



**HAL**  
open science

## Université Paris-Sud

Rapport Hcéres

► **To cite this version:**

| Rapport d'évaluation d'un établissement. Université Paris-Sud. 2014. hceres-02026487

**HAL Id: hceres-02026487**

**<https://hal-hceres.archives-ouvertes.fr/hceres-02026487>**

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 - Sud



Septembre 2014





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

Section des Établissements

*Pour l'AERES, en vertu du décret du 3  
novembre 2006<sup>1</sup>,*

- Didier Houssin, président
- Philippe Tchamitchian, directeur de la  
section des établissements

*Au nom du comité d'experts,*

- Philippe Vincke, président du comité

---

<sup>1</sup> Le président de l'AERES « signe [...], les rapports d'évaluation, [...] contresignés pour chaque section par le directeur concerné » (Article 9, alinéa 3 du décret n°2006-1334 du 3 novembre 2006, modifié).



# Sommaire



Présentation.....	7
La stratégie et la gouvernance.....	9
I – La gouvernance.....	9
II – Les partenariats .....	10
1 ● L'UPSay .....	10
2 ● Les liens avec les hôpitaux .....	11
III – La communication .....	12
IV – La qualité .....	12
La recherche et la formation.....	15
I – La recherche.....	15
II – La formation .....	16
1 ● L'offre de formation .....	16
2 ● La gestion des formations .....	18
III – Le lien recherche – formation.....	19
IV – La documentation.....	20
La réussite des étudiants.....	21
I – Le parcours des étudiants, de l'orientation à l'insertion professionnelle .....	21
II – La vie étudiante.....	21
La valorisation et la culture scientifique.....	23
Les relations européennes et internationales.....	25
Le pilotage et la gestion.....	27
I - Les ressources humaines.....	27
II - La fonction financière et comptable .....	28
III - La fonction immobilière et logistique .....	28
IV - Le système d'information .....	29
Conclusion .....	31
I – Les points forts .....	31

II – Les points faibles .....	31
III – Les recommandations .....	32
Liste des sigles.....	33
Observations du président .....	37
Organisation de l'évaluation.....	41

# Présentation

L'université Paris - Sud (UPSud, anciennement Paris XI) a été créée, en 1970, par la réunion d'un certain nombre d'établissements préalablement autonomes situés en Île-de-France, entre Paris et Orsay, dans une région particulièrement riche en institutions d'enseignement supérieur et de recherche. Aujourd'hui, elle regroupe 9 composantes réparties sur 5 sites géographiques dans une zone de près de 12 km de rayon : 5 facultés<sup>2</sup> (UFR), 3 IUT<sup>3</sup> et une école d'ingénieurs<sup>4</sup>. La structure de type centre hospitalier universitaire (CHU) associé à l'UPSud est constituée de 3 hôpitaux de l'AP-HP<sup>5</sup> et d'un centre de lutte contre le cancer, l'Institut Gustave Roussy (IGR). D'autre part, la Faculté de médecine est liée par convention à 6 autres hôpitaux.

L'UPSud a un plafond d'emplois État de 4 037 ETPT, elle compte 1 600 enseignants et enseignants-chercheurs (EC) titulaires dont environ 190 EC des disciplines médicales et pharmaceutiques, 1 300 membres titulaires du personnel administratif et technique (Biatss), auxquels s'ajoute le personnel non titulaire constitué d'environ 1000 enseignants et 130 Biatss<sup>6</sup>. 1 800 chercheurs et 1 500 agents techniques et administratifs des organismes nationaux de recherche participent également aux effectifs répartis dans les 77<sup>7</sup> unités de recherche et 10 domaines disciplinaires. 19 écoles doctorales, et de très nombreuses formations (dont 34 masters) s'adressant à environ 28 000 étudiants, dont 12 % de l'étranger<sup>8</sup>. 80 % des étudiants proviennent de la région parisienne<sup>9</sup>. En 2011-2012, 17 % des étudiants étaient boursiers sur critères sociaux<sup>10</sup>. L'UPSud est passée aux responsabilités et compétences élargies (RCE) en janvier 2010, son budget exécuté en 2012<sup>11</sup>, est d'environ 366 M€, dont 36 % sont affectés à la recherche, 35 % à la formation, 11 % au pilotage de l'établissement, 9 % à l'immobilier et 6 % à la documentation. Les recettes proviennent, pour 78 %, du MENESR, et la masse salariale totale représente 72 % des dépenses.

L'UPSud a su tirer parti de son potentiel d'enseignants-chercheurs et de son environnement scientifique et socioéconomique pour proposer des licences et des masters reconnus pour leur très bon niveau académique. Elle se situe parmi les meilleures universités de France dans les classements internationaux. Ses chercheurs ont obtenu 3 Prix Nobel et 4 Médailles Fields et de nombreux projets ont été labellisés dans le cadre des investissements d'avenir.

Le projet Idex Paris - Saclay a pour objectif d'aboutir, en 2014 - 2015, à la création d'une université de recherche de classe mondiale, l'université Paris - Saclay (UPSay), sous la forme, d'une Communauté d'universités et établissements<sup>12</sup> Comue regroupant 10 000 enseignants-chercheurs et 60 000 étudiants. Cette Comue (qui remplacera l'actuelle fondation de coopération scientifique (FCS)) comportera 19 membres fondateurs (7 organismes de recherche et 12 établissements d'enseignement supérieur et de recherche), dont l'UPSud, et un certain nombre de

---

<sup>2</sup>Faculté Jean Monnet (droit-économie-gestion) à Sceaux et Orsay : 5 481 étudiants en 2011-2012 (Source : ParisSud en chiffres, année 2012) ;

Faculté de médecine au Kremlin-Bicêtre : 4 285 étudiants ;

Faculté de pharmacie à Châtenay-Malabry : 3 196 étudiants ;

Faculté des sciences à Orsay : 9 036 étudiants ;

UFR Staps (Faculté des sports) à Orsay : 1 139 étudiants ;

<sup>3</sup> IUT d'Orsay, IUT de Sceaux et IUT de Cachan : 1 086, 1 519, 932 étudiants ;

<sup>4</sup> Polytech Paris-Sud : 615 étudiants.

<sup>5</sup> Hôpital Bicêtre, Hôpital Paul-Brousse et Hôpital Antoine-Béclère qui constituent un des 12 groupes hospitaliers de l'AP-HP appelé HUPS (Hôpitaux universitaires Paris-Sud).

<sup>6</sup> Source : Information fournie par l'UPSud en août 2014.

<sup>7</sup> Source : Liste des unités de recherche déposée à l'Aeres pour le contrat 2015-2019, parmi celles-ci l'UPSud est établissement déposant pour 70 d'entre elles.

<sup>8</sup> Portail d'aide au pilotage de l'enseignement supérieur et de la recherche PapESR, données 2012-2013.

<sup>9</sup> Source : Paris-Sud en chiffres, 2012.

<sup>10</sup> Source : Données de caractérisation, indicateurs Paris-Sud du dossier d'autoévaluation déposé à l'Aeres.

<sup>11</sup> Source : compte financier 2012 de l'UPSud.

<sup>12</sup> Loi n° 2013-660 du 22 juillet 2013 relative à l'enseignement supérieur et à la recherche.

membres associés. Un comité d'orientation stratégique<sup>13</sup> (Cos) Paris-Saclay est chargé de transmettre, à la future université, les demandes et positions de l'UPSud. Dans le cadre de l'opération campus Paris-Saclay, l'UPSud bénéficiera de la construction de nouveaux bâtiments sur le plateau de Saclay ce qui occasionnera le déménagement de nombreuses équipes de recherche. Les premiers masters et écoles doctorales de l'UPSay seront opérationnels en septembre 2015.

L'UPSud vit donc une phase de transition d'un passé entre des composantes autonomes et dispersées qu'il fallait rassembler en une seule université vers un futur où l'UPSud deviendra elle-même membre d'un ensemble plus vaste : l'UPSay.

La mission du comité consistait à évaluer l'UPSud sur la période 2009 - 2013. Au cours de sa visite, il s'est notamment intéressé à l'articulation entre la présidence et les composantes de l'université, articulation qui, selon l'évaluation précédente<sup>14</sup>, devait être améliorée. En outre, le comité a examiné le pilotage des activités de recherche et de formation (y compris le suivi des étudiants), la politique de valorisation, la dimension internationale, ainsi que les différents domaines de la gestion qui avaient fait l'objet de recommandations dans l'évaluation 2009. Il a également analysé la manière dont l'UPSud se prépare et contribue à la création de l'UPSay.

---

<sup>13</sup> Le Cos Paris-Saclay de l'UPSud est constitué du président, des vice-présidents du conseil d'administration (CA), du conseil scientifique (CS) et du conseil des études et de la vie universitaire (Cevu), des doyens et directeurs de composantes, de la DGS, de la direction de la Mission campus, de membres du CA, du CS et du Cevu et d'étudiants élus dans les conseils.

<sup>14</sup> Rapport d'évaluation de l'université Paris-Sud, 2009.

# La stratégie et la gouvernance

Il est important d'insister sur le caractère complexe et évolutif de l'environnement de l'UPSud. Le passage aux RCE, le projet UPSay et les investissements d'avenir n'ont pas permis à l'université de réaliser en tous points le plan stratégique 2009 - 2013. Elle a dû constamment s'adapter aux nouvelles circonstances et redéfinir sa stratégie au fur et à mesure.

L'intégration des composantes de l'UPSud, qui faisait partie du plan stratégique du contrat en cours, est loin d'être réalisée concrètement<sup>15</sup>: le sentiment d'appartenance aux composantes est encore très développé, les procédures de pilotage sont toujours relativement peu harmonisées. Même si les efforts se poursuivent dans ce sens, il semble illusoire d'atteindre l'intégration totale avant la création de l'UPSay. Le pari des dirigeants est que le défi commun que constitue cette création contribuera à accélérer l'intégration souhaitée. Les travaux des composantes de coordination de l'UPSay, chargés de définir les *schools* et les départements<sup>16</sup> de la future université ont en effet contribué au développement du dialogue entre les composantes de l'UPSud, les axes scientifiques ayant été définis par une approche *bottom-up*. Plus généralement, les entretiens ont montré que le projet UPSay, dans son principe, suscite une réaction plutôt positive de l'ensemble du personnel, même si des inquiétudes se manifestent face au manque d'information précise sur sa réalisation concrète.

## I – La gouvernance

L'équipe de présidence de l'UPSud, en place depuis 2012, comprend, outre le président, 3 vice-présidents (VP) élus par les 3 conseils (d'administration (CA), scientifique (CS), des études et de la vie universitaire (Cevu))<sup>17</sup>, 4 VP chargés de mission (finances et pilotage, organisation, politique numérique et systèmes d'information, campus patrimoine et environnement, relations internationales), 1 VP étudiant élu, la DGS, la directrice de la communication et la directrice de cabinet. L'équipe apparaît soudée et solidaire autour de son président.

Les discussions stratégiques sont initiées au sein de l'« équipe de direction » (équipe de présidence + directions des 9 composantes) et au Cos Paris-Saclay pour tout ce qui concerne les projets Paris-Saclay, avant d'être menées au CA. Les décisions formelles se préparent dans les 2 principales commissions (CR, CFVU) et sont validées par le CA après consultation du comité technique (CT) le cas échéant. Les réunions du CA sont souvent longues et traitent de nombreux points techniques ce qui peut expliquer l'absence fréquente de certains membres extérieurs.

A noter qu'il n'y a pas d'organisation systématique du suivi des décisions du CA, que ce soit par le CA ou par une autre instance, et ce, même si ces décisions font l'objet de notes de synthèse précises inscrites dans les compte rendus de réunions.

Globalement, cette gouvernance a fonctionné de manière satisfaisante pour le passage de l'université aux RCE. Il est néanmoins nécessaire de poursuivre la mise au point des procédures de gouvernance et de pilotage dans le but de consolider le fonctionnement actuel, notamment dans la perspective du projet UPSay.

De nombreux chargés de mission (35) collaborent avec les VP en leur préparant, ponctuellement, des dossiers sur des sujets spécifiques. L'équipe présidentielle et les directions administratives ont accès à des tableaux de bord mais les données ne sont pas toujours perçues comme fiables par les utilisateurs, notamment en matière d'opérations

<sup>15</sup> Dans sa présentation liminaire au comité, le président de l'université « l'a estimée à environ 10 % ».

<sup>16</sup> L'UPSay, en phase de construction par ses membres, a défini des « composantes de coordination » pour élaborer l'offre de formation - les *schools* - et la stratégie partagée de recherche - les départements (de recherche) -. Source : Présentation de l'organisation générale de l'UPSay devant les comités d'évaluation AERES des écoles doctorales de l'UPSay par le président de la FCS, 22 janvier 2014.

<sup>17</sup> A compter de la publication de la loi du 22 juillet 2013 relative à l'enseignement supérieur et à la recherche, la commission de la recherche (CR) du conseil académique est constituée des membres du CS et la commission de la formation et de la vie universitaire (CFVU) de ce même conseil est constituée des membres du Cevu.

financières et budgétaires. Des actions ont été entreprises récemment, pour améliorer cette situation, il serait souhaitable qu'elles soient consolidées.

Une certaine faiblesse des services de soutien et de support (dont les responsables sont conscients), en termes de qualifications du personnel, entraîne une implication importante des VP dans le suivi et la mise en œuvre des décisions, en collaboration avec les directions administratives. Si la direction générale des services joue un rôle central dans la gouvernance (« elle dirige en complémentarité avec le président »), il n'en demeure pas moins que le comité constate une insuffisance d'animation du groupe des responsables administratifs de composantes (les responsables des composantes sont peu réunis). Une réponse à ce besoin pourrait être apportée par le recrutement prochain d'une adjointe.

