HAL
open science

# Université Paris-Sud

Rapport Hcéres

## To cite this version:

Rapport d'évaluation d'un établissement. Université Paris-Sud. 2009. hceres-02026489

**HAL Id: hceres-02026489**

**https://hal-hceres.archives-ouvertes.fr/hceres-02026489v1**

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 11

novembre 2009

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

# Rapport d'évaluation de l'Université Paris-Sud 11

| Le Président de l'AERES | Section des établissements |
| --- | --- |
| | *Le Directeur* |
| **Jean-François Dhainaut** | **Michel Cormier** |

novembre 2009

# Sommaire


Présentation 5

I – Périmètre et structure interne 5

II – Potentiel de recherche et formation 5

III – Un contexte territorial particulièrement complexe 6

IV – Une histoire marquante, des enjeux stratégiques 7

La stratégie en matière de recherche 9

I – Une organisation en voie de renouvellement 9

II – Les éléments de sa stratégie 9

III – Les sciences dures 10

IV – La recherche en biologie et santé 10

V – Les études doctorales 11

VI – Conclusion 12

La stratégie en matière de valorisation 13

La stratégie en matière de formation 15

I – L'offre de formation en licence 15

II – La mise en place du L1 santé 15

III – L'offre de formation en master 16

IV – L'évaluation des formations 16

V – La formation continue 16

La stratégie en matière de vie étudiante 17

I – La gouvernance étudiante 17

II – La vie étudiante 17

1 • Les affaires culturelles 18

2 • Le service central du handicap 18

3 • Le service universitaire des activités physiques et sportives (SUAPS) 18

4 • Le service universitaire de médecine préventive et de promotion de la santé (SUMPPS) 18

5 • La Maison des études 18

Les relations extérieures 19

I – Relations avec les EPST 19

II – Le PRES UniverSud Paris 19

III – Le plan Campus, enjeu stratégique majeur pour l'UPS 20
1 • Les partenaires du plan Campus 20
2 • Des auditions qui ont confirmé l'existence d'une dynamique 20
3 • Des partenaires aux logiques différentes : danger ou atout ? 21
IV – Recommandations 22
Les relations internationales 23
I – En recherche 23
II – En formation 23
La gouvernance 25
I – La gouvernance politique 25
II – Le système d'information de l'établissement 26
1 • Une direction informatique en transition 26
2 • Des infrastructures et des applications, mais pas de système global d'information 26
3 • Un service nouveau 27
4 • Une réaction est indispensable 27
5 • Niveau de développement des TIC 28
III – Le Service commun de documentation 28
IV – La gestion budgétaire et financière 29
V – La gestion des ressources humaines 30
VI – La gestion du patrimoine 31
Les relations avec le CHU 33
I – Structures et organisation 33
II – Le comité de la recherche en matière biomédicale et en santé publique 34
III – Les moyens mis en œuvre 34
1 • Ressources financières 34
2 • Ressources humaines du secteur santé impliquées dans la recherche et la formation 34
IV – Activités et résultats 34
L'affirmation de l'identité de l'établissement au travers d'une politique de communication 35
Conclusion et recommandations 37
I – Les points forts 37
II – Les points faibles 37
III – Les recommandations 37
Liste des sigles 39
Observations du président 43
Organisation de l'évaluation 49

# Présentation

## I – Périmètre et structure interne

L'Université Paris-Sud 11 (qui sera désignée par l'acronyme UPS dans la suite) est l'une des grandes universités françaises, au profil essentiellement scientifique et de santé (toutes les sciences dites dures y sont représentées ainsi que la médecine et la pharmacie), avec un secteur plus modeste en sciences sociales et en activités physiques et sportives.

L'UPS est structurée en 9 composantes :

- 5 UFR dénommées : faculté Jean Monnet (droit, économie, gestion), faculté de médecine, faculté de pharmacie, faculté des sciences, STAPS (Sciences et techniques des activités physiques et sportives) ;
- 3 IUT : l'IUT de Cachan (automatique, électronique, informatique industrielle), l'IUT d'Orsay (chimie, informatique, mesures physiques), et l'IUT de Sceaux (commerce, gestion, management) ;
- une école d'ingénieurs : l'Institut de formation d'ingénieurs de la faculté Paris-Sud (IFIPS).

5 services communs :

- Le Service commun de la documentation (SCD) ;
- Le Service commun de la formation continue et de la validation des acquis de l'expérience (SCFC/VAE) ;
- Le Service commun universitaire d'information et d'orientation (SCUIO) ;
- Le Service universitaire de médecine préventive et promotion de la santé (SUMPPS) ;
- Le Service universitaire des activités physiques et sportives (SUAPS), et un Service d'activités industrielles et commerciales (SAIC).

L'administration de l'université est dirigée par une secrétaire générale assistée d'une secrétaire générale adjointe. Les responsables administratifs des composantes ont le titre de "délégué(e) de la secrétaire générale". Les services centraux, pour beaucoup de création récente, comprennent notamment une agence comptable et une direction des affaires budgétaires et financières, une direction des ressources humaines, une direction du patrimoine, une direction informatique, une direction des affaires juridiques, un service de la documentation. Mentionnons aussi le service des tableaux de bord, la maison des études, la direction des relations internationales. La communication est placée auprès de la présidence, et le service central de la recherche auprès du vice-président du Conseil scientifique.

Les comptes financiers 2008 font apparaître un volume total de recettes de 109 M€ et de dépenses de 108 M€.

Le fonctionnement est largement excédentaire, avec des recettes de 97 M€ dégageant un résultat de 8 M€. Les ressources propres sont de 30 M€, les subventions d'exploitation de 51 M€. L'excédent brut d'exploitation est de 13 M€.

Les recettes d'investissement sont de 12 M€ et les dépenses de 19 M€. Le déficit d'investissement est donc de 7 M€.

Le résultat global est positif, d'un montant de 1 M€. Le fonds de roulement correspond à 127 jours de fonctionnement, la capacité d'autofinancement s'élève à 10 M€.

## II – Potentiel de recherche et formation

L'UPS représente un très important potentiel de recherche.

Son activité de recherche s'effectue dans près de 120 laboratoires qui rassemblent 2 400 chercheurs et enseignants-chercheurs et 1 800 personnels de soutien scientifique et administratif, dont respectivement 55 % et 85 % relèvent des organismes (avec parmi ceux-ci une très nette prédominance du CNRS). Dans cet ensemble, les effectifs les plus importants sont affectés aux deux secteurs biologie santé et physique, qui représentent 56 % du total.

De plus, l'université est partenaire d'un CHU dont font partie 3 hôpitaux de l'AP-HP : hôpital de Bicêtre (Val-de-Marne), hôpital Antoine-Béclère à Clamart (Hauts-de-Seine) et hôpital Paul-Brousse à Villejuif (Val-de-Marne), ainsi que 7 sites hospitaliers de la couronne sud de l'Île-de-France sous convention dont l'institut Gustave Roussy.

L'UPS est tutelle principale de 15 écoles doctorales et tutelle secondaire de 6 autres, soit 21 en tout (ces nombres seront ramenés à 14,6 et 20 dans le prochain contrat). Celles-ci accueillent plus de 2 600 doctorants, auteurs ou coauteurs du quart des publications de l'établissement, et qui soutiennent leur thèse en moyenne au bout de 45 mois.

En 2006, les ressources financières de la recherche se sont élevées à 66 M€, dont 30 M€ apportés par l'université, contrats de recherche inclus. L'activité contractuelle de recherche représente chaque année entre 10 M€ et 13 M€ de recettes (gérées par l'UPS).

Le potentiel de formation est également considérable.

En 2007-2008, l'UPS a accueilli 27 000 étudiants (inscriptions principales), dont 51 % en L ou équivalent, 39 % en M ou équivalent et 10 % en D (moyenne nationale 7 %), qui, toutes composantes confondues, se répartissent de la manière suivante : 40 % en sciences, 30 % en santé, 25 % en sciences sociales, 5 % en STAPS. L'établissement délivre 12 000 diplômes par an.

L'offre de formation demandée pour le prochain contrat comprend principalement 14 mentions de licence, 7 DUT, 26 licences professionnelles en renouvellement et 19 demandées de façon étalée tout au long de la durée du contrat, et enfin 26 mentions de master pour 138 spécialités.

La formation continue reçoit plus de 4 000 stagiaires par an, dispense environ 850 000 heures, et diplôme 50 % des stagiaires ou plus.

Les moyens humains sont importants. À la date du 1er janvier 2008, l'UPS emploie (effectifs physiques) 1 559 enseignants titulaires (1 319 enseignants-chercheurs et 240 enseignants) et 1 314 agents BIATOS titulaires. Sa dotation globale est de 2 071 ETP en enseignants-chercheurs, enseignants et autres (ATER, moniteurs, lecteurs, vacataires, associés) et de 1 292 ETP en BIATOS. Le taux d'encadrement enseignant/étudiant est supérieur à la norme SAN REMO, le taux BIATOS/étudiant est inférieur à cette norme mais supérieur au taux moyen des établissements de même typologie. De plus, il convient de prendre en considération les 275 ETP contractuels, qui s'ajoutent au potentiel de titulaires.

