l'échelle de notre établissement qui a déjà donné lieu à l'émergence de plusieurs actions structurantes (campus spatial, Institut des humanités et sciences de Paris, collège international des sciences des territoires, etc.) ou de laboratoires (Laboratoire interdisciplinaire sur les énergies de demain). La communauté d'universités et d'établissements Sorbonne Paris Cité renforcera cette démarche par son soutien au développement de programmes interdisciplinaires via le regroupement de forces scientifiques de chaque établissement (énergie de demain, anthropocène, santé publique, vieillissement, numérisation du patrimoine, imagerie du vivant, sociétés plurielles et réseaux, identités numériques et industries du corps).

Le comité insiste également sur la nécessité de renforcer et de mieux structurer le pilotage de la recherche. Il est important de rappeler que les liens avec les organismes de recherche ont été renforcés et que l'objectif du prochain contrat est la mise en place de la délégation globale de gestion pour l'ensemble des unités mixtes de recherche. Nous poursuivrons les efforts engagés afin de renforcer le dialogue avec les différentes tutelles de nos unités. Nous sommes conscients que les services en appui de la recherche doivent être renforcés pour améliorer notre pilotage afin de « mieux valoriser nos atouts pour obtenir de nouveaux moyens ».

Sur la gouvernance, le pilotage et la gestion

L'université partage le diagnostic du comité de visite sur un certain nombre de points concernant le pilotage et la gestion. Toutefois, la gouvernance de l'université souhaite replacer ces remarques dans le contexte administratif délicat de ces derniers mois, puisque l'université a fonctionné sans directeur général des services pendant plus d'un an, ce qui a retardé la finalisation et la mise en œuvre du projet d'administration ainsi que celui du schéma directeur du système d'information.

L'absence de schéma directeur d'information, dont la mise en œuvre était attendue pour ce dernier contrat, est comme l'indique le rapport un point noir de notre pilotage. Toutefois, certaines actions ont été menées qui en faciliteront la mise en place. Un bilan assez exhaustif des différents outils en usage à Paris Diderot a été conduit avec l'assistance d'un cabinet spécialisé. Il a amené l'université à définir des référentiels (personnels, étudiants, structures locaux, etc.) et lui a permis de déterminer les projets à conduire (optimisation d'outils existants, développement de nouvelles applications).

Par ailleurs, quelques fonctions non couvertes, ont été mises à l'étude en coordination avec les partenaires de Sorbonne Paris Cité.

Présidence

Dans le contexte post-RCE de l'établissement, le volet ressources humaines du système d'information fait l'objet depuis plusieurs mois d'un pilotage renforcé au sein d'un comité dédié interne de pilotage réunissant tous les deux mois environ les différents acteurs impliqués (DRH, VP RH, DSI, DGS). Site pilote de Siham, au prix d'un lourd investissement de l'équipe projet dans la conception et des gestionnaires appelés à tester la production nationale, Paris Diderot est partie prenante du comité stratégique piloté par l'AMUE.

La fiabilisation de l'ensemble de nos données a également été un des objectifs de ces derniers mois, nous permettant désormais d'engager une phase de construction d'indicateurs crédibles.

Le comité pointe l'hétérogénéité des modèles d'organisation et de gestion administrative des composantes et des services et l'absence de chaîne managériale permettant la mise en place du principe de subsidiarité et d'efficacité de la gestion. Le projet d'administration, dont la phase de consultation lancée avant l'été vient de se terminer, cherche à répondre à cette question. Désormais sous la responsabilité de la directrice générale des services, il s'agit de clarifier la répartition des fonctions (support, soutien) entre composantes, services centraux voire Sorbonne Paris Cité, selon des principes énoncés dans le texte "principes et règles de gouvernance". Il s'agit également d'assurer une offre de services de qualité à tous les usagers internes et externes.

L'investissement important en 2014 de l'établissement en matière de formation des personnels, alors que le contexte budgétaire est contraint, indique que la gouvernance considère qu'il s'agit d'une priorité pour l'établissement.

Ce projet ambitieux est inséparable de la poursuite de la structuration de l'organigramme par la constitution de grandes directions (par exemple la direction des études et de la formation) qui facilitera la coordination entre pilotage politique et organisation administrative.

Sur Sorbonne Paris Cité

Lancé il y a trois ans, le projet de Sorbonne Paris Cité arrive dans une nouvelle phase de maturité.

C'est dans un esprit de dialogue et de concertation permanente avec sa communauté que l'établissement a fait le choix de le construire. Ainsi dès 2012, avec le rapport des membres de la Commission de Concertation de Paris Diderot puis avec les Assises de Paris Diderot pour Sorbonne Paris Cité qui auront lieu fin novembre, l'Université a fait le choix d'impliquer pleinement l'ensemble des personnels et usagers de l'établissement.

C'est dans cet esprit et dans une volonté réaffirmée de montrer l'unité des membres fondateurs pour une même ambition que nous avons fait le choix d'apporter une réponse commune aux remarques concernant Sorbonne Paris Cité que vous trouverez jointe à ce courrier.

Présidence

Les débats qui s'ouvrent, tant par la mise en œuvre des statuts de la Communauté d'Université et d'Etablissements que par la réflexion engagée sur son devenir à l'horizon 2016, permettront de mettre en œuvre l'université unifiée dans les meilleures conditions. De plus, les élections qui auront lieu dans l'établissement au premier trimestre 2014, suite au départ du Président Vincent Berger, seront l'occasion de soumettre au débat le plus large possible l'avenir de Sorbonne Paris Cité.

Je vous prie d'agréer, Monsieur le Directeur, l'assurance de mes sincères salutations.



Christine Clerici
Administratrice provisoire de l'Université

Tél +33 (0) 1 57 27 55 10
Fax +33 (0) 1 57 27 55 11
secretariat.president@univ-paris-diderot.fr
www.univ-paris-diderot.fr

Adresse Postale
Présidence
Grands Moulins
75205 Paris Cedex 13



université
PARIS
PARIS 7
DIDEROT

Organisation de l'évaluation



L'évaluation de l'université Paris Diderot (Paris 7) a eu lieu du 23 au 25 avril 2013. Le comité d'évaluation était présidé par Jos Engelen, président de l'organisation néerlandaise pour la recherche scientifique (NWO).

Ont participé à l'évaluation :

- Bernard Ancori, professeur des universités, université de Strasbourg ;
- Pierre Baras, professeur des universités, université de Savoie ;
- Ludwig Fesenmeier, professeur des universités, université d'Erlangen-Nuremberg (Allemagne) ;
- Pierre Formstecher, professeur des universités-praticien hospitalier, université Lille 2 ;
- Yves Fort, professeur des universités, université de Lorraine ;
- Frédéric Gaffiot, professeur des universités, directeur scientifique du pôle de compétitivité Lyon Biopôle ;
- Guillaume Guidici, vice-président étudiant, université Montpellier 1 ;
- Vincent Lang, maître de conférences, université de Nantes ;
- Jean-François Lanot, directeur général adjoint du CHU de Strasbourg ;
- François Renard, professeur des universités, université Grenoble 1 ;
- Catherine Vieillard, secrétaire générale de l'Académie de Reims.

Michel Granet délégué scientifique et Célia Alfonsi, 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/guest.php?sole=Y&app=AERES_DIFFCV