Les 9 composantes gardent donc beaucoup d'autonomie, même si une certaine coordination est assurée par l'équipe de direction. Les directeurs de composantes sont invités au CA ce qui leur permet d'être informés des décisions stratégiques qui y sont prises, d'autant qu'ils ont participé à leur élaboration au sein de l'équipe de direction. La présidence souhaite éviter la centralisation à outrance et préfère s'appuyer sur des délégations, dans les composantes, qui assurent la proximité avec la base. Il reste néanmoins des problèmes d'articulation entre la gestion centrale et les composantes, notamment en termes de RH et de SI.

En conclusion, le comité préconise à l'UPSud de poursuivre et renforcer l'intégration de ses 9 composantes et de mettre en œuvre, en son sein, une véritable gestion de projet UPSay, en vue de la création de la future université, ce qui passe par l'opérationnalisation, la constitution d'une équipe dédiée et l'analyse des conséquences sur l'organisation interne de l'UPSud.

## II – Les partenariats

Les partenariats de l'UPSud sont très nombreux et prennent part à l'identité même de l'université, résultat de la réunion d'un nombre important d'institutions diverses et, au départ, indépendantes. Ils concernent plus particulièrement les institutions impliquées dans le projet UPSay, les hôpitaux, les organismes nationaux de recherche, les milieux socio-économiques et les universités étrangères. Ces points sont traités dans les différents chapitres du rapport.

### 1 ● L'UPSay

Globalement, la vision du projet UPSay par les dirigeants de l'UPSud est claire. Au dire du président de l'université, « À terme, après une période de fédéralisation représentée par la Comue, les universités concernées devraient abandonner leur identité au profit de l'UPSay ». Ce ne sera pas nécessairement le cas pour tous les établissements partenaires puisque certains pourront rester « associés » à la nouvelle université et garder leur identité. En réalité, comme il a été dit par plusieurs interlocuteurs, le projet UPSay en est encore en discussion « au niveau des états-majors » même si la construction de l'ensemble progresse puisque les statuts de la Comue ont été soumis à la tutelle.

La stratégie d'intégration dans l'UPSay est dessinée, en effet, au plus haut niveau de l'UPSud (présidence et une partie de son entourage rapproché), en coopération avec les responsables de la FCS et de l'établissement public Paris - Saclay (EPPS)<sup>18</sup>. Le comité a d'ailleurs été surpris de constater que plusieurs VP ont affirmé ne pas suivre ce dossier. De son côté, l'administration n'est, à ce jour, pas au fait de l'évolution précise du projet. Le collège doctoral de l'UPSay, par exemple, est bien en place, mais rien n'est décidé concernant le soutien administratif et le système d'information qui l'accompagneront. De même, le département financier ne se prépare pas au projet UPSay et le futur système d'information de l'UPSay est encore embryonnaire (il concerne uniquement la carte étudiant, la sécurité, l'annuaire et l'authentification).

Dans certains domaines, le projet UPSay peut apparaître comme un frein au développement de nouveaux projets internes à l'UPSud, les acteurs étant en attente d'informations précises sur la future université. Relativement peu d'enseignants-chercheurs « de la base » semblent avoir une vision globale du projet et une idée claire du fonctionnement futur. C'est notamment le cas en matière de relations internationales et de vie étudiante.

---

<sup>18</sup> L'EPPS est un établissement public à caractère industriel et commercial créé par le décret n° 2010-911 du 3 août 2010. Il est chargé de conduire toute action susceptible de favoriser les activités d'enseignement, de recherche et d'innovation et leur valorisation industrielle, et de réaliser des opérations d'aménagement du pôle scientifique et technologique sur son périmètre d'action qui s'étend sur 49 communes, réunies en 4 communautés d'agglomération sur 2 départements (Essonne et Yvelines).

En revanche, les maquettes des formations, au niveau master, sont avancées. Les responsables des programmes de formation de l'UPSud y ont pris une part active et le résultat les satisfait. Par ailleurs, les propositions de modalités de rassemblement des écoles doctorales (ED) de l'UPSud dans le collège doctoral de l'UPSay semblent déjà acceptées par les acteurs concernés de l'université.

Pour la présidence, la principale difficulté du processus de construction de l'UPSay réside dans une mauvaise circulation de l'information. Malgré l'organisation de réunions trimestrielles avec les directeurs d'unités de recherche, l'information ne descend que très difficilement vers le personnel de l'UPSud qui n'a donc pas une vision précise de l'évolution du projet, en particulier pour ce qui concerne les actions à engager afin d'assurer les différents déménagements de façon optimale, ceci malgré l'existence d'une organisation spécifique pour gérer le dossier.

C'est en effet la FCS qui gère le Plan Campus en cohérence avec le projet scientifique de l'UPSud, l'EPPS qui est en charge de la préparation de l'infrastructure, les déménagements sur le plateau de Saclay ainsi que la gestion du patrimoine relèvent, eux, de la responsabilité de l'UPSud. Il apparaît néanmoins que les équipes de la FCS chargées de cette mission ne sont ni assez structurées ni assez dotées de moyens, beaucoup des effectifs étant des contractuels à durées de contrat courtes. Ce point est d'autant plus critique que les équipes de l'UPSud qui collaborent avec la FCS ont aussi la lourde charge de l'immobilier actuel de l'université et de son devenir, pour lequel il ne semble pas y avoir, à ce jour, de stratégie claire. Une étude est prévue en 2015 pour définir les orientations futures de l'UPSud en matière immobilière. La stratégie à adopter ne pourra pas faire abstraction de la situation financière fragile de l'UPSud.

Il est un fait que l'UPSud est un des principaux leaders du projet UPSay, comme préconisé dans le précédent rapport d'évaluation de l'AERES. La position de certains partenaires n'est pas encore très claire. Tel est le cas de l'Inserm et des hôpitaux, qui peuvent parfois sembler réticents au projet, ce qui pose la question de la future situation de la médecine. En revanche, des organismes de recherche tels que le CEA et le CNRS se sont déclarés prêts à participer activement au projet, y compris sur le sujet des formations de la future université.

## 2 ● Les liens avec les hôpitaux

L'UPSud, dans ses composantes facultés de médecine et de pharmacie, se caractérise par une forte dispersion géographique de ses structures, mais également par une très grande richesse de son offre dans tous les domaines, aussi bien pour l'enseignement que pour la recherche. Les articulations entre ces facultés et la faculté des sciences sont nombreuses.

La stratégie en matière de formation tant initiale que continue est claire et riche, et la cohésion de la composante santé est apparue dans l'organisation de la première année commune des études de santé. On peut aussi souligner le dynamisme de l'École des sciences du cancer, et les efforts vers les masters à finalité professionnelle de la faculté de Médecine, comme les licences de la faculté de Pharmacie.

Les partenariats de l'UPSud avec les organismes de recherche dans le secteur de la santé (Inserm, CNRS, CEA) sont bien structurés, et les partenaires hospitaliers sont nombreux : six hôpitaux conventionnés, dont le Centre chirurgical Marie Lannelongue, l'Institut Gustave Roussy (IGR) et trois hôpitaux de l'AP-HP au sein du plus grand hôpital d'Europe. Dans ce contexte complexe de partenariats multiples, il n'était pas aisé, pour l'UPSud, de se donner une identité et une dynamique propres.

Néanmoins, la convention tripartite entre l'AP-HP, l'UPSud et l'Institut Gustave Roussy, signée en 2012, a donné un cadre nouveau et original dans le sens où il inclut, dans le périmètre du CHU, un Centre de lutte contre le cancer, et où il décrit les coordinations en matière de recherche entre les signataires et l'Alliance nationale pour les sciences de la vie et de la santé (Aviesan), présidée par le président directeur général de l'Inserm.

Dans la pratique, cette coordination entre les acteurs a permis de définir quatre axes stratégiques qui structurent l'action conjuguée des équipes hospitalières et des équipes de recherche, et donnent sens aux différents projets et initiatives. Le comité local pour la recherche biomédicale et en santé publique (CLRBS) Paris-Sud a été le creuset de cette structuration dès 2010. Les équipes du CHU ont concouru aux appels à projets pour les départements hospitalo-universitaires<sup>19</sup> (DHU) et ont été lauréates deux fois.

---

<sup>19</sup> La labellisation des DHU a fait l'objet de 2 appels à projets (2011 et 2012), lancés conjointement par l'AP-HP, les universités partenaires et les organismes de recherche concernés. Il s'agit de dynamiser la recherche et d'améliorer la qualité des soins, par une diffusion plus rapide des innovations.

Même les équipes des projets encore non retenus témoignent d'améliorations dans le continuum recherche - soins. L'IGR s'est également appuyé, dans son label SIRIC (site de recherche intégrée sur le cancer), mais aussi dans toute sa stratégie, sur cette dynamique, et le Centre de recherche de santé publique de Paul Brousse a désormais acquis une taille critique appréciable.

La dynamique est donc largement engagée. Cependant, en dépit de ces partenariats avec de grandes institutions, la politique de valorisation reste peu lisible pour l'UPSud car chacun garde sa structure dédiée.

En conclusion, l'association des établissements signataires de la convention HU et d'Aviesan est un acquis essentiel. Il est recommandé de renforcer le rôle du CLRBS Paris-Sud pour anticiper au mieux les initiatives, et coordonner dans les meilleures conditions les contrats des uns et des autres. Compte-tenu du projet UPSay, la dynamique et la cohésion de ce comité pourraient constituer un levier précieux pour encore accentuer la cohérence et éviter que l'éloignement des équipes de recherche des sites hospitaliers ne devienne problématique.

### III – La communication

La notoriété de l'UPSud représente certainement un attrait pour les étudiants aux niveaux master et doctorat. Pour les formations de licence, d'IUT et d'école d'ingénieurs, ce sont surtout les liens locaux entre établissements qui guident les choix des étudiants.

Par ailleurs, une réussite notable, à mettre au crédit des équipes de communication, est d'avoir développé une charte graphique commune, intégrée très rapidement, et sans période transitoire, par l'ensemble des composantes de l'UPSud. L'identité de l'université est ainsi bien établie et bien diffusée dans son environnement. A noter aussi le fait que la très grande majorité des contributions scientifiques sont diffusées sous le logo ou avec l'affiliation de l'UPSud.

La direction de la communication est composée d'une équipe centrale et de personnes relais au sein de chaque composante. Elle a été renforcée en effectifs pour améliorer la présence de l'UPSud dans les médias, améliorer le site web de l'Université en lien avec le schéma directeur numérique (SDN), organiser des événements internes, augmenter la cohésion du personnel, améliorer la visibilité de l'offre de formation auprès des futurs étudiants et, enfin, favoriser la diffusion des résultats de la recherche et leur vulgarisation dans l'environnement socioéconomique. Ses moyens financiers ont été augmentés en 2010, mais sont aujourd'hui en décroissance, ce qui constitue un facteur de risque pour ses actions.

La communication de l'UPSud utilise encore beaucoup le support papier, même si le programme de numérisation se poursuit dans le contexte du schéma directeur numérique ; un domaine essentiel à traiter est celui du site internet et, en particulier, la séparation plus nette entre le site externe et l'intranet.

La responsable de la communication centrale participe aux réunions de l'équipe de direction, ce qui est une nécessité pour qu'elle puisse avoir un accès direct aux grandes problématiques stratégiques de l'université. Son accès à la présidence est cependant mesuré, ce qui peut également constituer un risque, surtout dans le contexte du projet UPSay dans lequel le président joue un rôle prépondérant et où, comme mentionné précédemment, la communication n'est pas optimale.

Les responsables du service de communication travaillent en réseau avec leurs pairs pour préparer la constitution du réseau des communicants de l'UPSay. Une plus large implication du service à la diffusion d'informations régulières sur l'avancement du projet UPSay et sur la contribution de l'UPSud à ce projet serait certainement de nature à créer une progression plus rapide de l'adhésion des acteurs de l'université au projet global.

Enfin, un enjeu essentiel pour l'UPSud, et pour son service communication, sera de préserver la notoriété de l'université dans son processus de migration et d'intégration dans l'UPSay, tant que l'UPSud conservera son identité, et de la transférer sans perte dans l'UPSay le moment venu. Cette transition doit être gérée avec soin et attention sous le contrôle de la présidence, de l'équipe de direction et des responsables de l'UPSay. Les facteurs - clés de réussite d'une telle opération résident dans le budget qui lui sera alloué et la mise en place d'une équipe - projet dédiée sous la supervision directe des plus hauts responsables des organisations concernées.

### IV – La qualité

L'UPSud a pris différentes initiatives ponctuelles relatives à la gestion de la qualité, à l'image d'une étude du processus métier « scolarité et soutien à l'enseignement » en 2012 (voir le rapport d'activités 2012 de la Maison des études), ou encore de l'obtention de la certification Iso 9001 pour les activités de formation continue en 2005. Cette dernière démarche a ensuite été appliquée avec succès aux écoles doctorales en 2010. Le déploiement de la qualité

dans ces deux activités est une avancée positive pour l'amélioration continue des pratiques de l'établissement dans ces secteurs stratégiques. La démarche de certification n'a pas été étendue à l'ensemble des activités de l'établissement, mais cela n'est pas réhibitoire, la certification ne constituant pas un passage obligatoire dans la mise en place d'une politique de la qualité.