## III – Un contexte territorial particulièrement complexe

La structuration géographique de l'établissement est caractérisée par une forte dispersion. L'université est en effet présente sur de nombreux sites répartis sur 3 départements et 13 communes de la couronne sud de l'Île-de-France. La plus grande distance entre deux campus est d'une vingtaine de kilomètres. Le site historique d'Orsay, sur lequel se trouve encore la majorité des laboratoires, accueille maintenant un peu moins de la moitié des étudiants de l'UPS.

L'établissement est affectataire de 570 000 m$^2$ bâtis sur 288 ha, dont 400 000 m$^2$ sur 265 ha pour le seul campus d'Orsay. Le ratio surface/étudiant est confortable (21 m2/étudiant), quoiqu'avec de grandes disparités, et les surfaces recherche sont importantes (280 000 m$^2$). Mais l'état des locaux est fortement dégradé : 9 % seulement en état normal (cat. A), et plus de 40 % dans un état qui nécessiterait une réhabilitation lourde (cat. D et E).

Plus important encore, le territoire dans lequel s'inscrit l'UPS est marqué par la présence d'autres acteurs prestigieux : écoles, organismes, entreprises notamment, et par une organisation complexe, confrontée à des enjeux politiques et sociaux d'ampleur nationale.

Le plan Campus a été l'occasion d'un travail inédit, qui a abouti à un projet de construction de 871 000 m$^2$ de surfaces neuves, pour créer sur le plateau de Saclay l'un des plus importants pôles mondiaux de formation et de recherche (plan Campus du plateau de Saclay) qui, compte tenu de l'existant, occuperait plus de 1 200 000 m$^2$ au total. Ce projet est porté par la fondation de coopération scientifique "Digiteo - Triangle de la physique", au nom de 23 partenaires : 2 universités, 10 écoles, 3 EPST, 2 EPIC, 1 pôle de compétitivité, 1 EPA labellisé Carnot, 2 fondations dont la FCS, 2 PRES. Presque tous les acteurs du plateau de Saclay et de son environnement sont ainsi parties prenantes.

S'agissant de l'UPS, il est prévu de transférer une fraction très importante de ses activités, qui concernerait 4 000 personnels (enseignants-chercheurs, chercheurs et personnels de soutien) et 13 400 étudiants : dans une première phase, déménagement de la pharmacie et création de pôles en biologie santé, chimie, nanosciences nanotechnologies,

et transfert concomitant d'une partie de l'enseignement ; dans les deux phases suivantes, création de pôles en physique, en sciences de la Terre, en droit, économie et gestion, puis transfert d'une autre partie des enseignements et d'un ensemble administratif, technique et de documentation.

Ce plan s'inscrit dans l'opération d'intérêt national du réaménagement du plateau de Saclay. Les volets enseignement supérieur et recherche doivent être complétés par d'autres volets, le principal étant probablement celui consacré aux transports desservant l'ensemble de ce grand pôle de formation et de recherche. Dans la mesure où les attributions de l'établissement public de Paris-Saclay, qui pilotera cette opération, ne sont pas encore connues, les rôles des différents partenaires restent en attente d'une définition précise.

Il est cependant d'ores et déjà apparent que ce projet représente un enjeu fondamental pour l'UPS, dont il transformerait en profondeur le fonctionnement interne et l'environnement.

## IV – Une histoire marquante, des enjeux stratégiques

Enfin, l'UPS est le produit d'une histoire marquée pendant de longues années par l'autonomie des structures internes et plus récemment par une nette et forte évolution dans le sens de l'affirmation stratégique de l'établissement dans son ensemble. Le fonctionnement interne comme le projet d'établissement traduisent l'existence d'une stratégie globale et une réelle capacité à la mettre en œuvre. L'action de la nouvelle direction, dont les contours ont été redessinés par le président récemment élu, s'inscrit clairement dans le prolongement et l'approfondissement de cette dynamique. En même temps subsistent des incohérences, des hétérogénéités, des redondances. Cela n'est pas surprenant dans un contexte d'évolution rapide, mais n'en pose pas moins des problèmes importants que ce rapport s'efforce d'identifier.

Il est d'autant plus nécessaire pour l'UPS de renforcer son affirmation politique, autant dans l'exercice de ses missions que dans sa gestion, qu'elle est confrontée à deux défis majeurs : le passage aux Responsabilités et compétences élargies (RCE) et le plan Campus du plateau de Saclay.

L'exercice des compétences élargies sera effectif au 1er janvier 2010 : il convient donc de s'interroger sur la capacité de l'établissement à en tirer parti pour déployer sa stratégie.

Le plan Campus est d'une ampleur considérable, et l'UPS en est l'un des principaux partenaires. La réorganisation de l'établissement qu'il induit repose sur une vision stratégique dont il s'agit d'apprécier la pertinence et tâcher d'en identifier les risques et les enjeux.

# La stratégie en matière de recherche

L'UPS occupe une position singulière dans le paysage scientifique français, tant par la qualité que par le volume de ses activités de recherche. Cette situation, pour partie historique, résulte de la création sur le site d'Orsay, il y a quelques décennies, de laboratoires puissants à visibilité internationale très forte, en particulier dans le domaine des sciences comme la physique, les mathématiques et la biologie-santé. Ajoutons que, si l'essentiel des forces de la recherche se décline autour des sciences dures et des sciences de la vie, de la santé et de l'environnement, les sciences humaines et sociales et les STAPS occupent une position originale et dotée d'un réel potentiel d'intégration dans le paysage de l'université.

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

- dans le domaine des sciences du vivant, 24 % des équipes sont notées A+, 46 % A, 25 % B et 4 % C ;
- dans le domaine des sciences dures, 45 % des équipes sont notées A+, 41 % A, 13 % B et 1 % C ;
- dans le domaine des sciences humaines et sociales, 44 % des équipes sont notées A, 56 % B.

Ce qui représente en sciences du vivant 17 unités A+, 33 A, 9 B et 1 C en sciences dures 11 unités A+, 8A, 2B (1NN) et en sciences humaines et sociales 4 unités A et 5B.

## I – Une organisation en voie de renouvellement

Il est désormais clair au sein de l'UPS que l'organisation de la recherche doit conduire à un décloisonnement de sa gestion par les facultés, tout en préservant la gestion de proximité. Cet impératif a commencé à être bien pris en compte et a fait l'objet de concertations multiples au sein du Conseil scientifique (CS) de l'université.

Ce conseil et son vice-président, qui font l'objet d'un consensus général, jouent un rôle essentiel dans la gouvernance de la recherche. L'établissement a visiblement interprété le rôle consultatif dévolu au CS[1] dans un sens large, lui demandant d'être un réel outil de réflexion et de préparation des décisions. C'est ainsi que, dans la perspective du passage aux compétences élargies, trois groupes de travail ont été constitués en son sein, sur le budget global de la recherche, sur la valorisation, et sur son fonctionnement et les procédures de ses actions. Le comité estime que cette démarche est très positive, et susceptible de faire du CS un outil efficace capable de veiller à la préservation de l'intérêt et de l'efficacité des chercheurs, de donner plus de fluidité aux relations intercomposantes, et d'inscrire tout cela dans les objectifs stratégiques de l'établissement. Le CS constitue également un interlocuteur privilégié puissant pour que l'établissement puisse négocier au mieux de ses intérêts les nombreux dossiers à venir à l'interface avec les grands organismes, partenaires, collectivités, nouvelles structures, etc. Ce CS admis et souhaité par tous, du chercheur de base au responsable de composante est de toute évidence un point très fort du nouveau mode de pilotage.

La structure administrative de soutien est, elle, encore bien faible : la direction centrale de la recherche est de création toute récente et ne comprend que deux personnels : les fortes évolutions des modes de gestion de la recherche, du rôle et des attributions du CS, rendent indispensable le renforcement rapide de cette direction.

## II – Les éléments de sa stratégie

Pour améliorer la visibilité de l'université et accroître son influence, l'UPS développe une politique d'instituts visant à regrouper de manière thématique des laboratoires travaillant sur des sujets voisins. Ces ensembles de plusieurs centaines de personnes constituent des outils efficaces pour mutualiser des équipements mais aussi pour créer au niveau des personnels une dynamique et une culture communes. Dans ce sens, l'audition de quelques responsables de ces regroupements stratégiques a été très convaincante.

---

[1] La même remarque vaut pour le CEVU : il s'agit d'une politique de l'établissement à l'égard de ses conseils.

D'autres mesures sont spécifiquement destinées à soutenir l'attractivité de l'UPS, en dégageant des moyens humains, matériels et financiers pour accompagner les recrutements d'excellence et la venue de nouvelles équipes. L'établissement ne peut qu'être très vivement encouragé à poursuivre dans cette voie, et à l'étendre à l'ensemble des postes et des disciplines. Une telle politique, menée depuis plusieurs années en mathématiques, a fait la preuve de son efficacité à long terme. Les possibilités offertes par les compétences élargies et les nouvelles procédures de recrutement devront être mobilisées en ce sens[1].

Parmi les éléments majeurs de sa stratégie, l'établissement a inscrit une politique résolue de plates-formes scientifiques pluridisciplinaires qui est déjà très ancrée dans la culture de cette université. Cette politique de mise en commun de moyens lourds et onéreux, qui devra s'amplifier avec l'opération plateau de Saclay (plan Campus), est tout à fait remarquable et place l'UPS dans le peloton de tête des universités européennes les mieux équipées.

Mentionnons également que l'université se préoccupe des questions de diffusion de la culture scientifique et de réflexion citoyenne sur les sciences, et propose une véritable politique, dans laquelle elle cherche à valoriser intelligemment son spectre pluridisciplinaire. Cette orientation est pertinente.

Enfin, deux axes importants feront plus loin l'objet de développements spécifiques : la valorisation et les partenariats institutionnels.

C'est dans ce cadre stratégique global que s'inscrivent les 9 projets structurants que l'établissement a définis, avec de nombreux partenaires, dans le cadre du CPER et du plan Campus, ce qui révèle la cohérence de la politique suivie.

## III – Les sciences dures

Les unités des sciences dures de l'UPS participent incontestablement au rayonnement du campus d'Orsay. Leur visibilité au plan international est très forte et certains laboratoires sont leaders mondiaux dans leur domaine ; c'est le cas des mathématiques, de la physique avec des secteurs comme la physique des solides, celles des particules. La physique nucléaire, l'optique au travers de l'Institut d'optique, l'informatique qui s'associe avec Saclay ont aussi une très grande réputation. La majorité de ces disciplines évoluent dans une logique de regroupement (RTRA par exemple) visant à mettre en commun des équipements uniques très puissants. Le secteur de la chimie est aussi très visible suite à des efforts de restructuration.

Dans la perspective du plan campus Saclay toutes ces structures sont dans une dynamique très positive de collaboration entre elles mais aussi avec les unités biologie santé.

## IV – La recherche en biologie et santé

Le secteur des sciences de la vie et de la santé est probablement le plus fortement impacté par le plan Campus, qui prévoit le transfert sur le plateau de Saclay de la faculté de pharmacie lors de la première tranche. Pour cette raison, le comité a choisi d'en rendre compte plus en détail.

Ce secteur compte parmi les trois plus importants de l'UPS, sur le plan de la recherche et de l'offre de formation. Il comporte 62 unités de recherche et équipes d'accueil avec 500 chercheurs Inserm ou CNRS, 300 enseignants-chercheurs, 500 ITA et IATOS, ce qui représente, en données relatives, le quart des effectifs enseignants-chercheurs des unités et équipes d'accueil de l'université. Si l'on agrège à ce domaine le secteur "agronomie, production animale et végétale, agroalimentaire", alors la biologie représente le tiers des effectifs enseignants-chercheurs. L'ensemble "sciences de la vie, biotechnologie et santé" représente 34 % du budget primitif 2008 consacré à la recherche, ce qui en fait l'un des deux principaux contributeurs avec le domaine "physique-chimie-sciences pour l'ingénieur". En part mondiale de publications, la biologie fondamentale et la recherche en santé à Paris XI sont entre la physique et les mathématiques. Avec un total de 20 brevets déposés entre 2005 et 2007 le secteur apparaît en deuxième position derrière la physique (25 brevets).

Les unités de recherche biomédicale, regroupées en IFR, sont implantées de manière bipolaire autour de la faculté de médecine (ensemble hospitalier) et de la faculté de pharmacie.

---

[1] La politique des emplois est traitée dans la partie consacrée à la gestion des ressources humaines (page 30).

Le pôle médical est principalement constitué autour de l'ensemble hospitalier Kremlin-Bicêtre, Paul Brousse, Antoine Béclère, où sont localisées 21 unités Inserm dans les IFR 13, 93, 69 et 89, et le site de Villejuif. L'ensemble faculté de médecine/CHRU a vu son potentiel de recherche augmenter sensiblement au cours du dernier contrat quadriennal, avec 5 nouvelles unités Inserm dont 2 labellisées avec le CEA. Cet ensemble important en termes quantitatif et qualitatif, fortement associé à l'Inserm, devra être intégré dans un schéma stratégique permettant de développer ses interactions avec le campus d'Orsay, bien que la géographie et les spécificités thématiques imposent certaines limites.

Le site recherche de la faculté pharmacie de Châtenay-Malabry est quantitativement moins important, mais fortement structuré autour de l'innovation thérapeutique (IFR 141) avec une approche transversale allant de la galénique aux innovations thérapeutiques et à la physiologie et physiopathologie moléculaire. Ce site de recherche compte 50 chercheurs EPST (CNRS-Inserm-INRA), 200 enseignants-chercheurs, 150 personnels IATOS et ITA. L'activité de recherche dans le secteur pharmacie pourra renforcer ses interactions avec la chimie, la physique, les partenaires industriels et les grandes écoles dans la perspective de son transfert sur le plateau de Saclay, ce qui en soi est extrêmement positif. Mais simultanément, ce projet pose le problème de l'évolution de la bipolarité du secteur.

Les évolutions "géographiques" devront préserver les interactions entre les unités de médecine et de pharmacie. Cette question n'est pas nouvelle puisque les unités de l'UFR de pharmacie étaient déjà relativement distantes des sites hospitaliers. Mais l'université n'a peut-être pas pris toute la mesure du risque de relatif isolement en son sein de son secteur médecine, car elle repose historiquement sur une "culture" des UFR. Certains indicateurs sont, de ce point de vue, préoccupants, le principal étant la structuration des écoles doctorales, faite principalement dans une logique de composante. D'autres sont au contraire rassurants : la politique de recrutement de maîtres de conférences pour des unités du site médecine, la structuration de plates-formes dans le contexte du pôle de compétitivité Medicen, le master biologie santé, le rôle du Conseil scientifique.

Compte tenu des enjeux, de la multiplicité des parties prenantes et de la nécessité d'obtenir l'adhésion la plus large possible aux décisions qui seront prises, il nous semble qu'il serait particulièrement utile qu'un comité *ad hoc* soit saisi par la présidence de l'université d'un rôle de conseil stratégique en matière de santé. Ce comité devrait associer aux parties prenantes de l'université un éventail de personnalités extérieures indépendantes. Il pourrait préfigurer un Conseil d'orientation stratégique aux prérogatives plus globales.

## V – Les études doctorales

Ce sujet important ne figure pas en tant que tel parmi les axes stratégiques de la politique de l'UPS. Pourtant, une université, dont la recherche est l'identité principale, doit mener une politique dynamique et claire en matière d'écoles doctorales. Avec 15 ED en tutelle principale, dont deux qui vont fusionner, l'université couvre tous ses champs disciplinaires. Le nombre de doctorants, la durée moyenne des thèses, le nombre de doctorants par chercheur ou enseignant-chercheur titulaire d'une HDR, montrent que le système fonctionne globalement bien, avec toutefois une interrogation sur des disciplines très fortes, comme la physique, qui souffrent d'une relative désaffection. Ce phénomène n'est pas propre à l'UPS, mais devrait la conduire à mener une politique plus volontariste.

Les raisons de cette discrétion tiennent sans doute à ce que, d'une part, l'une des compétences déléguées au PRES UniverSud Paris est "la coordination des écoles doctorales", et d'autre part à l'affirmation dans le volet formation d'objectifs propres à l'établissement en la matière : achever la structuration des ED, consolider le Service des écoles doctorales. Ces objectifs sont pertinents, mais n'épuisent pas le sujet. L'image d'ensemble qui en résulte manque de netteté.

Cela est d'autant plus dommageable que le sujet requiert un engagement et des partenariats forts. Par exemple, la création et/ou le développement de multiples interfaces, au niveau doctoral, entre l'université et le vivier des grandes écoles sur le plateau devra constituer une orientation majeure de l'opération plan Campus. Plus important encore, une évolution des milieux industriels commence à se dessiner, qui tend à les ouvrir beaucoup plus que par le passé au recrutement de docteurs, à l'instar de ce qui se pratique dans les autres pays comparables au nôtre. Cela n'est pas fortuit, et une politique en ce sens existe au niveau national depuis plusieurs années. Une université comme l'UPS doit se positionner très fermement et volontairement sur ce créneau, manière de mettre en œuvre au niveau doctoral la mission d'insertion professionnelle dévolue par la LRU. Les orientations de l'université en matière de politique doctorale paraissent ainsi sous-dimensionnées par rapport aux enjeux.

## VI – Conclusion

La recherche est la marque de fabrique de l'UPS. Le comité évalue très positivement le travail de l'établissement, notamment :

- un excellent état d'esprit et une grande disponibilité de tous pour que l'université conserve et améliore ses performances ;
- une stratégie de regroupement de moyens et de thématiques largement démarrée et bien pensée ;
- une méthode de travail efficace, alliant pilotage et concertation, dont le pivot est le Conseil scientifique et son vice-président, qui réalisent un travail remarquable et semblent très bien maîtriser les rouages complexes de cet ensemble scientifique de très haut niveau.