Plus globalement, l'UPSud est dotée d'une « cellule d'aide au pilotage et au contrôle de gestion ». Le recrutement d'un directeur, en cours lors de la visite, semble complexe en raison des qualifications requises. L'essentiel des activités de la cellule consiste à extraire et à produire des données et des indicateurs utiles au pilotage, ainsi que le document « Paris - Sud en chiffres » et le rapport d'auto-évaluation, dont il faut signaler la bonne qualité. Cette cellule peut donc constituer une bonne base organisationnelle susceptible de conduire au développement d'une mission « qualité » au sens des « European Standards and Guidelines (ESG) for Quality Assurance ».

C'est en ce sens qu'au-delà des activités de contrôle de gestion et de maîtrise des risques, une démarche systémique de la qualité pourrait être avantageusement définie au niveau politique. Elle viendrait en accompagnement méthodologique de l'évaluation des enseignements et, plus généralement, de l'intégration des démarches qualités dans la politique de formation. La sensibilisation de la communauté universitaire aux enjeux relatifs à la qualité, vue comme une culture, pourrait progressivement y contribuer. Signalons qu'au moment de la visite, l'établissement prévoyait d'élaborer une politique de la qualité d'établissement à laquelle serait associé un service organisé en conséquence.



# La recherche et la formation

## I – La recherche

Le palmarès de l'UPSud, dans les prix et classements internationaux, est unanimement désigné par les enseignants-chercheurs ayant effectué une mobilité internationale, comme élément premier de l'attractivité de l'établissement.

Le potentiel de recherche est remarquable, tant en volume qu'en qualité, et tire profit des investissements réalisés de longue date sur le site. Il se développe au sein d'unités de recherche reconnues sur le plan international, notamment en sciences exactes, en médecine et en pharmacie. L'implication des organismes nationaux de recherche est très forte dans la plupart des laboratoires (parmi les unités de recherche évaluées par l'AERES en 2014, 84 % sont des UMR), même s'il faut relever l'absence d'implication des EPST, en particulier du CNRS, dans les disciplines relevant des sciences humaines et sociales. Les recherches se déploient essentiellement en biologie-médecine-pharmacie (33 % des effectifs), physique (24 % des effectifs) et sciences pour l'ingénieur (14 % des effectifs).

En sciences exactes, l'université est un acteur de premier plan au niveau national, notamment en mathématiques et physique, où les unités ont toutes été évaluées au meilleur niveau par l'AERES. La moitié des succès à l'European Research Council depuis 2009 relèvent du domaine des mathématiques.

Dans les sciences du vivant et de la santé, une certaine cohérence thématique est affichée au sein de la dizaine d'Instituts fédératifs de recherche<sup>20</sup> (IFR) qui assurent, entre autres, l'animation scientifique ainsi que la gestion de plateaux techniques mutualisés. Cette organisation apporte une lisibilité dans ce domaine et fait apparaître des forces et une structuration intéressante de domaines tels que les neurosciences, la génomique, l'imagerie, la santé publique, le cancer et l'innovation thérapeutique.

On relève cependant que l'organisation et la gestion de la recherche s'élaborent en premier lieu au sein des facultés et que leur décloisonnement demeure un enjeu majeur, notamment à la veille du basculement dans l'UPSay. Cette nécessité a été prise en compte dans la préfiguration des périmètres des départements de recherche et des *schools*, et fait l'objet de débats réguliers au sein de l'équipe de direction et du CS (devenu CR), qui se sont renforcés depuis l'accession aux RCE.

Au-delà de cette réflexion, la CR déploie une politique incitative et de mutualisation au travers de 4 appels d'offres différents (équipements de recherche mutualisés, moyens de recherche mutualisés, attractivité et mobilité thématique, amélioration des unités de recherche) dotés d'un budget total de 4 M€/an. Le conditionnement de l'attribution des financements aux efforts faits par les équipes pour répondre aux recommandations de leur évaluation AERES a été un levier de cette politique de rapprochement, conduisant notamment au regroupement significatif d'unités (25 % de diminution du nombre d'UMR). Le comité a pu constater que ces actions étaient appréciées par les laboratoires et par les enseignants-chercheurs, même si elles sont insuffisantes pour attirer des chercheurs confirmés de très haut niveau. L'effet levier pourrait être amélioré en conditionnant l'attribution des moyens à un engagement de réponse aux appels d'offre nationaux ou internationaux de plus grande ampleur, sur le modèle de ce qui se pratique pour les ANR Jeunes Chercheurs.

Cette politique de soutien à la recherche ne semble pas propice à produire un effet levier significatif. L'excellence des forces de recherche de l'UPSud tire aussi profit de la très forte implication de l'ensemble des organismes nationaux de recherche, et plus particulièrement du CEA et du CNRS. L'université pourrait exploiter cet engagement, et renforcer son rôle stratégique et fédérateur, en suscitant l'émergence de pôles de recherche dotés

---

<sup>20</sup> Le programme des Instituts fédératifs de recherche (IFR) a été mis en place en 1994 par le ministère en charge de l'enseignement supérieur et de la recherche en liaison avec le ministère en charge de la santé. Ce programme, destiné à fédérer des unités de recherche relevant de différents partenaires institutionnels autour d'une stratégie scientifique commune d'excellence en santé, n'est plus spécifiquement soutenu financièrement par le ministère depuis l'accession aux RCE des universités. Néanmoins, les structures créées ont souvent été conservées afin que leur rôle d'animation scientifique demeure.

de moyens, s'appuyant sur une excellente recherche fondamentale, axés sur des challenges sociétaux, et reposant sur un partenariat renforcé avec les EPST.

La définition de ces pôles visant à fédérer pourrait s'inspirer des actions déjà engagées au sein des IFR, et des nombreux succès obtenus dans le cadre des Investissements d'avenir. Les évolutions amorcées dans le cadre de l'UPSud, avec la définition des départements, semblent aller dans ce sens ; cependant le nombre de pôles fédérateurs devrait rester limité pour éviter les risques d'un trop grand fractionnement et de perte de visibilité. A cet égard, la décision du ministère de ne pas reconduire le principe des IFR, qui, pour certains, semblent avoir mené des actions bénéfiques, est surprenante.

Une structuration de ce type permettrait d'engager une réflexion stratégique et un pilotage allant au-delà du périmètre de chaque composante. Elle favoriserait la rationalisation dans l'allocation des moyens et enrichirait le dialogue de gestion et l'élaboration d'une stratégie scientifique à l'échelle de l'ensemble de l'UPSud. Elle serait particulièrement fertile, dans le contexte de la construction de la nouvelle université, pour la stimulation de l'interdisciplinarité et de la pluridisciplinarité, mais aussi pour l'élaboration de l'articulation formation - recherche entre les *Schools* et les départements, et pour la mutualisation des moyens dans une démarche *bottom-up*. Les discussions et réflexions actuellement en cours au sein de l'UPSud, visant à réduire le nombre d'équipes d'accueil de 21 à 13 et le nombre d'unités de recherche de 109 à 77, devraient être un élément facilitateur.

L'excellence des forces de recherche de l'UPSud repose également sur la mise à disposition de moyens et d'équipements lourds regroupés au sein de nombreuses plateformes technologiques de haut niveau, qui participent à la construction d'un environnement attractif. Les modèles de gouvernance économique et de gestion de ces plateformes semblent cependant variés et hétérogènes. L'UPSud pourrait tirer profit d'une rationalisation des diverses plateformes technologiques ; il conviendrait pour cela de mettre en place un organe de pilotage commun en charge de renforcer leurs rôles structurant : mutualisation, mise à disposition de l'expertise, qualité du service rendu, pertinence des choix pour les équipements lourds, ouverture vers le monde industriel et les réseaux académiques, évaluation des activités, adossement aux unités de recherche...

Enfin, le comité considère que les moyens du service central de la recherche et des écoles doctorales sont trop faibles<sup>21</sup>, surtout au regard du nombre de laboratoires et de leurs performances ainsi que du nombre d'écoles doctorales. Cette faiblesse des fonctions de soutien à la recherche concerne aussi d'autres aspects de la vie quotidienne des chercheurs, comme le remboursement des frais de missions ou l'accueil des scientifiques ou doctorants étrangers.

## II – La formation

### 1 • L'offre de formation

L'UPSud a délivré près de 10 000 diplômes nationaux en 2010-2011. Elle couvre l'essentiel des disciplines en Sciences et Sciences pour l'ingénieur (45 % des inscrits), Santé (25 %), Droit, Sciences économiques et Gestion (25 %), Staps (4 %) et Lettres, Langues et Sciences humaines (1 %). Marque d'une organisation facultaire encore très présente, l'offre de formation est gérée par les 9 composantes à la base de la constitution de l'université. Néanmoins, la politique de formation actuellement menée constitue manifestement un élément structurant de sa stratégie vers une intégration réussie dans l'UPSud.

L'UPSud s'est fondée sur la qualité de son potentiel d'enseignants-chercheurs et de son environnement scientifique et socioéconomique pour proposer des licences et des masters d'un excellent niveau académique. Malgré une dispersion importante de l'établissement d'un point de vue géographique, l'offre de formation de l'établissement est bien ciblée et en cohérence avec ses spécificités. Elle bénéficie notamment d'un fort adossement à la recherche et profite du dynamisme du sud parisien, en particulier dans les domaines des technologies de l'information, des systèmes embarqués (automobile, aéronautique, espace), de la physique, de la santé et de la biologie.

Plus de 80 % des formations se situent dans les secteurs Sciences, Technologie et Santé, et deux tiers des licences professionnelles (LP) (33 à l'UPSud)<sup>22</sup> sont portées par les IUT. Présentant un réel caractère professionnalisant, ces licences sont bien en phase avec les demandes des partenaires économiques. Néanmoins, malgré des taux d'insertion professionnelle globalement satisfaisants, un point de vigilance pour l'établissement est le taux parfois important de poursuites d'études qui ne répond pas aux objectifs d'insertion immédiate des LP.

<sup>21</sup> Cette faiblesse de moyens est reconnue par l'UPSud dans son rapport d'autoévaluation remis à l'AERES en 2013.

<sup>22</sup> Source : Rapport offre de formation « licence professionnelle », Aeres 2014.

Pour les licences générales (LG), la situation est stable avec 12 mentions proposées dans les domaines sciences, Staps, droit, économie, gestion. Les LG intègrent bien l'élaboration d'un projet professionnel de l'étudiant. Elles affichent de très bons taux de réussite dans les concours de l'Éducation nationale<sup>23</sup> (1<sup>er</sup> degré, Capes) ainsi qu'un réel succès dans la poursuite d'études en master et en écoles. On remarquera cependant une faible participation des professionnels dans ces LG, ce qui nécessiterait d'être corrigé. On peut aussi regretter la trop faible interaction au niveau L2 avec les LP.

La structuration des masters et doctorats de l'UPSud a joué un rôle majeur dans la définition de l'offre de formation de l'UPSay dans ces deux domaines : en effet, 90 % des 32 masters d'UPSud sont maintenant intégrés dans l'offre unifiée et seront délivrés par la future université. En lien avec un très bon adossement à la recherche, l'attractivité en M2 est beaucoup plus forte que dans d'autres universités et supérieure à la moyenne nationale (49 % au lieu de 37 %<sup>24</sup>). En fait, cette structuration master - doctorat a constitué le réel point de départ de l'élaboration concrète de la future UPSay.

En dehors des contraintes nationales sur les diplômes, l'évolution de l'offre de formation est aujourd'hui fortement dépendante de la construction de l'UPSay. La mise en place de *schools* donne à l'heure actuelle une réelle impression de dynamisme, permettant une meilleure cohésion, même si, comme déjà signalé, les acteurs rencontrés au cours de la visite regrettent le flou qui entoure ces nouvelles structures en termes de gestion, de prérogatives et d'aspects transdisciplinaires. On notera aussi que les IUT se disent insuffisamment associés au processus de construction de ces *Schools*. Enfin, la mutualisation engagée induira certainement des contraintes de gestion à tous les niveaux, contraintes dont l'établissement devra très rapidement se préoccuper. La question du rôle et de la place des facultés dans l'UPSud est posée.

Au-delà des problématiques de gestion, l'innovation pédagogique, l'ingénierie de formation et l'utilisation d'outils numériques sont fortement incitées par la CFVU (appel à projets pédagogiques innovants, journées Tice avec ateliers, environnement pédagogique numérique, service *Dokeos* de cours en ligne, groupe de travail MOOC...). Néanmoins, en dehors de l'exemple emblématique mais onéreux de l'Institut Villebon - Georges Charpak, qui préparera à une LG en sciences et technologies (avec des options pédagogiques originales, notamment la formation à l'entrepreneuriat), les processus mis en place à l'heure actuelle peinent à s'imposer dans la communauté. La trop faible reconnaissance d'un investissement sur ces sujets semble une des raisons principales de cette difficulté. Le système d'information encore dispersé manque aussi d'efficacité dans ce domaine.

La formation continue (FC) à l'UPSud délivre 2 300 diplômes par an, très majoritairement en santé. La certification qualité Iso 9001 obtenue en 2005 pour l'ensemble des activités de FC a été renouvelée tous les 3 ans depuis cette date (2008, 2011). Les dispositifs VAP/VAE<sup>25</sup> ont, en 2011, bénéficié à près de 280 étudiants disposant d'une expérience professionnelle.

L'université compte également plus de 5 100 stagiaires en formation continue et 1 300 apprentis dans 54 formations en apprentissage. Un dispositif particulier d'aide à la recherche de contrats d'alternance est mis en place notamment pour certaines spécialités afin de favoriser l'intégration des L2 dans les licences professionnelles ouvertes en alternance. Il existe également un espace virtuel avec offres de stages pour l'insertion professionnelle.

Enfin, la CFVU et sa VP affichent une volonté réelle de mieux cadrer les activités FC, VAE et apprentissage, afin de lier les formations initiales et continues en intégrant des dispositifs de validation.