Il souligne toutefois la nécessité de veiller à l'efficacité de la gestion de la recherche. Avec le passage aux RCE et dans le contexte actuel très dynamique de développement des partenariats et des projets, l'activité gestionnaire de l'établissement ne va cesser de croître en matière de recherche. Si celui-ci s'avère peu capable de la prendre en charge, les équipes devront le faire elles-mêmes – ce qui n'est pas leur rôle – ou s'adresser aux autres tutelles. Il est donc nécessaire que l'établissement remédie à sa faiblesse structurelle au niveau central et renforce sa présence dans les laboratoires. Cela passe par une réflexion sur l'organisation interne de la gestion de la recherche. L'affectation des moyens humains adéquats devra constituer l'un des objectifs de la politique des emplois.

# La stratégie en matière de valorisation

La valorisation de l'UPS est assurée par un SAIC, Service des activités industrielles et commerciales. Celui-ci a aujourd'hui la responsabilité d'un grand nombre de missions allant de l'aide au dépôt et à la gestion de contrats (ANR, Europe, entreprises) jusqu'au soutien aux jeunes pousses en passant par la protection et la gestion de la propriété intellectuelle de l'université.

La qualité de ses prestations est inégalement appréciée, avec de fortes critiques concernant sa gestion des contrats, trop partagées pour ne pas traduire une réelle difficulté. Même si le comité n'a pas eu le temps d'approfondir son investigation, il souligne combien il peut être périlleux de sous-estimer les enjeux de la gestion des contrats pour l'UPS. Il est important que dans ce domaine la qualité des prestations offertes par l'université soit comparable à celle des autres tutelles de ses laboratoires, sans quoi aucune action sérieuse et équilibrée de simplification de la gestion ne pourra être entreprise. Bien que non stratégique en elle-même lorsqu'elle est efficace, la gestion des contrats pourrait devenir un problème grave si l'université n'en améliore pas la qualité rapidement. Cet objectif, qui figure dans le projet d'établissement, doit en être une priorité à court terme.

Plus stratégique par essence est la question de la Propriété intellectuelle (PI), pour une université qui souhaite se placer dans les meilleurs rangs internationaux. Dans ce domaine, les réalisations de l'UPS sont très en deçà et du potentiel et des ambitions affichées.

Au moins deux facteurs concourent à la situation actuelle : la modestie aux plans quantitatif et qualitatif des moyens du SAIC, explicables par les contraintes propres à un domaine où les compétences sont rares et chères, et la présence de cellules de valorisation fortes chez les partenaires de l'université (CNRS, INSERM, INRIA, et surtout CEA). De fait, l'établissement n'a pas de visibilité sur les réalisations de ces cellules pour ses propres laboratoires.

Il est sans doute peu réaliste de penser que le SAIC pourrait attirer dans des délais rapprochés les personnels requis par une activité de PI autonome et cohérente avec les forces de recherche de l'université, d'autant qu'il semble devoir fonctionner encore pendant un certain temps selon les règles restrictives de la fonction publique. Dans le cadre du plateau de Saclay, il nous paraît plus judicieux que l'UPS cherche à nouer un partenariat stratégique avec un ou des organisme(s) déjà très performant(s) sur la question de la PI et doté(s) de moyens puissants. L'administrateur du CEA s'est d'ailleurs déclaré, devant le comité, prêt à discuter d'un tel partenariat au mieux des intérêts de chacun.

# La stratégie en matière de formation

## I – L'offre de formation en licence

L'offre globale de licence est cohérente et son évolution obéit à des critères de lisibilité, de qualité et de souci de réussite. Les mentions choisies correspondent aux domaines d'excellence des équipes pédagogiques et des laboratoires. Le nombre global de licences générales est stable mais le nombre de licences professionnelles, en particulier par apprentissage, a augmenté de 14 à 26 pour mieux répondre aux besoins et à la demande des étudiants, notamment autour des IUT. De plus, il est prévu de demander l'habilitation de 19 nouvelles licences professionnelles au cours de la prochaine période quadriennale. Les analyses de l'Observatoire de l'insertion professionnelle démontrent le très bon taux d'emploi des licences professionnelles existantes. Il serait utile d'étendre ce suivi aux étudiants des licences générales pour lesquelles les débouchés de certains parcours restent flous, notamment en STAPS.

Le principe de spécialisation progressive est retenu dans toutes les mentions. Un effort a été mené et doit être poursuivi pour améliorer le succès des formations : modules spécifiques de mise à niveau ; mise en œuvre de tutorat avec mesure d'évaluation de ce tutorat ; cours et TDs à effectifs réduits ; démarrage prochain d'heures d'interrogation individuelle pour accompagner l'étudiant dans sa progression et son parcours. Ces dispositifs d'aide à la réussite sont homogènes et pertinents dans les différentes mentions. Le budget associé inclut les 0,6 M€ attribués par l'État à cette fin mais aussi 0,4 M€ rajoutés sur le budget propre de l'université.

La réflexion sur les licences a été menée au niveau de chaque composante mais aussi au niveau global de l'université et de son CEVU ; l'équilibre semble réalisé entre coordination centrale et initiatives des acteurs de chaque composante. C'est sans doute à partir de cette coordination que des cursus bi-disciplinaires originaux et attractifs ont pu voir le jour. Le point sur lequel l'accent doit être mis à court terme reste la mesure de l'efficacité des actions entreprises.

La mobilité internationale des étudiants ne semble pas faire l'objet d'une politique générale de l'établissement : nous renvoyons sur ce sujet au chapitre 7 de ce rapport consacré aux relations internationales.

L'attractivité des formations fait l'objet d'actions d'information en direction des lycéens mais leur efficacité devrait être mieux mesurée pour être améliorée.

## II – La mise en place du L1 santé

Une réflexion commune a été engagée par les sept facultés de médecine, les deux facultés de pharmacie, les deux facultés d'odontologie et les quatre écoles de sages-femmes de l'Île-de-France. Suite à cette réflexion les facultés de médecine, pharmacie et des sciences de l'UPS ont créé des groupes pédagogiques interdisciplinaires pour assurer dans les meilleures conditions et simultanément la préparation de tous les étudiants inscrits aux quatre concours (médecine, pharmacie, odontologie, maïeutique), conformément aux textes en vigueur. Les enseignements de L1 Santé seront organisés sur deux sites (UFR Sciences à Orsay, UFR de Pharmacie à Châtenay-Malabry), dans trois amphis en parallèle sur chaque site, grâce à un système de vidéoconférence ; la répartition des étudiants entre les deux lieux relevant des seules contingences géographiques, indépendamment du ou des concours choisis. S'agissant des unités d'enseignement spécifiques, relatives à chacun des quatre concours, elles s'organisent au sein du groupe B, regroupant les universités de Paris 6, Paris 12, UVSQ et Paris 11, en combinant des enseignements en présentiel et des supports pédagogiques numériques.

Si l'utilisation des vidéoconférences et des DVD pour l'enseignement présente des avantages d'homogénéité, elle recèle aussi des dangers de découplage entre les étudiants et leurs enseignants. Ces méthodes devront être développées avec prudence et souci de veiller à leur pertinence pédagogique en temps réel, à travers le suivi d'étudiants en groupes de taille limitée.

## III – L'offre de formation en master

L'offre de master a été réorganisée, le nombre de mentions passant de 34 à 26 pour accroître la lisibilité, consolider l'offre et améliorer la formation. Elle relève de deux domaines : Sciences-Technologie-Santé et Droit-Économie-Gestion. Dans le premier domaine, le principal point fort des mentions est leur adossement à des équipes de recherche de grande qualité. Dans le second domaine, compte tenu de la proximité des centres parisiens, il faut sans doute privilégier les formations de niches appuyées sur les grandes compétences locales de l'université ou sur des synergies avec des partenaires.

Le nombre de spécialités est passé de 140 à 138 avec des regroupements d'une part, et des créations nouvelles d'autre part, correspondant à la fois aux compétences en recherche et à l'évolution des besoins. On retrouve donc la même tendance et la même dynamique que celle appréciée au niveau de la licence. Les regroupements concernent surtout le secteur de la santé. L'écueil du grand nombre de spécialités est évité grâce à une règle d'ouverture conditionnée par un nombre suffisant d'étudiants (généralement plus de 15 en M1 et 10 en M2).

Les nouvelles créations : les masters sur "énergie nucléaire et les spécialités physique et ingénierie de l'énergie", "nanosciences", "systèmes informatiques complexes", reflètent bien les évolutions des besoins. Ces créations devraient permettre à l'université de créer des synergies plus fortes avec des industriels qui pourraient financer des créations de chaires d'excellences associées.

La politique de l'université reflète une ouverture durable sur les autres universités de l'Île-de-France. Le but poursuivi est double : coller au mieux aux laboratoires d'excellence et atteindre les nombres d'étudiants permettant l'ouverture des spécialités. L'ouverture vis-à-vis des écoles d'ingénieurs est plus récente et à encourager à condition de bien différencier les profils visés par les deux formations. Elle est cohérente dans le cadre du plan Campus en discussion.

L'ouverture dépasse les frontières pour atteindre un public étranger appelé à terminer ses études en France, en particulier dans le cadre d'un doctorat. Les opérations menées présentent les garanties permettant d'assurer la qualité du diplôme et la possibilité de collaborations fructueuses (voir le chapitre 7 pour une analyse plus complète).

## IV – L'évaluation des formations

L'évaluation des formations a été, dans ses grandes lignes, définie au CEVU. Les principes généraux sont communs aux diverses composantes de l'université mais leur déclinaison relève de chacune d'entre elles. Par ailleurs, la mise en œuvre ne concerne encore souvent que les formations dans leur ensemble et pas encore une analyse détaillée de chaque UE. Il sera nécessaire de poursuivre l'effort en évaluant à chaque niveau jusqu'à celui de l'UE, avec comme objectif une mise en évidence des points positifs et des limites afin d'accroître l'adéquation entre les attentes et le résultat.

## V – La formation continue

La formation continue bénéficie de la qualification ISO 9001. C'est un atout évident qui la crédibilise auprès des partenaires et qui révèle le rôle de coordination mené par la structure centrale qui en a la responsabilité. La pratique de la formation continue relève cependant surtout des composantes de l'université, avec une part très importante du secteur santé pour de nombreuses formations courtes et des IUT pour la formation par apprentissage. Le chiffre d'affaires global est en baisse depuis quelques années bien que la formation par apprentissage soit en croissance : il est passé de 6,2 M€ en 2004 à 5 M€ en 2007. Même si le niveau actuel place l'UPS parmi les bonnes universités françaises, il faut s'interroger sur les raisons de cette baisse de régime.

# La stratégie en matière de vie étudiante

## I – La gouvernance étudiante

La gouvernance étudiante, c'est-à-dire l'implication des étudiants dans la gouvernance de l'établissement, n'est pas une évidence à l'UPS. Elle commence à devenir une réalité, après une période de relative latence. Les difficultés se reflètent notamment dans le taux de participation des étudiants aux élections des conseils centraux de l'université qui est particulièrement faible, ainsi que le montre le tableau suivant.

| | 1998 | 2000 | 2002 | 2004 | 2006 | 2008 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| CA | 6,10 % | 7,20 % | 5,40 % | 10 % | 7,90 % | 7,90 % |
| CEVU | 6,10 % | 7,20 % | 5,20 % | 9,90 % | 7,90 % | 7,80 % |
| CS | 1,70 % | 2,60 % | 2,10 % | 1,80 % | 2% | 1,50 % |

*Source : Paris-Sud 11 en chiffres, mai 2008*

Les problèmes liés à la gouvernance étudiante ont été analysés et une politique déterminée est mise en place par toute l'équipe présidentielle, et tout particulièrement le VPE étudiant. Cela se traduit en premier lieu par un soutien indéniable aux élus étudiants avec par exemple la mise en place de deux demi-journées de formation et le remboursement des frais de transport des élus étudiants allant aux conseils sur les différents sites de l'université. Même si cela n'est pas un profond bouleversement, ce sont des changements qui vont dans le bon sens. De plus, afin de remédier au faible intérêt des étudiants pour les élections de leurs représentants, à l'initiative des élus étudiants du CA, une commission vie universitaire a été créée afin d'améliorer la démocratie étudiante. Elle sera prochainement installée.

La nouvelle équipe d'élus étudiants est globalement appréciée et le travail qu'elle fournit est reconnu pour son sérieux. Ainsi, aux côtés du tissu associatif serré de l'université, se développe maintenant une vraie gouvernance étudiante, soutenue par l'équipe présidentielle. Ce dynamisme s'est, par exemple, traduit récemment par la création d'une association "Saclay côté étudiants", initiative d'étudiants souhaitant faire entendre leur point de vue sur le plan Campus.

Compte tenu de l'importance du travail à effectuer et de l'éclatement des sites, l'idée de créer un binôme VPE et VPE adjoint est jugée opportune par tous mais force est de constater que les modalités de leur élection ne permettent pas au duo de fonctionner de manière efficace.

Même si l'équipe d'élus étudiants est perçue comme dynamique et volontaire, il ne faut pas négliger les contraintes particulières de ces représentants, et les efforts doivent être poursuivis afin de soutenir leur travail et leur engagement. C'est pourquoi il faut encourager le projet de valorisation de l'engagement associatif et élu, qui est en cours d'étude et qui aidera les étudiants à s'engager dans les associations et/ou dans les conseils.

Le VPE est considéré comme un membre à part entière de l'équipe présidentielle, il est invité aux réunions présidentielles, comme tous les autres vice-présidents. Néanmoins, face à toutes les réunions et commissions où il doit siéger, il est souhaitable de repenser l'idée du binôme, ou autre système, afin que celui-ci soit opérant et que le VPE puisse être effectivement assisté dans ses nombreuses activités. Enfin, les commissions ou conseils ayant souvent lieu le même jour aux mêmes horaires, il serait souhaitable qu'une certaine flexibilité pédagogique (choix des groupes TD/TP) soit admise pour les élus étudiants.

## II – La vie étudiante

La vie étudiante à l'UPS doit être analysée sans oublier l'éclatement de l'université sur treize communes. Associé aux problèmes des transports et du logement, cela rend impossible une vie de campus centralisée en un site. Ces difficultés n'ont pas conduit à un affaiblissement de la vie étudiante, mais à une organisation par site pilotée de manière globale et cohérente par l'université, de manière plus ou moins marquée selon les cas.

Les acteurs de la vie étudiante, que ce soit les associations étudiantes ou les services dédiés de l'université, sont dynamiques.

### 1 • Les affaires culturelles

La proximité de Paris ne facilite pas le développement de la vie culturelle au niveau de l'université. Malgré cela, les affaires culturelles ont créé des ateliers de pratiques artistiques variées, allant du théâtre en anglais jusqu'à un orchestre symphonique en passant par du cinéma, qui peuvent être intégrés dans le parcours des étudiants en tant qu'unité d'enseignement. De plus, deux événements marquent la vie de l'université et des communes voisines : le printemps des poètes et le printemps de la culture. Ce volet culturel est renforcé par un tissu d'associations culturelles développé, souvent ancré sur un site de l'université.

### 2 • Le service central du handicap

Il se compose d'un chargé de mission auprès de la vice-présidente du CEVU, d'un responsable administratif et d'une auxiliaire polyvalente. Ce trio, assisté de correspondants dans les composantes, fait un travail remarquable "sur mesure", adapté à chacun des étudiants en situation de handicap à l'université. Il faut saluer l'initiative de la journée "handivalides", co-organisée par la mission handicap, l'UFR STAPS et l'association Starting Block, qui sensibilise un large public étudiant à cette question. Même si beaucoup de locaux sont vétustes, l'accessibilité n'est pas un problème à proprement parler puisque les cours nécessitant certains aménagements du fait de la présence d'étudiants en situation de handicap sont placés dans des lieux adaptés.

### 3 • Le Service universitaire des activités physiques et sportives (SUAPS)

Après une période difficile, le SUAPS renaît en 2003 en étant intégré à l'UFR STAPS, à laquelle est confiée la gestion des installations sportives. Les étudiants en STAPS mis à part, il est important qu'une politique volontaire et globale soit mise en place pour faciliter la pratique du sport par tous les étudiants, quelle que soit leur formation. À l'heure actuelle il n'y a aucune harmonisation et cela nuit à la pratique sportive étudiante. Afin de développer le sport pour tous à l'université, il convient que le SUAPS soit épaulé et renforcé, notamment en ressuscitant le Conseil des sports et en le chargeant de réfléchir aux modalités de la reconnaissance du sport dans les formations.

### 4 • Le Service universitaire de médecine préventive et de promotion de la santé (SUMPPS)

Le fait que le personnel soit réparti sur différents sites facilite l'accès au SUMPPS des étudiants. Tous les étudiants de licence (L1-L3) sont convoqués, concernant les visites obligatoires, le taux de réponse aux convocations est d'environ 66 %. Des visites à la demande sont également possibles, sur rendez-vous. Par ailleurs, le SUMPPS met en place différentes actions de promotion de la santé, souvent en partenariat avec des associations et mutuelles étudiantes, que ce soit sur la prévention des infections sexuellement transmissibles, sur la prévention routière ou sur le tabagisme.

### 5 • La Maison des études

L'université a une Maison (virtuelle) des études, qui regroupe divers services concernant à la fois la formation et la vie étudiante. Cette Maison n'a pas d'unité de lieu, mais son action facilite l'accès des étudiants à ses différents services.

Enfin, les relations avec le CROUS sont de bonne qualité, les deux partenaires travaillant ensemble de manière intelligente et coordonnée.

C'est la question des locaux qui nous paraît constituer le principal point de blocage. Le manque de locaux pour les associations ralentit le développement des initiatives étudiantes ; de la même façon, le développement de la culture ne pourra se faire sans lieux dédiés. Sans doute faut-il distinguer deux échelles de temps dans l'approche de cette question : le court terme, pour lequel des solutions transitoires peuvent être positives, au moins à Orsay et à Châtenay-Malabry, et le long terme (notamment dans la perspective du plan Campus), pour lequel une réflexion de fond doit trouver sa place et sa traduction en objectifs concrets. Le comité insiste pour que la réalisation d'une "Maison des étudiants", ayant vocation à accueillir les activités de vie étudiante en des lieux bien identifiés sur les principaux campus de l'établissement, devienne un projet majeur de l'UPS (en partenariat là où c'est nécessaire, sur le plateau de Saclay par exemple).