Néanmoins, l'activité de formation tout au long de la vie semble encore plutôt opportuniste. Au sein des formations, la sensibilisation est faite par les directeurs des composantes et il n'y a pas d'incitation forte à développer la FC au niveau de l'établissement, malgré l'impact financier positif que cela pourrait avoir. Les initiatives de cadrage de la CFVU sont donc à encourager. D'autre part, les coûts complets liés à cette activité devraient être mieux évalués de manière à définir une stratégie et un positionnement plus précis par rapport à la formation initiale. Il est à noter que l'université a mis en place un groupe de réflexion sur la formation continue pour apporter des solutions à ces problèmes.

---

<sup>23</sup> Source : Rapport offre de formation « licence », Aeres 2014.

<sup>24</sup> Source : MESR-DGESIP/DGRI-SIES : SISE.

<sup>25</sup> La validation des acquis professionnels (VAP) et la validation des acquis et de l'expérience (VAE) ont, en 2011, respectivement concerné 188 étudiants en reprise d'études et 91 bénéficiaires de tout ou partie d'un diplôme. Source : Paris-Sud en chiffres, 2013.

## 2 ● La gestion des formations

L'UPSud développe des liens institutionnels forts avec ses composantes et avec ses étudiants via respectivement sa commission de la pédagogie et la Maison des études. Avec une stratégie formalisée au niveau central, en étroite collaboration avec les doyens et vice-doyens des composantes, chaque entité bénéficie d'une liberté encadrée pour définir sa stratégie avec des incitations fortes pour une évolution de son offre de formation et pour accroître l'innovation pédagogique. Le dispositif semble bénéficier d'une très bonne communication bidirectionnelle puisque la commission de la pédagogie de l'université et les composantes font remonter les informations ou appliquent les directives. L'ensemble des acteurs saluent les approches *bottom-up* et *top-down* d'élaboration et de gestion de l'offre de formation et se félicitent des changements positifs en termes de communication au sein de l'établissement.

Il existe, au sein de l'UPSud, une décentralisation forte des compétences puisque la présidence a proposé un cadrage budgétaire et que ce sont les composantes qui déploient les formations. Cette réminiscence facultaire peut induire un manque d'impact du niveau central. On notera par ailleurs que les acteurs de la formation et l'établissement lui-même attendent beaucoup de la future UPSay, ce qui conduit finalement à une très forte pression au niveau des composantes. Les *schools*, véritables vitrines pour les formations, sont encore mal définies en termes d'organisation, de gouvernance et de compétences (notamment budgétaires), ce qui suscite des craintes en l'absence de cadrage précis. Ces nouveaux outils ont été présentés en interne à l'UPSud, mais il semble que, en réalité, les décisions soient prises au niveau des groupes de travail de l'UPSay. A cela s'ajoutent les incertitudes sur l'articulation avec les départements, et donc avec la recherche, ce qui pose à nouveau la question du rôle futur des facultés dans l'ensemble du dispositif.

L'établissement souhaitant maîtriser son budget, l'évaluation des charges est effectuée au niveau central et le volume des maquettes de formation est contraint par les potentiels enseignants basés en particulier sur les effectifs étudiants des composantes. Des limites strictes ont été fixées pour les ouvertures de formations et, par ailleurs, les fermetures de formations à faible effectif sont une réalité. Les rares exceptions acceptées par les conseils concernent des filières spécifiques type master 2 à très haut potentiel scientifique. La composante peut cependant faire ses propres choix mais en les finançant sur ressources propres. Comme pour la formation tout au long de la vie, une meilleure connaissance des coûts complets de la formation initiale faciliterait les arbitrages.

Dans ce contexte budgétaire contraint, une politique de redéploiement de postes entre composantes en fonction des effectifs et des besoins identifiés a été initiée pour transformer le rééquilibrage financier des potentiels enseignants en transferts de postes entre composantes. Cette politique mise en place par l'équipe de direction et votée par le CA ne semble cependant pas avoir fait l'objet d'une communication suffisamment claire pour ne pas susciter de craintes en termes de gestion des postes.

Un référentiel d'équivalence horaire des activités de recherche et de formation<sup>26</sup>, géré par la plateforme Helico est actuellement en expérimentation dans 2 composantes. Bien que, par certains aspects, ce référentiel ait pu être considéré comme « généreux »<sup>27</sup>, il semble que les tâches péri-pédagogiques constituent une charge lourde et difficile à supporter pour beaucoup d'enseignants-chercheurs. Par ailleurs, ce référentiel devra sans doute être remis en question en raison des contraintes budgétaires fortes, cela devra alors faire l'objet d'une concertation approfondie pour arriver à un consensus.

En termes de support administratif, si les IUT sont satisfaits, les moyens ne paraissent pas distribués de façon homogène au sein des composantes, ce qui doit être un point de vigilance pour l'établissement.

L'évaluation des enseignements et des formations est gérée via la plateforme Sphinx, qui semble efficiente en licence mais qui pose encore des problèmes au niveau master. Il existe une charte de l'évaluation et une procédure de base. La culture d'évaluation progresse au sein des équipes pédagogiques et les résultats sont bien communiqués aux étudiants. Cette évaluation a eu des répercussions très positives dans certains domaines (médecine ou Staps par exemple) alors qu'elle se heurte à un problème de culture dans d'autres (droit notamment). Il conviendrait donc d'harmoniser les pratiques et d'intensifier les processus avec éventuellement les adaptations disciplinaires nécessaires pour réussir ce grand chantier de l'évaluation.

---

<sup>26</sup> Arrêté du 31 juillet 2009 approuvant le référentiel national d'équivalences horaires établi en application du II de l'article 7 du décret n° 84-431 du 6 juin 1984 modifié fixant les dispositions statutaires communes applicables aux enseignants-chercheurs et portant statut particulier du corps des professeurs des universités et du corps des maîtres de conférences.

<sup>27</sup> Le terme « généreux » a été utilisé par plusieurs interlocuteurs de l'UPSud lors des entretiens avec le comité.

Le pilotage des formations est, comme déjà mentionné, fortement ancré au niveau des composantes, ce qui induit un certain manque d'homogénéité malgré la mise en place en 2011 d'une Cellule d'aide au pilotage (CAP). Le pilotage décentralisé, très réactif localement mais sans véritable vision globale, ne facilite pas la mutualisation d'outils performants de connaissance et de suivi de la population étudiante et de son insertion, qui malgré tout peut être considérée comme bonne. En outre, on note l'absence d'outils efficaces de suivi des étudiants non diplômés. Si la notion de conseil de perfectionnement varie d'une UFR à l'autre, il convient de remarquer que le processus d'amélioration continue des formations fait généralement preuve d'une excellente dynamique et d'une réflexion collective efficace, révélatrices d'une gouvernance de qualité.

Pour compléter le travail des équipes pédagogiques et pour éviter que la qualité des formations ne s'éémousse au cours du temps, l'institution devrait développer des outils de suivi des étudiants et nourrir un processus d'amélioration continue des formations, afin de mieux valoriser les pratiques pédagogiques innovantes qui restent isolées. L'Observatoire de l'insertion professionnelle (Ofip) pourrait jouer un rôle majeur dans ce domaine. On peut enfin penser que la mutation vers l'UPSay constitue une chance pour harmoniser les pratiques et les outils dans ce domaine de l'évaluation et du suivi.

### III – Le lien recherche – formation

Il résulte de ce qui précède que les liens entre recherche et formation sont indéniables. Par ailleurs, l'UPSud délivre plus de 600 diplômes de docteur par an, répartis sur 19 écoles doctorales. Développer la formation par la recherche en incitant un nombre croissant d'étudiants et d'élèves ingénieurs à poursuivre leur formation au niveau doctoral était d'ailleurs le deuxième objectif stratégique de l'établissement. Avec le financement de 180 contrats doctoraux chaque année par la dotation du MENESR, l'UPSud consacre à cet objectif un budget d'un peu plus de 5 M€, légèrement supérieur à celui des appels à projets gérés par le conseil scientifique (devenu commission de la recherche), et comparable à la dotation de base des unités de recherche. L'attribution de ces contrats doctoraux est gérée de façon autonome par les écoles doctorales et le collège des écoles doctorales.

Le nombre important d'ED induit un positionnement relativement complexe de ces écoles par rapport à l'ensemble des établissements impliqués dans la formation doctorale. Cette complexité est toutefois bien gérée par le collège des écoles doctorales qui opère efficacement l'allocation des moyens et assure une démarche qualité appuyée sur l'autoévaluation, ayant abouti à la certification ISO 9001 en 2010 et à la mise en œuvre d'une charte unique du doctorat.

Cependant, certaines procédures, comme celles relatives au suivi des doctorants, à l'implication des ED lors de la sélection des étudiants bénéficiant de supports donnés par les Labex, ou à la délivrance de l'autorisation à s'inscrire à l'HDR pourraient être harmonisées. Par ailleurs, l'implication des étudiants dans l'organisation des ED, notamment dans l'organisation des concours, pourrait être renforcée.

Les ED sont un atout essentiel du positionnement de l'UPSud dans la perspective de la construction de l'UPSay. La visite du comité, comme l'étude des documents exposant la stratégie de l'université, n'a pas permis de cerner tous les tenants d'une politique à la hauteur de cet enjeu pourtant parfaitement identifié. Tous les directeurs d'ED s'inquiètent du risque de voir une « dilution » des allocations doctorales allouées à l'UPSud dans l'UPSay. Ce risque, s'il est fondé, devra être anticipé. Cependant, ce qui est perçu comme un risque est, d'une certaine manière, la rançon du rôle pilote que l'UPSud aura à jouer dans la formation doctorale de l'UPSay. Il serait « légitime » que la construction d'une UPSay dotée d'une politique doctorale intégrée, et rayonnant sur un nombre élargi de partenaires, soit accompagnée d'une augmentation du nombre d'allocations doctorales.

Résultant d'une restructuration thématique pertinente, le collège doctoral de l'UPSud joue actuellement un rôle moteur dans la création du collège doctoral unique de la Comue, qui se substituera en 2015 aux collèges doctoraux des établissements. Hormis la mutualisation de moyens logistiques et la mise en place d'une charte des thèses commune, cette structuration a permis une meilleure implication des chercheurs des organismes et une politique générale des ED sur les recrutements, sur les critères d'encadrement et de suivi des doctorants, sur la formation et le projet professionnel, sur la communication et la valorisation du diplôme à l'international.

En plaçant le doctorat au cœur de ses préoccupations, cette dynamique contribue à définir la stratégie de l'établissement en lien avec l'excellence de sa recherche. Le partage des cultures favorise aussi la gestion des transversalités et la professionnalisation des études doctorales. La formation des doctorants a, en effet, progressé via une offre mutualisée de formations, l'identification d'un parcours de compétences, ainsi que grâce aux travaux avec les services de la formation continue ou des rencontres doctorants-entreprises. L'UPSud, et plus généralement la future UPSay, peut dès aujourd'hui s'appuyer sur le dynamisme des responsables d'ED pour consolider l'acquis.

## IV – La documentation

Le service commun de la documentation (SCD) assure la cohérence de 5 sections documentaires (budget et personnel). Lui sont associées 2 bibliothèques de recherche et les bibliothèques des 3 IUT. Ce service, désormais entièrement géré en termes de personnel et de budget par l'établissement, présente une véritable politique transversale de gestion de la documentation même si l'autonomie d'un certain nombre de bibliothèques facultaires, liée à l'histoire ou à l'environnement éclaté, est toujours prégnante mais plus contrôlée.

Si le SCD a vu sa gestion prise en charge par l'établissement, la politique documentaire est discutée en concertation, favorisant la représentation des usagers et du réseau des correspondants du SCD. Celui-ci s'inscrit aussi dans le cadre du consortium COUPERIN. Cette politique commune a permis de compenser une baisse du budget au sein de l'université, baisse qu'il conviendra d'enrayer au vu de l'augmentation du coût de l'édition numérique.

Dans l'optique d'une extension et d'une amélioration de l'accès à la documentation, le service s'est doté d'un logiciel (KOHA) qui devrait permettre de gérer l'accessibilité des ressources, y compris dans l'optique de l'UPSay. En termes de personnel, le SCD propose également des contrats de travail aux étudiants. Il conviendra de veiller à dresser une cartographie complète des emplois.

Le SCD s'est engagé fortement dans une démarche qualité par la réalisation d'enquêtes de satisfaction. Ces dernières mettent en avant la satisfaction sur l'augmentation des horaires d'ouverture (qu'il conviendra d'étendre à toutes les bibliothèques), malgré un environnement assez vétuste et peu adapté aux nouvelles pratiques de travail des étudiants, telles que le travail en groupe.

Le service s'est aussi beaucoup investi dans la formation à tous les niveaux LMD en définissant une mission transverse et en mobilisant quelques formateurs, une participation active aux journées portes ouvertes et des visites guidées avec des parrains étudiants.

Le SCD a mis en place un certain nombre de projets touchant les systèmes de gestion intégrée des bibliothèques, d'information documentaire, de bibliothèque numérique patrimoniale ou encore de réservoir institutionnel permettant l'archivage des productions de l'UPSud (en concertation avec le VP recherche).

Dans le cadre de l'UPSay, un groupe de travail réfléchit à un projet de *Learning center* qui permettrait une visibilité de toute la documentation des institutions de l'UPSay. Il conviendra cependant d'accompagner le projet en termes de ressources humaines et financières, et d'anticiper le coût de la documentation numérique qui explosera en conséquence du nombre d'accès démultiplié. Enfin, au vu de la renommée de l'UPSud, et donc de l'UPSay dans l'avenir, il pourrait être intéressant de penser à la mise en place d'un service de presses universitaires.