# Les relations extérieures

## I – Relations avec les EPST

Les relations de l'UPS avec les grands organismes sont d'importance primordiale. Un examen quantitatif du potentiel de recherche indique que le poids du CNRS d'abord, ensuite de l'Inserm et des autres organismes est fondamental dans le dispositif de recherche.

La position du CNRS est très dominante tant au plan des chercheurs, plus d'un millier représentant 40 % de l'effectif des laboratoires, qu'au plan des personnels en support à la recherche, plus de 1 200, représentant 70 % des agents présents dans les laboratoires. Les ressources financières qu'il apporte aux laboratoires sont très importantes. Il est présent dans tous les champs disciplinaires avec un très fort potentiel en sciences dures.

L'Inserm est le 2e partenaire EPST de l'UPS et l'UPS est le 3e partenaire de l'Inserm. Sa contribution et son rôle structurant sont majeurs dans le secteur biologie santé. La proportion des chercheurs et ITA de l'Inserm est prépondérante par rapport aux enseignants-chercheurs et personnels IATOS. Ainsi, dans ce secteur, les 57 personnels IATOS de l'université sont à comparer aux 425 ITA des EPST, ce qui illustre le nécessaire effort que doit fournir l'université pour renforcer les unités. L'institut attache une grande importance à son partenariat avec l'UPS, même s'il n'est pas partenaire du plan Campus en raison d'une position de principe appliquée à tous les sites universitaires.

Le poids de l'ensemble des organismes (55 % des chercheurs et 85 % des personnels de soutien) dans le potentiel recherche de l'UPS est considérable. Cette situation que l'on rencontre sur d'autres sites universitaires est ici particulièrement marquée et conduit immédiatement à une interrogation sur les relations entre l'UPS et ces grands organismes : sont-elles suffisamment maîtrisées pour éviter que la richesse que constitue ce potentiel conduise à une confusion stratégique ?

Ainsi, le campus d'Orsay étant l'un des plus gros sites nationaux d'implantation du CNRS, il nous paraît difficile d'imaginer que la stratégie de recherche de l'UPS puisse se construire sans une étroite concertation avec celle de cet organisme. Malheureusement, il n'a pas été possible de connaître la politique partenariale du CNRS, notamment par rapport aux orientations stratégiques en matière de recherche de l'UPS, sur son analyse des conséquences du plan Campus pour les unités CNRS propres ou associées à l'université, ou enfin sur son approche du dialogue avec l'établissement. En revanche, la redéfinition du rôle de l'Inserm laisse à l'UPS le choix d'agir comme opérateur de recherche, et le comité a pu constater à l'audition la très forte volonté de coopération stratégique du CEA, représenté par son administrateur général, par ailleurs membre du Conseil d'administration de l'UPS. Il y a là deux opportunités à saisir, en particulier dans le cadre du plan Campus.

## II – Le PRES UniverSud Paris

L'Université Paris Sud a été à l'initiative de la mise en place d'un PRES, dénommé UniverSud Paris, qui a statut d'EPCS. Ses membres fondateurs, outre l'UPS, sont l'Université de Versailles Saint-Quentin (UVSQ), l'Université d'Evry et 3 écoles, l'ENS Cachan, Centrale Paris et Supélec. Ce PRES est organisé en pôles thématiques transdisciplinaires. Dans le contexte de la structuration de la recherche entre universités appartenant au PRES, on peut citer, entre autres, la création du centre de recherche en épidémiologie et santé publique regroupant 10 laboratoires sous la tutelle de l'Inserm et de l'UPS, associant l'UVSQ.

L'articulation entre les compétences respectives du PRES et de l'UPS est cependant mal définie. Le PRES apparaît surtout comme l'animateur d'actions et de projets transdisciplinaires autour des 14 pôles thématiques, qui trouvent une visibilité dans le contrat de projet État-Région. Le PRES est théoriquement un outil important de la coordination interuniversitaire pour la couronne sud de la région Île-de-France. Il est cependant dépourvu de certaines missions propices à la mutualisation et à la coordination entre les universités, notamment pour ce qui concerne l'offre de formation master, la valorisation, les relations internationales. Les écoles doctorales rattachées à l'UPS sont insuffisamment associées aux établissements voisins, écoles d'ingénieurs et UVSQ, en dehors de certains domaines tels que les mathématiques appliquées et l'environnement.

Le manque de visibilité du PRES, et notamment de son rôle et de ses missions par rapport au PRES ParisTech et la Fondation de coopération scientifique (FCS), est avéré. Il est difficile par exemple d'identifier les actions mutualisées coordonnées par ces trois acteurs dans le schéma stratégique du plan Campus.

## III – Le plan Campus, enjeu stratégique majeur pour l'UPS

La recomposition du paysage de la recherche dans le sud de Paris dans les décennies à venir est engagée. Le plan Campus en est l'élément le plus important à ce jour. Ses implications quant au devenir de l'UPS sont fondamentales. L'Université Paris Sud a décidé, après une période de doute, de s'engager de manière positive dans ce projet. Elle y a apporté une contribution essentielle, et qualifiée comme telle par ses partenaires.

### 1 • Les partenaires du plan Campus

Malgré un poids spécifique prépondérant de l'UPS dans le plan Campus, avec 51 % des effectifs et 64 % des étudiants, il faut souligner un manque de visibilité des interactions directes entre l'UPS et les autres acteurs concernés, notamment et principalement les grandes écoles, le CEA et les EPST. Pourtant, le plan Campus aura un effet structurant fort qui est d'ores et déjà visible dans le plan stratégique du projet d'établissement 2010-2013, avec des actions autour des pôles de compétitivité et des RTRA.

L'établissement est membre fondateur de 3 RTRA, Digiteo, Neurosciences et le Triangle de la physique. Il existe également un projet de RTRA en mathématiques associant l'Université à l'ENS Cachan et à l'IHES. Le projet campus du plateau de Saclay concerne aussi le pôle de nanosciences, intégré à l'opération NanoInnov (associant l'UPS, l'ENS Cachan, l'école Polytechnique, le CEA, l'Institut des neurosciences émanant de l'université, le CNRS, le CEA et l'Université d'Evry), l'Institut de biologie cellulaire et du développement (avec l'institut Curie) et l'extension de la station de génétique végétale du Moulon (avec AgroParisTech, le CNRS et l'INRA).

Plusieurs actions ont pour objet de renforcer les liens entre la santé et les sciences. La fusion de 2 IFR, l'IFR Innovation thérapeutique du fondamental au médicament, situé actuellement à Châtenay-Malabry et l'IFR Cytokines, actuellement à Clamart, est fortement liée au plan Campus. Ce nouvel institut regroupera plus de 450 personnes sur le thème "Innovation thérapeutique". Il s'inscrira dans une orientation stratégique qui, par le déplacement de la faculté de pharmacie sur le site de Saclay, permettra de renforcer le potentiel de recherche à l'interface entre chimie-physique, médicaments et innovation thérapeutique. Le projet de centre de pharmacologie moléculaire et structurale, associé à Soleil, est antérieur à l'opération Campus et devra être redéfini en fonction des transferts d'activités. Une autre opération concerne la fusion des 3 équipes d'imagerie médicale au sein d'une même unité mixte UPS-Inserm travaillant sur l'hypertension artérielle pulmonaire.

Il est paradoxal que très peu d'actions concertées sur l'offre de formation master et les études doctorales aient été réalisées entre l'université et ses partenaires du site. Il faut en particulier souligner le peu de relations existant entre les écoles doctorales de l'UPS et les grandes écoles, à l'exception de Supélec.

Le même constat vaut pour la valorisation, on l'a déjà relevé, pour laquelle le voisinage avec les partenaires comme le CEA et certaines grandes écoles pourrait constituer une véritable opportunité.

Dans ce schéma organisationnel complexe où le rôle de la Fondation de coopération scientifique (du plan Campus du plateau de Saclay) n'est pas encore suffisamment défini, chacun des acteurs semble jouer sa propre partition. Pourtant, le plan Campus envisage la mise en place de lieux communs aux différents établissements, avec notamment la construction d'une Maison de la formation et de l'entreprise, d'une Maison de la santé et du bien-être, d'un lieu de vie étudiante. Les infrastructures de vie étudiante, notamment, devront faire l'objet d'une attention soutenue de la part de l'UPS.

### 2 • Des auditions qui ont confirmé l'existence d'une dynamique

Bien que beaucoup d'éléments manquent au puzzle, on sent que le mouvement est bien entré dans les esprits. Ont été entendues les personnes suivantes : coordinateurs du plan Campus, panel de directeurs de laboratoires biologie médecine santé puis de laboratoires orientés plutôt sciences dures, représentants du CEA et de l'Inserm, DRRT, responsables ou futurs responsables des grands projets structurants type RTRA Digiteo, Triangle de la physique, institut de biologie, institut du génome etc. Ces auditions ont permis de comprendre que, dans un bruit de fond quelquefois dissonant, se dégagent de grandes tendances.

Il semble admis que le plateau de Saclay soit le lieu fédérateur pour les sciences dures comme la physique (bien que se pose la question du devenir des équipements lourds installés dans la vallée), la chimie et l'informatique ; les

mathématiques ne souhaitent pas quitter la vallée, ce qui ne gêne pas la politique de site à condition de veiller à ne pas les isoler. Le point le plus délicat et qui demande encore beaucoup de négociations est la création sur ce même plateau d'un pôle en biologie et santé très puissant.

Le transfert de la pharmacie est pertinent. S'appuyant naturellement sur la chimie, la physique et les grands instruments, il y aura là une plus-value scientifique qui ne fera que s'amplifier avec le temps. (À cette stratégie purement scientifique viennent s'ajouter des exigences logistiques prenant en compte le mauvais état des locaux de recherche de Châtenay-Malabry). Mais cela éloignera les pharmaciens des sites hospitaliers qui sont leurs partenaires naturels, de sorte que cette décision peut être interprétée comme conduisant à un affaiblissement de ce secteur de l'UPS. Cette question fait l'objet de points de vue assez divers et certains professeurs de médecine auditionnés, qui perçoivent également dans le renforcement de la pharmacie transférée sur le plateau une plus-value scientifique réelle, pensent qu'elle sera bénéfique à terme à la médecine. Notons que, si des moyens de transport rapides et efficaces étaient mis en place, le problème perdrait alors de sa pertinence[1].

Il faut enfin mentionner que, dans un souci de rééquilibrage scientifique, le concept (ancien et laissé en friche) de vallée scientifique de la Bièvre, très orienté médecine, a été réactivé. Mais les informations sur une réelle politique de recherche sont trop imprécises pour que le comité puisse se prononcer. Il a été ressenti que cette stratégie, qui met en jeu les universités voisines de l'UPS, les PRES, les collectivités locales et les hôpitaux publics, était plus dans les esprits que faisant partie d'un plan d'action précis, au moins pour l'instant.

### 3 • Des partenaires aux logiques différentes : danger ou atout ?

Le plan Campus prévoit de mettre en présence des partenaires aux logiques sensiblement différentes : universités, grandes écoles, organismes. Il représente pour l'UPS une modification profonde de son patrimoine, de ses lieux de recherche et d'enseignement, de son environnement. Il est dès lors naturel d'y percevoir un risque de partition(s) : partition scientifique, avec une coupure entre disciplines qui aboutirait à l'isolement de la médecine, voire des mathématiques, ou partition pédagogique, avec une logique de grande école sur le plateau opposée à une logique de collège universitaire dans la vallée.

L'UPS, consciente de ces risques, élabore un schéma directeur des implantations, a créé par décision de son CA une commission "positionnement et phasage" chargée de faire des propositions précises, et réfléchit sur l'articulation du projet avec les autres composantes non concernées.

Un autre facteur de risque réside dans l'ampleur du projet, qui est telle que les incertitudes sont réelles quant aux modalités de sa mise en œuvre. Les financements annoncés à ce jour pour la première phase sont insuffisants, et rien n'est acquis pour les deux phases suivantes. Si cela peut être considéré comme normal, il n'en demeure pas moins que l'établissement doit absolument préserver une forte capacité d'adaptation de sa stratégie. Un Conseil d'orientation stratégique composé d'experts extérieurs serait utile dans cette perspective.

Tout cela ne doit pas entraîner de repli, et au contraire le comité estime que l'UPS a fait le bon choix en voulant être un acteur dynamique du plan Campus. Il lui semble que la meilleure stratégie pour l'UPS consiste à *s'appuyer sur sa logique universitaire* quelles que soient les configurations du plateau de Saclay. Cela signifie notamment :

- veiller scrupuleusement au maintien de la continuité entre les niveaux L et M et maintenir un adossement fort des formations à la recherche, thématique comme géographique ;
- mettre en valeur la pluridisciplinarité portée par l'établissement et en faire un axe de développement.

Ce dernier point mérite un commentaire. Échappant à l'effet d'annonce, l'UPS mène déjà plusieurs actions au contenu pluridisciplinaire significatif, que ce soit en recherche par sa politique de soutien aux grandes unités ou aux structures fédératives de tous types, et par sa politique de mutualisation des équipements, ou en formation par sa politique de reconfiguration des périmètres, de création de cursus bidisciplinaires et, là aussi, de mutualisation. Le comité estime toutefois que l'établissement a tous les atouts pour inscrire de manière plus forte et plus visible le développement de la pluridisciplinarité parmi ses orientations, renforçant ainsi l'affirmation de l'établissement dans son ensemble.

De cette manière pourront coexister des logiques différentes sur un même campus, offrant des opportunités dont l'université sera capable de tirer le plus grand bénéfice.

---

[1] Tous les acteurs du plan Campus que le comité a rencontrés ont souligné le caractère décisif de l'adaptation des transports.

## IV – Recommandations

Au regard de l'importance des enjeux du plan Campus, le comité souhaite exprimer ses recommandations sur ce sujet seul.

La stratégie globale de l'établissement, notamment par rapport à son environnement, sur le site de Saclay mais aussi sur la couronne sud de l'Île-de-France, doit être approfondie et ouvertement affirmée. Elle doit à la fois s'appuyer sur et conforter sa logique universitaire.

L'UPS ne doit pas craindre de nouer des partenariats stratégiques avec les autres acteurs du plan Campus. En particulier elle doit reconsidérer les moyens mis en œuvre pour le développement de la valorisation et du partenariat avec les industriels, et s'appuyer sur les ressources existantes de son environnement sur le plateau de Saclay. Elle doit également impulser une politique de partenariat avec les écoles beaucoup plus dynamique en matière d'études doctorales.

Tout en intégrant dans sa stratégie ses complémentarités avec les universités et instituts de la couronne sud de l'Île-de-France, l'université devra veiller à favoriser les interactions entre les sites hospitaliers et le site de Saclay pour éviter tout risque d'isolement des unités à valence médicale.

# Les relations internationales

Sous la conduite d'un vice-président, l'Université Paris-Sud vise à accroître sa visibilité et son attractivité internationales.

## I – En recherche

Sur le plan institutionnel l'appartenance de l'UPS au groupe "*League of European Research Universities*" (LERU), qui comprend entre autres les universités de Cambridge, Oxford ou Leuven, est sans doute une reconnaissance internationale et aussi une occasion de développer des projets conjoints, dont il semble toutefois que l'établissement n'ait pas suffisamment profité.

Sur le plan recherche il faut souligner que les différents laboratoires de l'université travaillent avec de nombreuses collaborations internationales, en particulier européennes. Ainsi, 32 % des publications de l'université comportent au moins un auteur d'un autre pays européen.

L'université est impliquée dans différents programmes bilatéraux (MAEE, NSF, NIH) et multilatéraux (PC européen, AUF). Une "cellule Europe" de support a été créée au sein du SAIC, trop faible cependant en ressources humaines au regard du nombre de projets que l'université développe.

Il y a 8 laboratoires internationaux associés avec la Corée, le Japon, la Chine, la Russie, le Vietnam, l'Argentine, le Mexique et les États-Unis. Il y a également 2 laboratoires européens associés avec l'Allemagne et la Roumanie. Ces pays sont déclarés prioritaires pour les attributions de professeurs invités, stages postdoctoraux et cotutelles de thèses.

Le nombre de thèses en cotutelle est d'ailleurs significatif (73 conventions signées en 2006-2007) avec une répartition géographique qui accorde également une place importante aux pays africains (23 conventions). La stratégie de l'université au niveau du doctorat passe aussi par la participation aux 4 consortia de collèges doctoraux avec le Japon, le Brésil, le Chili et la Chine, les résultats restent discrets sauf pour le collège franco-chinois.

Dans ce contexte, on peut dire que la stratégie de l'université, pour ce qui concerne les lignes prioritaires de travail, est le soutien aux différentes politiques développées par ses laboratoires. Le comité estime que, au regard de la qualité des unités, cette activité de soutien est pleinement justifiée, mais ne doit pas constituer une limite à l'action de l'établissement. Celui-ci doit notamment veiller à développer ses partenariats institutionnels, et être très attentif à la manière dont il s'affirme dans ses actions internationales (voir le chapitre 10 consacré à la communication).

## II – En formation

Sur la formation : les pourcentages d'étudiants étrangers à l'UPS sont de 6 % en licence, 18 % en master et 18 % en doctorat. On devrait voir augmenter les deux derniers chiffres dans les prochaines années.