En conclusion, le SCD, tant par sa gestion, le dynamisme de son personnel et son adaptation réussie aux exigences d'un système de gestion intégrée, représente un véritable atout pour mener une politique documentaire cohérente et unifiée dans le cadre de l'UPSay.

# La réussite des étudiants

## I – Le parcours des étudiants, de l'orientation à l'insertion professionnelle

L'UPSud conçoit la réussite de ses étudiants comme un processus continu allant de l'orientation en amont du baccalauréat, jusqu'à l'insertion professionnelle. En lien avec le service académique d'information et d'orientation (SAIO) de l'académie de Versailles, l'établissement pratique une politique pédagogique active. Les formations sont bien valorisées par les actions de communication auprès des établissements scolaires et des entreprises (visites, forums, portes ouvertes, journées d'immersion, fête de la science, etc.), ce qui contribue à conforter leur attractivité au niveau local. L'objectif est d'éviter le choix par défaut pour les LG. Des réunions d'informations sont organisées avec les lycées du bassin de recrutement de l'établissement, en lien avec le SAIO, auxquelles s'ajoutent des portes ouvertes et journées d'immersion, ainsi qu'un accompagnement lors de la première rentrée universitaire (semaine d'accueil).

Par l'intermédiaire de rencontres formelles et régulières (plateaux de rencontres des entreprises, *speed-datings...*), l'université développe également des relations fortes avec le monde socioéconomique régional et, dans une moindre mesure, national, ce qui lui permet de pérenniser ses relations avec les entreprises au profit des étudiants, tout en réalisant, comme signalé lors des entretiens, une veille sur les métiers émergents et le marché de l'emploi, au bénéfice de l'évolution de ses formations.

En aval des formations, les outils dont dispose l'UPSud, afin de suivre le devenir et l'insertion professionnelle de ses étudiants, restent cependant à consolider. La création prochaine de l'Ofip, annoncée lors de la visite du comité, et le développement d'un réseau Alumni pourraient y contribuer. Il faudra veiller à la mise en place rapide de ces outils qui font aujourd'hui gravement défaut pour une université de cette taille.

Le soutien à la réussite des étudiants s'est exprimé au travers du Plan réussite en licence, auquel 4,7 M€ ont été consacrés de 2009 à 2013. Ce plan a été mis en place avec plus ou moins de succès selon les domaines (une réussite en Staps, un relatif échec en droit). Une fois ce plan arrivé à échéance, le maintien de moyens d'accompagnement pour la réussite des étudiants constituera d'ailleurs un enjeu.

L'établissement pratique une politique d'orientation active intégrée des étudiants avec, comme évoqué ci-dessus, des actions en amont et, dans de très nombreux cas, un accompagnement personnalisé. La mise en place en 2013 du diplôme universitaire méthodes et organisation (DUMO) illustre particulièrement bien cet effort réel qui permet de réorienter un étudiant en difficulté à la fin du premier semestre. La création d'un semestre de remédiation y participe également, ce dernier pouvant s'intégrer au DUMO. Une Maison des études regroupe l'ensemble des services dédiés à l'étudiant.

Sur le plan des TICE, le développement de plateformes pédagogique (en moyenne 1 100 connexions par jour) et d'exercices en ligne (en moyenne 2 342 connexions par jour) peut également contribuer à la réussite des étudiants en favorisant l'autoformation.

Enfin, l'UPSud a mis en place différents dispositifs d'accompagnement de la scolarité pour certains étudiants, comme les étudiants en situation de handicap ou encore les sportifs de haut niveau. L'établissement devra cependant veiller à une mise en œuvre homogène de ce dernier statut dans l'ensemble des composantes.

## II – La vie étudiante

La vie étudiante à l'UPSud est manifestement animée, grâce notamment aux activités du service « Arts et Culture ». Y contribue également la soixantaine d'activités sportives portées par le service universitaire des activités physiques et sportives, dont celles d'un centre équestre universitaire, avec 3 772 étudiants pratiquants en 2011-2012, soit une progression de 41 % en deux ans, qu'il convient de saluer. Si chaque composante de l'UPSud dispose de sa propre association sportive, il est regrettable qu'il n'en existe pas qui soit, à l'échelle de l'ensemble de l'UPSud, susceptible de représenter l'ensemble de l'établissement dans les compétitions (inter)nationales et de la fédération française du sport universitaire, comme c'est le cas dans les autres universités françaises.

Cette qualité de la vie étudiante est aussi due aux nombreuses associations étudiantes<sup>28</sup> soutenues par l'université qui a consacré en 2012 plus de 226 000 € à 129 projets étudiants. Les règles d'attribution des aides pourraient cependant être revues, afin d'éviter à ces associations (voire parfois aux étudiants) d'avoir à avancer des sommes importantes en attendant le versement d'une subvention.

Les étudiants bénéficient par ailleurs du suivi et des services proposés par le SUMPPS, dont l'activité est importante (725 consultations et 6 761 actes infirmiers en 2011-2012). Il collabore avec le service social du Crous et est associé au dispositif « Aide sociale individuelle » de l'UPSud (ASIU) d'un montant annuel de 30 k€<sup>29</sup> prélevé sur le FSDIE, dont le montant global a été de 406 k€ en 2011-2012. Le dispositif ASIU permet également d'aider les étudiants de l'établissement.

Enfin, les étudiants sont globalement bien associés à la vie institutionnelle de l'UPSud, notamment grâce à un VP étudiant bien intégré. Ils bénéficient d'une valorisation de l'engagement étudiant par le biais de crédits ECTS, de points de jury ou d'un diplôme d'université intitulé « Reconnaissance de l'engagement étudiant dans la vie universitaire (REEVU) ». Cette dernière option représente cependant l'inconvénient de n'être facilement accessible qu'aux étudiants du campus d'Orsay. Les élus étudiants pourraient par ailleurs bénéficier d'une formation, dispensée par l'UPSud, relative à son organisation et son fonctionnement.

Pour l'avenir, il conviendrait de veiller à associer plus régulièrement les étudiants de l'UPSud à la préparation de l'UPSay. Leur association à ce projet, notamment par des réunions plus fréquentes sur les questions de vie étudiante et de qualité des formations, pourrait contribuer autant à leur pleine adhésion qu'à l'élaboration d'un projet en phase avec les attentes des étudiants.

---

<sup>28</sup> 120 associations étudiantes en 2011-2012 d'après l'enquête FSDIE (Fonds de solidarité et de développement des initiatives étudiantes) de la direction générale de l'enseignement supérieur et de l'insertion professionnelle (DGESIP) du MENESR.

<sup>29</sup> Source : Rapport d'autoévaluation de l'UPSud, 2013, p. 35.

# La valorisation et la culture scientifique



La valorisation de la recherche, au sens large, est soutenue par le service d'activités industrielles et commerciales (Saic).

De nombreuses relations avec le monde économique sont fondées sur la notoriété des chercheurs et des équipes. Ces relations ne sont pas très encadrées sur le plan des contenus, et sont laissées à la libre initiative des chercheurs. Le Saic intervient néanmoins pour aider les chercheurs à la rédaction des contrats, en particulier pour les aspects juridiques et les questions de propriété intellectuelle. Le nombre de contrats est relativement élevé (environ 300 par an).

Ces partenariats font généralement l'objet de conventions pluriannuelles quand il s'agit de grands groupes. Deux cas emblématiques ont été présentés au comité : PSA Recherche et Sanofi. Dans ces deux cas, le partenariat est ancien et fructueux. La valeur créée est protégée selon des termes inclus dans les accords supervisés par le Saic.

Les relations avec les petites et moyennes entreprises sont moins développées. Elles se font généralement par le canal des pôles de compétitivité.

D'autres formes de coopération existent par le biais de la Fondation Paris - Sud Université, des mécènes industriels y injectant des fonds utilisés pour financer des chaires.

Le précédent rapport d'évaluation de l'AERES avait mentionné en 2009 le point faible suivant : « une activité de valorisation dont ni l'ampleur ni l'efficacité ne sont en adéquation avec le potentiel de l'université ». En conséquence, le Saic a été largement étoffé récemment, tant en termes de personnel (18 au total) qu'en compétences. En dehors de l'aide à la rédaction des contrats industriels, le Saic accompagne les chercheurs dans leurs activités de dépôt de brevets. Ce domaine de valorisation est très encouragé, un comité des brevets participe à la sélection des résultats de recherche candidats. A noter que l'enregistrement des brevets est un coût pour l'université qui n'est pas compensé par le niveau des revenus générés, comme pour la plupart des organismes de recherche et universités.

Le flux de brevets pour lesquels l'UPSud est co-déposante est d'environ 25 à 30 par an et le portefeuille, à la fin 2012, était de 339 brevets. Ce flux est légèrement inférieur à ceux des universités comparables<sup>30</sup> et semble montrer, malgré les efforts entrepris, que l'activité de valorisation reste en deçà des potentialités de l'établissement.

Enfin, le Saic accompagne les chercheurs dans le lancement de programmes de pré-maturation ou de maturation des résultats de leurs recherches et dans la création de startups. Dans ces deux domaines, les résultats enregistrés sont modestes, faute de moyens (2 startups dans l'environnement direct de l'université). L'UPSud s'appuie donc sur des organes spécialisés, comme par exemple IncubAlliance (incubateur public créé en 2005 sous l'impulsion de 20 membres fondateurs tous présents sur le plateau de Saclay, dont l'UPSud), pour traiter ses programmes de maturation.

Le Saic traite directement les contrats dans lesquels la contribution « recherche » de l'UPSud est majoritaire. Les autres sont traités par les services de valorisation des entités « tête de file » avec lesquelles l'université coopère (CEA, Inria, Inserm, ...). Le Saic supervise donc directement des contrats pour un montant d'environ 20 M€ en 2012<sup>31</sup> alors que le montant total des contrats dans lesquels l'UPSud est impliquée est d'environ 80 M€. Cette dernière valeur est approximative car ce montant ne semble pas faire l'objet d'un suivi budgétaire, ce qui est surprenant.

L'action du Saic, qui reste donc globalement modeste aujourd'hui (il ne s'implique ni dans la gestion des contrats, ni dans l'identification des résultats de recherche susceptibles d'être valorisés), sera renforcée dès la mise en place de la société d'accélération du transfert de technologies (SATT) qui verra le jour prochainement dans le

<sup>30</sup> En 2012, les universités Claude Bernard, Pierre et Marie Curie et Joseph Fourier ont respectivement déposé 39, 33 et 31 brevets.

Source Observatoire de la propriété intellectuelle - Inpi.

<sup>31</sup> Source : Paris-Sud en chiffres, 2012

contexte du projet UPSay. Cette SATT n'a pas vocation à remplacer le Saic de l'UPSud, ni les organes soutenant la valorisation dans les autres composantes constitutives du projet UPSay. Elle a pour première mission de fédérer les services de valorisation de ces composantes, en jouant un rôle de facilitateur, et d'apporter de la valeur ajoutée, aussi bien sur le plan des compétences que sur le plan des moyens financiers.

La constitution de la SATT est en voie d'achèvement (les recrutements étaient en cours de lancement au moment de la visite). Elle aura les moyens de conseiller les chercheurs pour identifier les résultats de recherche pouvant donner lieu à maturation, ou susceptibles d'être injectés dans des startups. Les moyens financiers dont elle est d'ores et déjà dotée devraient lui permettre de définir une politique cohérente en la matière. Si la SATT se met rapidement en route, on peut considérer que l'action du Saic actuel sera largement renforcée et que la fonction de valorisation de l'UPSud sera améliorée de façon significative. Dans l'immédiat, des actions préliminaires de valorisation ont été initiées sous l'égide de l'Idex, qui a lancé un appel à projets pour un montant de 2,5 M€ et qui a conduit à la sélection de 8 projets, dont 6 ont été soumis par l'UPSud.

# Les relations européennes et internationales



L'excellente place de l'UPSud dans les classements, tant sur le plan de la recherche que de la formation, fait de cette université un établissement de premier plan en termes de visibilité internationale et d'attractivité qui devront être maintenues et, si possible renforcées pour l'UPSay. Le comité constate pourtant l'absence d'une réelle stratégie en matière de relations internationales dans la présentation des axes stratégiques de l'établissement pour la prochaine période quinquennale. Une structuration de la direction des relations internationales (DRI), avec un VP et de nombreux chargés de mission, mais aussi l'existence d'une commission d'orientation des relations internationales (CORI), à laquelle sont associés entre autres la VP CFVU et le VP recherche, consolident le pilotage des RI au niveau de l'université, même si le poids des composantes reste toujours assez prégnant. Il serait souhaitable que cela soit repensé dans l'optique de l'UPSay, afin que l'établissement joue pleinement son rôle.

Dans le cadre de la recherche, l'UPSud a développé des actions structurantes puisque 44 structures internationales de recherche (laboratoire européen associé (LEA), laboratoire international associé (LIA), groupement de recherche international (GDRI), ..) ont été créées entre 2008 et 2012. Une réelle politique internationale en matière de recherche, avec des axes stratégiques, est notable dans le développement des relations avec la Chine (universités de Wuda et HUST à Wuhan ....) ou avec certains continents et pays comme l'Afrique ou le Brésil. De plus, l'appartenance à la *League of European Research Universities* (LERU), est révélatrice d'une reconnaissance internationale, même si aucun programme de référence n'est mis en évidence dans le cadre de cette internationalisation.

La mobilité sortante des enseignants-chercheurs devrait s'inscrire dans le cadre de cette politique et ne pas rester liée à de simples initiatives personnelles. Il convient que les chercheurs se sentent aidés dans leur démarche tant sur le plan stratégique ou scientifique que sur le plan pratique, comme par exemple en termes de carrières ou d'organisation des départs.

Au niveau doctoral, l'ouverture à l'international est stable avec un effort financier important de la DRI en matière de cotutelle. Néanmoins, les difficultés de mise en place de cotutelles de thèse (5 à 7 % des doctorants) semblent importantes. Elles pourraient être prises en charge efficacement par le service RI et ses 7 chargés de mission, en relation avec la CFVU et le service central de la recherche et des écoles doctorales (SCRED).

Dans le cadre des formations ouvertes à l'international, l'UPSud a accompli un effort important (Erasmus, doubles diplômes, masters internationaux) puisque leur nombre est passé de 7 à 19 au cours du dernier contrat, mais l'expertise dans ce domaine mériterait d'être développée. De plus, en proportion du nombre de diplômes délivrés par l'UPSud, ce chiffre reste relativement faible. Il faut noter que le volet international de la formation est laissé à l'initiative des filières, notamment en master 2. Le service des relations internationales gère les conventions ou partenariats et assiste les porteurs de formations, mais les interactions mutuelles devraient être mieux formalisées pour porter la visibilité internationale des formations au niveau de celle des laboratoires.

Malgré le nombre croissant d'accords Erasmus et un effort en termes d'aides financières diverses (DRI, aide à la mobilité internationale étudiante (AMIE)), la mobilité sortante des étudiants reste relativement faible puisqu'elle concerne 0,5 % de la population étudiante, la moyenne nationale étant de 1,4 %.

La mobilité entrante des étudiants est marquée par une légère augmentation, en particulier dans le cadre d'accords Erasmus en passant de 195 à 222 entre 2008 et 2013, et un effort financier au niveau de la DRI, même si elle reste encore, dans l'absolu, en retrait par rapport à ce que l'on peut attendre d'un établissement à forte renommée internationale. Cette mobilité, relativement importante au niveau doctoral, devrait être renforcée au niveau master, surtout dans l'optique de l'UPSay. Il conviendrait aussi, en termes pédagogiques, qu'une réflexion soit menée pour favoriser la cohérence des cursus car, si la qualité de l'enseignement à l'UPSud est mise en avant, le lien étroit avec le cursus d'origine de l'étudiant n'est pas obligatoirement respecté.

De plus, une réflexion sur l'aspect linguistique va être menée par la DRI, par exemple concernant la remise à niveau en français ou le développement de cours et de formations en anglais. Les certifications en langues ne sont pas réellement envisagées avant la mise en route de l'UPSay, ce qui ne favorise pas le développement international des filières. Enfin, une adaptation des techniques pédagogiques, par exemple le recours aux TICE, est fortement demandée par les étudiants étrangers.

En termes de vie étudiante, l'accueil à l'UPSud est bien organisé, en particulier grâce aux journées d'intégration mises en place par la DRI ou encore par le recours à des programmes spécifiques d'accompagnement comme Tandem (dans lequel un étudiant étranger est parrainé par un étudiant français). Les limites pour un accueil vraiment efficient résident plutôt dans une capacité d'hébergement insuffisante, dans les faibles contacts avec le personnel administratif et dans l'organisation du service de FLE (Français Langue Etrangère) et ce, au niveau de l'université et pas uniquement dans les composantes. On peut aussi regretter l'absence d'associations étudiantes pouvant contribuer à l'accueil des étudiants étrangers de toutes origines géographiques même si ces derniers ont accès à toute l'offre des associations actives sur les campus. L'éclatement des sites et les difficultés de transports sont souvent mis en avant pour justifier ce manque de cohésion entre étudiants touchant particulièrement les étudiants étrangers qui sont naturellement plus en demande de soutien.

Pour parfaire l'investissement à l'international en matière de recherche, une structuration plus forte de la DRI est à réaliser dans le cadre des appels d'offres internationaux avec un renforcement des moyens financiers et humains en complément de l'aide apportée par le Saic. Il serait souhaitable que la DRI dispose d'agents entièrement voués à la rédaction et au montage des projets internationaux et que cette structuration soit visible et efficace pour éviter une dispersion dans les différentes composantes.

Pour favoriser la mobilité sortante, il est nécessaire que l'UPSud développe l'enseignement des langues étrangères tout au long du cursus et apporte un financement plus conséquent dans l'aide à la mobilité. Avec le concours des composantes, une communication plus incisive devrait être organisée, en renforçant l'organisation des journées des relations internationales avec présentation des accords, retour d'expérience d'anciens étudiants, ainsi que la présence des acteurs du monde professionnel à l'international. La DRI pourrait aussi développer la mobilité sortante par la création d'une véritable plateforme des stages internationaux dans des laboratoires de recherche étrangers ou dans des entreprises étrangères.

Pour favoriser la mobilité entrante, un effort reste à faire pour un accueil de qualité en termes de vie étudiante (accueil personnalisé, fortement identifié et adapté). Il convient que la DRI, avec le concours des composantes, veille à s'impliquer dans des adaptations pédagogiques. Celles-ci passent par un travail approfondi sur l'adéquation des cursus étrangers, par l'amélioration de l'utilisation des TICE et par une structuration plus efficiente du service dédié aux enseignements de Français langue étrangère, y compris dans une optique disciplinaire.

# Le pilotage et la gestion

L'UPSud est marquée par le poids important mais inégal de ses neuf composantes dispersées sur un vaste territoire et, à l'origine, totalement indépendantes. Ces caractéristiques, combinées à l'évolution rapide du paysage de l'enseignement supérieur, à la mise en place des RCE et aux perspectives du projet UPSay amènent la direction de l'établissement à privilégier un mode d'organisation combinant un pilotage à forte valeur ajoutée au niveau des services centraux et des services de proximité plus ou moins étoffés au niveau des utilisateurs.

Si le modèle paraît clair et partagé, l'université en est encore au milieu du gué pour sa mise en œuvre. Un audit organisationnel a été mené par un consultant externe concernant trois fonctions supports (RH, finances et systèmes d'information) entre juin 2012 et avril 2013. Les principales conclusions portaient sur les liens services centraux/composantes et sont les suivantes :

- Des modes d'organisation entre structures hétérogènes
- Des critiques peu voire pas prises en compte
- Le manque de processus formalisés - facteurs d'hétérogénéité des pratiques
- Absence de lisibilité sur le portefeuille d'activité/feuille de route de chacun
- La présence de bonnes pratiques insuffisamment partagées et valorisées
- Des services insuffisamment positionnés en tant qu'expert/pilote de l'activité

La participation de la DGS à l'équipe de présidence favorise le lien entre les échelons politique et administratif notamment par les échanges réguliers avec les sept VP, chargés chacun d'un domaine fonctionnel et travaillant directement avec les services centraux correspondants. La DGS réunit chaque semaine les chefs de service et, plus irrégulièrement, ses délégués dans les composantes. Il serait judicieux de réunir ceux-ci avec les chefs de service centraux afin de définir des orientations claires et partagées.

En revanche, le positionnement de l'agent comptable devrait être précisé. Il semble cantonné dans un rôle essentiellement technique et son rôle de conseil en matière financière auprès du président n'est jamais abordé. Il pourrait être associé à l'équipe de la présidence en plus de l'équipe de direction et du bureau de l'université auxquels il est déjà invité permanent.

L'aide au pilotage de l'établissement est assurée principalement par deux services : la cellule d'aide au pilotage (CAP) et le pôle pilotage RH de la DRH. Un effort important a été fourni pour s'assurer de la fiabilité des données, mais celui-ci doit être poursuivi, notamment pour celles provenant d'Harpège. Ceci est important pour la réussite du dialogue de gestion mis en place en 2013, qui repose sur des fiches de caractérisation dont les données doivent être acceptées et partagées.

## I - Les ressources humaines

Le passage aux RCE en 2010 a été l'occasion de réorganiser la fonction RH au sein de l'établissement. L'organisation reste cependant encore très hétérogène. Certaines composantes disposent d'un véritable service du personnel avec des relais dans les laboratoires alors que, pour d'autres (UFR Staps et faculté Jean Monnet), la gestion est prise en charge au niveau central, certaines activités pouvant être assurées par des guichets de proximité. Alors que le passage aux RCE complexifie la gestion des RH, l'organisation actuelle caractérisée par un éclatement de la fonction est pénalisante. On ne peut qu'encourager la volonté de l'université de mettre en œuvre une logique de site pour la mutualisation de la gestion administrative. Dans ce domaine, la conduite du changement devra être menée avec beaucoup de pédagogie car les services centraux sont perçus et se perçoivent en partie comme n'apportant pas suffisamment de valeur ajoutée. Il est donc nécessaire de mobiliser tous les acteurs, de définir des objectifs opérationnels, de normaliser les procédures et d'en garder une trace écrite (ce qui n'existe pas actuellement).

L'UPSud a les ressources pour trouver un mode d'organisation efficace. La gestion de la paye, décentralisée, est une réussite et ne suscite pas de réserves de la part de l'agent comptable et des commissaires aux comptes.

L'université devrait mettre en œuvre une GPEC plus ambitieuse, en réalisant une véritable cartographie des emplois, en utilisant les fiches de postes et d'entretiens annuels pour mesurer les écarts entre les compétences existantes et celles requises afin de nourrir le plan de formation et éclairer les décisions en matière de politique des emplois, avec une vision pluriannuelle.

Le climat social semble de bonne qualité et la direction de l'université est appréciée pour sa capacité de dialogue et son souci de transparence, bien que certains partenaires sociaux n'aient pas souhaité rencontrer le comité d'évaluation. La perspective de l'UPSay constitue cependant une réelle source d'inquiétude. Il faut également souligner le dynamisme de l'action sociale développée depuis le passage aux RCE, avec la mise en place d'une commission universitaire d'action sociale et l'identification d'une personne ressource en DRH.

Le transfert de la masse salariale, en 2010, et les marges de manœuvre dégagées à cette occasion ont permis de mettre en œuvre une politique généreuse en matière de primes pour les personnels de catégorie C ainsi que pour le référentiel des services des enseignants - chercheurs (cf. supra). Cette situation concernant les primes ainsi que l'effet GVT mettent en péril l'établissement et il est souhaitable que l'UPSud prenne des mesures pour éviter d'atteindre une situation de non maîtrise. Les mesures déjà prises par le CA (à effet limité comme le gel de postes) et celles à venir, comme l'intégration du référentiel des services dans le potentiel enseignant des composantes, sont à encourager.

## II - La fonction financière et comptable

La gestion financière et comptable de l'université a été marquée par une période très difficile. Le passage aux RCE s'est effectué en même temps que le changement d'outil informatique, avec l'implantation de Sifac. Il a été suivi du départ de l'agent comptable et du directeur des affaires budgétaires et financières. Une période de reconstruction est entamée et il est nécessaire de clarifier le rôle des services centraux et des composantes, ainsi que les liens hiérarchiques, de supprimer les doublons, et d'établir et formaliser les procédures. Il est impératif également de professionnaliser le personnel, d'accentuer sa formation et de rééquilibrer progressivement le pyramidage des emplois. Globalement, 52 % des emplois sont en catégorie C mais la proportion atteint 80 % dans certains services comme l'agence comptable. Il faudrait aussi mieux exploiter l'outil informatique Sifac en amplifiant la formation des personnels pour une meilleure appropriation, et en l'interfaçant avec d'autres applications.

Ceci étant, il existe une véritable attente de la part des agents et une volonté manifeste de progresser. L'établissement s'attache à revoir toute la chaîne financière et comptable en commençant par la mise en œuvre en 2014 d'un service facturier auprès de l'agent comptable, accompagné par la dématérialisation des factures. C'est un effort important qui est accompli après la mise en place d'un pôle financier de la recherche pour la gestion des contrats et des investissements d'avenir, l'installation d'un service de la commande publique, le renforcement de la cellule fonctionnelle Sifac, et la mise en œuvre du contrôle de gestion et du contrôle interne. L'UPSud ne peut que progresser dans ce domaine sous le contrôle et l'incitation des commissaires aux comptes.

La situation financière de l'UPSud semble saine au demeurant. Le résultat 2013 est fortement positif et le fonds de roulement est supérieur à 15 M€, soit l'équivalent de 16 jours de fonctionnement. Cependant, une analyse plus fine révèle que le fonds de roulement est constitué principalement de ressources liées à des opérations immobilières décalées dans le temps et que, en réalité, il s'élève à environ 4 M€, soit l'équivalent de quatre jours de fonctionnement, la situation financière est donc en réalité fragile. Consciente de cette situation, l'université prend des mesures pour recréer des marges de manœuvre en intervenant principalement sur la masse salariale.

Si l'université a progressé récemment en matière d'élaboration budgétaire en instaurant un véritable dialogue de gestion (débat d'orientation budgétaire, lettre de cadrage budgétaire, etc.), il reste que le suivi périodique de l'exécution budgétaire est quasiment inexistant tant au niveau des services centraux que des composantes et qu'il n'y a pas d'engagement des recettes. Il est primordial que l'UPSud continue à se professionnaliser en matière budgétaire et surtout financière et développe une vision pluriannuelle.

## III - La fonction immobilière et logistique

En 2011 l'UPSud disposait d'une surface Shon<sup>32</sup> d'environ 580 000 m<sup>2</sup>. Le lancement de l'opération Campus Paris - Saclay, en 2009, a entraîné une modification dans la gestion du patrimoine. Depuis 2010, la direction du patrimoine est chargée de la maintenance immobilière et de la conduite des projets du CPER 2007-2013. De son côté, la « mission campus » répond aux besoins du projet de campus Paris - Saclay. Composée d'une directrice, d'une

---

<sup>32</sup> Source : Paris-Sud en chiffres 2012

assistante titulaire, de deux ingénieurs et d'un chargé de communication, recrutés en CDD, la mission campus porte des dossiers particulièrement importants, dont le projet BPC (Biologie-Pharmacie-Chimie), le plus gros projet en PPP de l'opération campus pour toute la France. Le départ prochain des deux ingénieurs fait ressortir l'extrême fragilité de cette structure et le comité alerte l'université sur les risques encourus. Il faudrait veiller à ce que la direction du patrimoine et la mission campus travaillent ensemble de manière très étroite.

La direction du patrimoine, dotée d'un service financier, utilise un logiciel de gestion du patrimoine (RS ABYLA) renseigné à 95 % et nécessitant un suivi constant. Malgré le manque de personnels en catégorie A, un schéma pluriannuel de stratégie immobilière a été élaboré en 2011. Il intègre un schéma directeur d'accessibilité des personnes handicapées et un schéma de mise en sécurité du parc immobilier et des campus. Une étroite collaboration avec le service hygiène et sécurité, dont l'activité est bien structurée et unanimement reconnue, doit être soulignée.

Là encore, la gestion multi-sites doit amener l'université à s'interroger sur l'efficacité et l'efficacité de son organisation. En particulier, elle devrait veiller à ce que les crédits consacrés à l'immobilier ne soient pas la variable d'ajustement lors de l'élaboration du budget.

#### IV - Le système d'information

Dans ce domaine l'université a mené une démarche dont les résultats sont indéniables. La réorganisation de la direction informatique (DI) a clarifié les rôles de tous les acteurs et a été l'occasion de mobiliser toutes les ressources de l'établissement : les 35 personnes affectées à la DI, les 35 informaticiens des composantes et les 150 répartis dans les laboratoires au titre des EPST.

Malgré l'éclatement géographique et structurel et la dispersion coûteuse des moyens matériels, l'organisation actuelle de la fonction informatique et la dynamique de la conduite de projet représentent une force pour l'UPSud. L'élaboration d'un schéma directeur du numérique avec prise en compte de l'urbanisation du système d'information répond aux critiques formulées lors de précédentes évaluations et inspections.

Il faut noter la fiabilité et la fonctionnalité du réseau, enjeu très important pour une université répartie sur 9 sites couvrant 270 ha avec 180 bâtiments. Sur les 5 dernières années il y a moins de 5' d'interruption par an, soit un excellent niveau de disponibilité (99,999 %).

Ce savoir-faire est incontestablement un atout dans le contexte de la construction de l'UPSay. Le comité encourage l'université à réaliser rapidement l'objectif final, à savoir la transformation de la DI en direction des systèmes d'information (DSI), dans un mode de fonctionnement stabilisé et pérenne.



# Conclusion

Comme indiqué dans l'introduction, l'UPSud vit une phase de transition d'un passé dispersé entre des composantes autonomes qu'il fallait rassembler en une seule université vers un futur où l'UPSud deviendra elle-même la composante d'un ensemble plus vaste : l'UPSay. Cette transition se traduit par deux chantiers simultanés et interdépendants : d'une part, la poursuite de l'harmonisation et de l'intégration des composantes de l'UPSud et, d'autre part, la négociation avec les partenaires et la mise en place de la future UPSay.

Le comité, unanime, souhaite d'abord souligner le fait que l'UPSud est sans nul doute un des fleurons du paysage français de l'enseignement supérieur et de la recherche.

Le comité d'évaluation de 2009 avait constaté des points faibles notamment en matière de valorisation et de RH. Malgré les efforts entrepris et le passage aux RCE en 2010, certains points faibles demeurent. Il convient donc de poursuivre l'action d'intégration de l'administration et de légitimation de son action afin de préparer la mise en place de l'UPSay et veiller à ce que la situation financière fragile actuelle ne devienne critique.

## I – Les points forts

- une qualité de la recherche, reconnue dans les classements internationaux et dans les évaluations des réponses aux appels d'offres du programme d'investissement d'avenir ;
- une excellente offre de formation initiale adossée à la recherche ;
- une dynamique, partagée au sein de l'établissement, et menée en partenariat pour repenser l'offre de formation dans la perspective de l'UPSay ;
- une intense dynamique de collaboration avec les organismes nationaux de recherche et avec les institutions hospitalières ;
- une équipe solidaire autour de son président qui bénéficie d'un bon climat social et dispose d'un objectif d'organisation interne cible pour les fonctions de soutien et de support.

## II – Les points faibles

- une intégration inachevée des 9 composantes de l'université dans tous les domaines, particulièrement au niveau des services administratifs, alors que cette intégration faisait partie du plan stratégique et des recommandations de l'évaluation précédente ;
- une organisation insatisfaisante des fonctions support, en particulier dans les domaines des RH et des finances. La répartition des compétences entre l'administration centrale et les composantes n'est pas optimale et est aggravée par un manque de qualifications du personnel et de professionnalisation des processus ;
- une situation financière fragile, un manque de maîtrise du budget notamment du poste masse salariale et une absence de vision pluriannuelle de la situation financière ;
- une activité de valorisation de la recherche en deçà des potentialités de l'établissement comme déjà signalé dans l'évaluation AERES de 2009 ;
- une mobilité internationale, tant entrante que sortante, faible pour une université d'une telle renommée internationale ;
- une connaissance insuffisante de l'insertion professionnelle des étudiants.

### III – Les recommandations

- définir les objectifs opérationnels du projet UPSay propres à UPSud et mobiliser les différentes fonctions managériales (y compris la communication) et les différentes composantes de l'université pour organiser une mise en œuvre en mode projet ;
- poursuivre l'harmonisation, entre les 9 composantes, des procédures de gouvernance et de pilotage, ainsi que la validation des tableaux de bord, dans le but de consolider le fonctionnement de l'UPSud, toujours dans la perspective du projet UPSay ;
- mettre en place un véritable pilotage financier pour dégager les marges de manœuvre qui permettront d'aborder le projet UPSay dans les meilleures conditions ;
- en vue du projet UPSay, structurer la recherche favorisant l'interdisciplinarité et incluant les SHS, développer son pilotage et accentuer la mutualisation des moyens au service de la politique scientifique de l'UPSud ;
- obtenir une vision précise de l'ensemble des structures et programmes internationaux de l'université, avec des axes forts discutés au sein de l'ensemble des composantes et unifiés au sein de l'établissement. Cette vision, complète et cohérente, est indispensable à une véritable politique des relations internationales, dans l'optique de la future UPSay, au sein de laquelle les partenaires de l'UPSud ont, eux aussi, une visibilité internationale indéniable ;
- poursuivre l'intégration des ED dans le collège des écoles doctorales et l'harmonisation de leur fonctionnement ;
- rationaliser la gestion des plateformes technologiques et renforcer les moyens de la structure administrative de soutien à la recherche et aux ED.

# Liste des sigles

## A

AERES	Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur
ANR	Agence nationale de la recherche
AP-HP	Assistance publique - Hôpitaux de Paris
ASIU	Aide sociale individuelle de l'UPSud
Aviesan	Alliance nationale pour les sciences de la vie et de la santé

## B

Biatss	(Personnel) de bibliothèques, ingénieurs, administratifs, techniciens, de service et de santé
--------	---

## C

CA	Conseil d'administration
CAP	Cellule d'aide au pilotage
Capes	Certificat d'aptitude au professorat de l'enseignement du second degré
CEA	Commissariat à l'énergie atomique et aux énergies alternatives
Cevu	Conseil des études et de la vie universitaire
CFVU	Commission de la formation et de la vie universitaire
CHU	Centre hospitalo-universitaire
CLRBS	Comité local pour la recherche biomédicale et en santé publique
CNRS	Centre national de la recherche scientifique
Comue	Communauté d'universités et établissements
Cos	Comité d'orientation stratégique
CPER	Contrat de projets État-région
CR	Commission de la recherche
Crous	Centre régional des œuvres universitaires et scolaires
CS	Conseil scientifique
CT	Comité technique

## D

DGESIP	Direction générale de l'enseignement supérieur et de l'insertion professionnelle
DGS	Direction générale des services
DHU	Département hospitalo-universitaire
DRH	Direction des ressources humaines
DRI	Direction des relations internationales
DUMO	Diplôme universitaire méthodes et organisation

## E

EC	Enseignant chercheur
ECTS	<i>European credit transfer system</i> (système européen d'unités d'enseignement capitalisables transférables d'un pays à l'autre)
ED	École doctorale
EPPS	Établissement public Paris - Saclay
EPST	Établissement public à caractère scientifique et technologique
Erasmus	<i>European action scheme for the mobility of university students</i> (programme européen)
ETP	Équivalent temps plein
ETPT	Équivalent temps plein travaillé

## F

FC	Formation continue
FLE	Français langue étrangère
FCS	Fondation de coopération scientifique

FSDIE	Fonds de solidarité et de développement des initiatives étudiantes
<b>G</b>	
GPEC	Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences
GRH	Gestion des ressources humaines
<b>H</b>	
HDR	Habilitation à diriger des recherches
<b>I</b>	
IFR	Institut fédératif de recherche
IGR	Institut Gustave Roussy
Inpi	Institut national de la propriété industrielle
Inria	Institut de recherche en informatique et en automatique
Inserm	Institut national de la santé et de la recherche médicale
Iso	Organisation internationale de normalisation
IUT	Institut universitaire de technologie
<b>L</b>	
L/L1/L2/L3	(LMD) Licence, licence 1re année, 2e année, 3e année
LG	Licence générale
LMD	Licence-master-doctorat
LP	Licence professionnelle
<b>M</b>	
M	(LMD) Master
M/M1/M2	(LMD) Master, master 1re année, 2e année
MENESR	Ministère de l'Éducation nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche
MOOC	<i>Massive open online course</i> (formation en ligne ouverte pour tous)
<b>O</b>	
Ofip	Observatoire de l'insertion professionnelle
<b>P</b>	
PPP	Partenariat public privé
<b>R</b>	
RCE	Responsabilités et compétences élargies
RH	Ressources humaines
RI	Relation internationales
<b>S</b>	
Saic	Service d'activités industrielles et commerciales
SAIO	Service académique d'information et d'orientation
SATT	Société d'accélération du transfert de technologies
SCD	Service commun de documentation
SCRED	Service central de la recherche et des écoles doctorales
SDN	Schéma directeur numérique
Shon	Surface hors œuvre nette
SHS	Sciences humaines et sociales
Sifac	Système d'information financier analytique et comptable
Staps	Sciences et techniques des activités physiques et sportives
SUMPPS	Service universitaire de médecine préventive et de promotion de la santé
<b>T</b>	
Tice	Technologies de l'information et de la communication dans l'enseignement
<b>U</b>	
UFR	Unité de formation et de recherche
UMR	Unité mixte de recherche
UPSay	Université Paris - Saclay

UPSud      Université Paris - Sud  
V  
VAE      Validation des acquis de l'expérience  
VAP      Validation des acquis professionnels  
VP      Vice-président



# Observations du président



## OBSERVATIONS DU PRÉSIDENT SUR LE RAPPORT D'ÉVALUATION DE L'UNIVERSITÉ PARIS-SUD PAR L'AERES

Au nom de l'Université, le Président tient tout d'abord à remercier très vivement l'ensemble des experts qui ont participé à l'évaluation ainsi que l'AERES qui a fourni la logistique et l'accompagnement nécessaires. Leur activité durant les 3 jours de visite a été extrêmement dense, constituée de très nombreuses rencontres, généralement par trois à quatre groupes en parallèle. A de rares exceptions près, la multiplicité des points de vue se reflète dans le texte, montrant très généralement les multiples opinions et le ressenti des différents groupes face aux nombreux chantiers ouverts par l'Université au cours du dernier contrat. Le travail de préparation manifeste qui a précédé la visite et le travail de rédaction qui l'a suivie pour produire un rapport très constructif méritent toute notre reconnaissance. Nous profitons de ce paragraphe d'introduction pour remercier également les services de la présidence qui se sont mobilisés pour que les entretiens se déroulent dans les meilleures conditions ainsi que tous les membres de l'Université qui ont pris de leur temps pour faire part de leur quotidien aux experts mandatés.

### Observations générales

Nous apprécions particulièrement l'évaluation largement positive des experts sur la qualité de notre recherche et de nos formations, notre cœur de métier ; conserver *a minima* cette qualité sera à n'en pas douter une préoccupation majeure de l'Université au cours du prochain contrat. De même, l'appréciation plutôt positive des experts sur notre vision et notre démarche dans la construction de l'UPSay nous rassure et nous guidera alors même que l'originalité du projet qui nous prive de modèle antérieur et l'ampleur du bouleversement rendent inévitables les doutes et les inquiétudes, tant de l'équipe de direction que des membres de l'Université.

Nous n'avons qu'un regret à émettre : il est dommage que le jury n'ait pas suffisamment remarqué la forte évolution des rapports des composantes avec leur université depuis le précédent rapport. Le jury a remarqué que l'intégration n'est pas complète et c'est effectivement incontestable, néanmoins, un chemin considérable a été parcouru. Les experts ont d'ailleurs relevé l'importance de l'équipe de direction, qui n'est rien d'autre que l'union de la présidence et des directions des composantes, dans l'élaboration de la politique. Ils ont également relevé la dynamique créée par l'approche totalement transversale de l'optimisation des fonctions supports qui a déjà abouti, après une année de mise en route, à la création d'un service facturier. Ils n'ont toutefois pas remarqué le sentiment croissant d'appartenance à l'Université de ses étudiants et personnels même si c'est à travers leur composante. Il est notable que les démarches entreprises nous placent bien loin du temps où les composantes revendiquaient une indépendance quasi-hostile envers l'Université.

Dans leur critique, les experts semblent recommander une quasi-disparition des composantes que l'Université et sa présidence ne souhaitent pas. Avec un tel spectre disciplinaire, que ce soit en recherche ou en formation, l'Université a besoin de ses composantes comme le CNRS ou l'Inserm ont besoin de leurs instituts dont l'autonomie est évidente à tout scientifique de terrain mais dont l'unité est aussi évidente par leur politique et leur visibilité parfaitement unifiées.

Néanmoins, il est incontestable que cette parfaite unification est loin d'être atteinte par notre Université, tout particulièrement sur le plan de la gestion. Les diagnostics faits par les experts sur l'hétérogénéité de la gestion et de ses procédures doit être impérativement corrigée et, en ce sens, les suggestions et recommandations du jury nous seront particulièrement utiles.

Siège :  
Université Paris-Sud  
15 rue Georges Clemenceau  
91405 Orsay cedex  
[www.u-psud.fr](http://www.u-psud.fr)

### Observations spécifiques

Nous sommes globalement en accord avec les diagnostics portés et les recommandations faites dans la plupart des sections du rapport. En raison de leur importance, nous répondrons en premier lieu sur les suggestions faites à propos de notre recherche et de nos formations ainsi que du pilotage et de la gestion, avant de commenter brièvement les autres domaines.

### Recherche

Comme indiqué plus haut, l'Université apprécie l'évaluation positive des experts sur notre recherche. Il est vrai que l'élaboration de la politique de recherche se fait d'abord dans les composantes mais on voit mal la présidence définir seule la politique des Mathématiques aussi bien que de la Physique, de la Médecine, de la Pharmacie ainsi que du Droit et bien d'autres disciplines. En tout état de cause, au moment où, avec l'Université Paris-Saclay, nous serons amenés à adopter un découpage thématique différent, il ne nous semble pas raisonnable de mettre en œuvre une structuration intermédiaire de nos domaines. L'Université a donc donné à ses composantes la mission de définir la politique de recherche et de formation, chacune dans son domaine. Toutefois, nous devons effectivement veiller au développement d'actions transversales et c'est une des premières missions données au conseil scientifique. Par ailleurs, si l'Université souhaite poursuivre sa politique de rassemblement par la création de multiples structures fédératives de recherche ou des appels à projets (AAP) de mutualisation, la création de pôles suggérée par les experts entrerait probablement en collision avec l'activité des Labex et il est vrai que la suite de l'intégration se fera à travers l'UPSay. Nous retenons toutefois la suggestion faite de créer une structure de coordination des plateformes qui pourrait entraîner davantage de mutualisations. De même, il est vrai que l'effet levier des appels à projet devrait être accentué bien qu'on puisse signaler l'utilité de nos AAP pour compléter des financements, en particulier de la Région. La création prochaine d'un AAP qui permettrait à des équipes de recevoir les moyens de monter un projet européen va certainement dans ce sens.

### Formation

L'AERES émet dans son rapport des réserves quant aux modalités de pilotage de l'offre de formation, qui laisseraient trop de marges de liberté aux composantes. Là encore, il s'agit d'un choix politique que l'Université assume pleinement. En effet, si la politique de formation de Paris-Sud est définie dans ses grandes orientations stratégiques et son cadrage réglementaire au niveau de la Présidence et des conseils statutaires, les choix des formations, la structuration de celles-ci et leur mise en œuvre relèvent des composantes. La construction de l'offre s'inscrit en effet dans une double démarche conjointe : (1) le CEVU (la CFVU) arrête les grandes orientations de la politique de formation avec son cadre réglementaire, (2) les composantes, dans le respect du cadrage établissement, au regard de leurs priorités scientifiques et pédagogiques élaborent les maquettes des différents cursus qu'elles souhaitent proposer. Après validation par la composante, les maquettes font l'objet d'un examen approfondi par la commission de la pédagogie de l'Université<sup>1</sup>, puis *in fine* d'une validation par les CEVU (CFVU) et CA. Nous considérons aujourd'hui que c'est sur cette base, que l'offre de formation s'est progressivement consolidée, autour d'éléments structurants, parmi lesquels, l'aide à la réussite de tous les étudiants, la diversification des parcours et l'aide à l'orientation, l'innovation pédagogique ou l'ouverture internationale. Nous apprécions par ailleurs l'évaluation globalement positive des experts sur les actions de l'Université pour la réussite de ses étudiants et nous avons conscience de la nécessité d'améliorer le suivi de l'insertion de nos étudiants. Enfin, le message sur l'incitation que doit faire l'Université pour stimuler les actions de formation tout au long de la vie, tout en veillant à l'évaluation des coûts complets est bien reçu et nous comptons sur la réflexion en cours pour nous guider dans les actions à mener.

---

<sup>1</sup> A ce stade, des navettes s'instaurent entre le niveau central et les composantes afin d'améliorer le dispositif de formation. Cette commission regroupe des élus personnels et étudiants des 3 conseils.

### Pilotage et gestion

Nous ne pouvons qu'approuver les nombreuses remarques sur notre gestion dans la mesure où nous avons nous-mêmes fait le diagnostic des nombreuses faiblesses. Aussi les suggestions et recommandations des experts seront particulièrement précieuses dans ce domaine. Nous apprécions particulièrement l'indication que le modèle paraît clair et partagé, ce qui aidera sa mise en œuvre qui n'est que débutante. Nous notons également que les responsables des services de composantes devraient être réunis plus souvent avec les responsables des services centraux pour améliorer la transversalité. Après la mise en place du service facturier dont l'urgence était aggravée par la modification de la réglementation, la restructuration de nos RH, dans le cadre d'une GPEC ambitieuse est la première priorité. Nous avons bien conscience également des efforts de pédagogie que nous devons faire pour accompagner ces changements et les nombreuses discussions en commissions et conseils devront y aider. Concernant la fonction financière, il est excessif de dire que « le suivi périodique de l'exécution budgétaire est quasi-inexistant ». Si, le manque de fiabilité des données et l'hétérogénéité des procédures posent de réels problèmes, il convient de préciser que l'Université dispose, depuis le passage aux RCE, d'un suivi mensuel de l'exécution de la masse salariale. L'Université dispose également d'un outil de prévision du résultat financier, qui, sur les deux dernières années, a fait preuve de sa validité.

Il restait, au moment de la visite de l'AERES, à mettre en place les procédures de suivi de l'exécution budgétaire infra annuel, ainsi que les modalités de dialogues avec les composantes.

Concernant l'immobilier, s'il est vrai que les équipes de l'UPSud (Mission Campus et Patrimoine) ont une lourde tâche, il est abrupt de dire qu'il n'y a pas de stratégie claire en la matière car, d'une part, les projets en cours ont été bien définis dans les cadres du Plan campus et du CPER 2007-2013 et d'autre part, l'IGAENR mène depuis avril 2014, à la demande de la présidence de l'Université, une mission d'accompagnement visant à contenir l'impact financier de la maintenance immobilière dans les années à venir.

Enfin, si nous apprécions l'évaluation positive de notre direction informatique, il est dommage que le rapport passe quasiment sous silence l'énorme travail fait dans le cadre du schéma directeur numérique. L'établissement a mené des efforts conséquents pour impulser et accompagner une transformation numérique, en lien direct avec sa nécessaire transformation organisationnelle. Notamment, un dispositif de gouvernance associant l'ensemble des parties prenantes aux décisions de l'établissement a été mis en place. Une dynamique « projet » a été initiée permettant de concevoir des solutions numériques à l'écoute des besoins fonctionnels des usagers. Les projets numériques menés en soutien de la pédagogie ne sont pas mentionnés (MOOC sur FUN, un renforcement de l'équipe TICE, des AAP de la CFVU, étude des besoins sur le domaine de la pédagogie numérique, un benchmark des solutions, la conception d'un nouveau dispositif dédié). Tout ce travail est conséquent et essentiel à la transformation. Des budgets ont été alloués et dédiés à la transformation numérique depuis 2012, des recrutements réalisés sur des postes clés (MOAD, coordonnatrice MOAD). L'objectif final de l'UPSud est d'aboutir à un système d'information cohérent fournissant des services mis en place avec les usagers qui justifiera alors pleinement la création d'une DSI.

### Les autres domaines

Le diagnostic porté sur la gouvernance nous semble bien décrire la réalité. Nous avons bien noté l'intégration incomplète des composantes dans un environnement complexe et rapidement évolutif. Nous sommes également conscients des inquiétudes suscitées par les évolutions rapides et la communication ainsi que la circulation des informations devront être améliorées. La difficulté de l'organisation en raison du manque de fiabilité des tableaux de bord est aussi une réalité quotidienne mais les efforts sont constants pour en améliorer les données et les effets des mesures prises commencent à se faire sentir. Concernant les partenariats il est curieux d'apprendre que certains VP ne suivent pas le dossier de l'UPSud alors qu'ils sont tous mobilisés, chacun dans son secteur, par le projet. Cette impression est certainement due à la difficulté d'appréhender le projet dans sa globalité et nous ferons davantage d'efforts pour échanger sur ce sujet en équipe présidence. Nous sommes heureux de l'appréciation très positive portée sur les composantes de Santé, leurs formations et la politique d'ouverture menée avec les hôpitaux.

Concernant la Communication, il est vrai que la diminution de budget est malvenue dans un contexte où les multiples changements doivent être largement communiqués. Toutefois, la fragilité budgétaire de l'Université parfaitement notée par les experts ne permettra à aucun secteur d'être épargné et chacun devra trouver les moyens de maintenir l'essentiel. Pour la communication, ce sera probablement un passage croissant de l'information de la forme papier à la forme web. Par ailleurs, la présence de la directrice de la communication à toutes les réunions d'équipe présidence et de direction lui permet d'être en contact permanent avec la politique de l'Université et, en cas d'indisponibilité du Président, des contacts plus fréquents avec sa Directrice de cabinet seront organisés.

L'appréciation globalement positive de notre démarche « qualité » est justifiée mais il est vrai que des efforts seront à faire pour inciter à cette démarche dans l'ensemble des étages de l'Université.

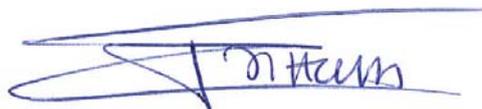
Nous partageons par ailleurs le sentiment des experts que la documentation et la diffusion de la culture scientifique sont des atouts de l'Université qui se montre très active dans ces domaines. Dans ce domaine également, nous contestons le fait que « l'autonomie d'un certain nombre de bibliothèques facultaires, liée à l'histoire ou à l'environnement éclaté, est toujours prégnante... ». Dans ce domaine plus encore que dans les autres, l'existence d'une bibliothèque sur chaque site de l'Université s'impose et les fonctions qui reviennent à l'organisation locale sont simples à déterminer.

Pour ce qui concerne la valorisation, nous admettons qu'elle n'est pas à la hauteur de l'importance de notre Université, malgré les progrès considérables signalés par les experts et rapportés, à juste titre, à la montée en puissance du SAIC. Il est probable toutefois que la suite de son développement se fera, toujours sous le contrôle du SAIC, dans le cadre de l'UPSay et plus particulièrement au niveau de la SATT.

Concernant les relations internationales et européennes, s'il est vrai que l'Université s'adapte aux nombreuses sollicitations de coopération, la stratégie internationale n'est pas absente mais est sous-jacente à l'ensemble des projets. Peut-être conviendrait-il en effet de l'afficher davantage. De grands efforts sont faits et seront poursuivis pour accroître la mobilité étudiante ; toutefois, la baisse de nos ressources (en particulier celles provenant du CRIF et d'Erasmus) de plus de 30% fait peser une lourde charge sur la mobilité sortante. Enfin, le développement d'une politique linguistique articulée avec la mobilité, l'utilisation des TIC et la création d'une cellule de montage des projets font partie de nos priorités.

Au total, nous remercions encore le comité d'évaluation certes pour la reconnaissance de nos points forts mais également pour le diagnostic de nos points faibles qui sont effectivement les points qui nécessiteront toute notre énergie pour le quinquennat à venir. Nous espérons que dans ce contexte de réelle fragilité financière, les moyens de l'Université resteront suffisamment stables pour que nous puissions mener le travail considérable qui doit aboutir aux réformes indispensables. Nous étudierons avec soin les recommandations de l'AERES afin de trouver les moyens pratiques de leur mise en œuvre.

Orsay, le 18 septembre 2014



Jacques Bittoun  
Président de L'Université

# Organisation de l'évaluation



L'évaluation de l'Université Paris Sud a eu lieu du 08 au 10 avril 2014. Le comité d'évaluation était présidé par Philippe Vincke, Recteur honoraire de l'université libre de Bruxelles.

## Ont participé à l'évaluation :

- Elisabeth Charlaix, Professeur des universités, université Joseph Fourier Grenoble ;
- Bernard Depouilly, Retraité, travailleur indépendant dans le secteur Informatique/Télécommunication ;
- Pierre Dos Santos, Ancien VP CS, université Bordeaux Ségalen ;
- Yves Fort, Professeur des universités, université de Lorraine ;
- Gilles Gay, Ancien directeur général des services de l'université Claude Bernard Lyon 1 ;
- Romain Pierronnet, Ancien vice-président étudiant, université Nancy 1 ;
- Jean-Jacques Romatet, Directeur général de l'AP-HM ;
- Dominique Viriot-Barrial, Ancienne VP Cevu, université Paul Cézanne, Aix-Marseille III

Laurent Daudeville, délégué scientifique, Astrid Lanoue, Florian Marquis, chargés 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](https://ged.aeres-evaluation.fr/guest.php?sole=Y&app=AERES_DIFFCV)