Dans le domaine des masters, l'université affiche une stratégie tendant aux partenariats sous la forme de diplômes doubles ou multiples, qui se concrétisent pour le moment en trois "Erasmus Mundus" (mathématiques, physique et économie) et 8 candidatures présentées en 2009, dont 5 au niveau doctorat. On a relevé plus haut (section "L'offre de formation en master" page 12) la qualité pédagogique de ce travail, qui pourrait être approfondi en construisant des diplômes conjoints. Il est toutefois difficile de dire si ces initiatives sont en cohérence avec l'appartenance à la LERU. Mieux articulées apparaissent les actions de partenariat avec les universités nationales du Vietnam via les pôles universitaires français, ainsi que les parcours de formation en association avec des universités chinoises. Au niveau licence, outre les étudiants provenant des pays du Maghreb, l'établissement participe aux programmes européens de mobilité étudiante de manière large. Il est impliqué dans le programme Erasmus mais également dans les programmes Léonardo, Erasmus Mundus, Eu-Canada et Tempus. Néanmoins les chiffres de mobilité Erasmus sont franchement pauvres : 148 d'entrée et 146 de sortie pour 2006-2007, très éloignés de ce qu'on pourrait espérer d'une université qui se veut impliquée dans le contexte européen. De plus, il ne semble pas y avoir de ciblage des échanges : une réflexion serait utile dans ce domaine.

L'accueil est organisé par la Maison des études, créée au cours du contrat 1998-2001 : il s'agit d'une structure centrale en charge des dispositifs d'accompagnement de l'étudiant, en particulier de l'accueil (de tous les étudiants) à l'université. Avec une dotation significative en ressources humaines tout indique qu'elle offre un bon service, efficient et souple.

Elle propose ainsi à tous les étudiants étrangers un dispositif d'aide à l'obtention des titres de séjour, organisé en lien avec l'administration préfectorale, limité toutefois à ceux qui résident sur le territoire de la préfecture.

Concernant la mobilité entrante, elle gère chaque année 16 bourses d'accueil au niveau master (7 500 euros par étudiant, inscrits dans le quadriennal), pour des étudiants étrangers présentés par des professeurs de l'université. Un accueil spécifique est organisé pour ces étudiants ainsi que pour tous ceux qui viennent dans le cadre de partenariats, bourses Eiffel, bourses AUF, collèges doctoraux. Ce dispositif d'accueil comprend, en plus de l'aide à l'obtention de visa, la réservation de logement, des cours intensifs de français ainsi qu'une aide aux démarches administratives.

# La gouvernance

## I – La gouvernance politique

L'UPS, université construite par regroupement de facultés préexistantes, a longtemps maintenu une organisation confédérale. Les services centraux restaient embryonnaires alors que les composantes disposaient de services étoffés et jouissant d'une grande autonomie administrative. La construction progressive d'un véritable pouvoir central s'est accompagnée de fortes tensions. En 2005, un groupe de réflexion, missionné par la présidence et présidé par un expert extérieur, a été chargé d'étudier le mode de fonctionnement entre la présidence et les différentes composantes de l'université. Le rapport rendu en janvier 2006 affirme de manière claire et argumentée que l'université doit abandonner le modèle confédéral et mettre en place un véritable leadership présidentiel. Il fait pour cela un certain nombre de propositions en matière de gouvernance dont s'inspire aujourd'hui le nouveau président (à l'époque vice-président du CA et membre du groupe de réflexion).

L'équipe présidentielle a été élargie (14 personnes), de nouveaux vice-présidents ont été nommés : ressources humaines, évaluation-pilotage-performance, systèmes d'information. Des équipes ont été constituées autour de chaque vice-président. Le président s'est adjoint un conseiller spécial chargé du patrimoine. Une nouvelle secrétaire générale a été recrutée (février 2009).

Chaque semaine, le bureau (président, VP, SG) se réunit, et une fois par mois environ, dans une réunion distincte, se retrouvent le bureau, les responsables des composantes et certains membres du CA. Cette fréquence paraît cependant faible (le rapport mentionné plus haut recommandait une fréquence hebdomadaire) ; la présence de cadres administratifs de haut niveau, autres que la secrétaire générale, n'apparaît pas systématique, alors qu'elle serait très utile.

Le champ d'action des conseils (CS, CEVU) a été défini de manière large. De nombreuses commissions de concertation ont été créées, en général émanant des conseils dans une proportion importante et associant d'autres membres de l'établissement. Ces commissions sont sollicitées sur des sujets sensibles et sont dotées d'un réel pouvoir de proposition.

Un CTP a été constitué et réuni. Des groupes de travail thématiques composés de ses membres prépareront ses travaux.

La volonté du président est d'associer le plus grand nombre d'acteurs dans l'élaboration des grands dossiers (projet d'établissement, contrat quadriennal, PRES, Fondation de coopération scientifique, CPER, plan Campus,…). En même temps, le pilotage présidentiel est affirmé, ainsi que l'illustrent les deux exemples suivants :

- Dix lettres de cadrage et plans d'actions annuels ont été présentés devant les conseils en début d'année, les domaines concernés étant les grands domaines qui structurent le schéma d'établissement. Cette démarche est destinée à devenir pérenne.

- Le projet d'établissement 2010-2013 a été décliné en grands axes stratégiques et objectifs opérationnels. En un document de quelques pages, chacun peut avoir la vision de la politique de l'université. Ce document sert de référence aux projets concrets : un appel à projets a été lancé auprès des services centraux ou communs et des composantes, d'où sont nées 345 propositions de projets pour la prochaine période quadriennale, chacune devant définir sa position dans le schéma stratégique global. L'instruction par l'université de ces demandes est en cours.

On voit ainsi se dégager un nouveau fonctionnement fondé sur un pilotage stratégique, la recherche de synergies, la concertation, la collégialité, la transparence. Ces orientations devront être maintenues dans la durée pour produire leurs effets. Elles devront également être associées à une réforme importante de la gestion de l'établissement, et pour commencer celle du système d'information.

## II – Le système d'information de l'établissement

### 1 • Une direction informatique en transition

Suite à des difficultés internes, la Direction informatique (DI : centre de ressources informatiques matérielles et humaines) de l'UPS est dirigée par un bureau constitué de trois ingénieurs de recherche : décision prise par le président de l'université, accompagnée d'une lettre de mission donnée à ce bureau pour une période transitoire allant du 19 janvier 2009 au 19 juillet 2009. Cette lettre de mission précise que le bureau de la DI rend compte directement au vice-président du CA et qu'en cas de besoin, le bureau doit s'adresser à un médiateur. Il est étonnant que la VP SI ne soit pas partie prenante dans cette organisation.

Cette situation transitoire ne permet pas une organisation opérationnelle et ne peut évidemment pas répondre aux orientations stratégiques définies dans un schéma directeur. Elle permet essentiellement la réalisation des tâches récurrentes : fonctionnement du réseau et de la téléphonie, gestion de la messagerie, maintenance bureautique (400 postes), maintenance des applications de gestion et de l'annuaire (ADONIS), maintenance technique des applications pédagogiques, gestion des sauvegardes et archivages, calcul scientifique et développement de l'ENT.

La mission principale confiée à ce bureau est de proposer un organigramme fonctionnel nominatif de la DI. Cela semble pertinent, il est en effet urgent qu'au sein d'une DI chargée de la maîtrise d'œuvre une chaîne de commandement claire soit mise en place afin d'exécuter la politique définie par les responsables de la maîtrise d'ouvrage.

La situation de la DI, rencontrée par le comité d'évaluation, apparaît plus dégradée que celle décrite dans le rapport établi par l'IGAENR (octobre 2008), dans la perspective de l'attribution de l'exercice des RCE à l'UPS.

Pourtant la DI de l'UPS dispose d'un potentiel humain conséquent et qualifié composé de 27,5 ETP (29 IGE-IGR, 4 ASI-TECH) ; à cela s'ajoutent 37,6 ETP affectés à une fonction de support informatique dans les 9 composantes. C'est donc un ensemble de 65 ETP qui, dans le cadre d'une bonne coordination entre le personnel de la DI et celui des composantes, pourrait servir le système d'information de l'établissement

Il faut noter de plus que les EPST affectent à la fonction informatique 159 ETP. Ces ETP sont en charge des tâches récurrentes des laboratoires (assistance technique aux chercheurs), les seuls rapports qu'ils ont avec la DI concernant essentiellement la gestion du réseau des différents campus.

Une gestion globale et centralisée des ressources informatiques renforcerait le potentiel de la DI et donnerait une plus grande possibilité à l'établissement d'aboutir aux objectifs définis à travers ses axes stratégiques.

### 2 • Des infrastructures et des applications, mais pas de système global d'information

#### Infrastructures physiques

L'infrastructure réseau est correcte. Les débits vont de 10Mb à 1Gb. Les réseaux de campus (plus de 15 000 postes IP) sont raccordés au réseau RUBIS, ensuite à Renater. Sur ces réseaux de campus transitent les données mais aussi la téléphonie sur IP. Toutes les infrastructures système, support du système informatique, sont récentes et de bonne dimension.

S'agissant de la sécurité du système d'information, une stratégie de sauvegarde et de redondance est appliquée à l'ensemble des bases de données. La sécurité du réseau informatique est correcte. Il n'y a cependant aucune PSSI (Politique de la sécurité du système d'information). La direction informatique est particulièrement soucieuse de cette carence et travaille sur la définition d'un schéma directeur pour la PSSI, en collaboration avec le CNRS.

#### Les applications

Commençons par relever qu'il n'y a pas de référentiel unique (ce qui constitue le cœur d'un SI). Le seul référentiel opérationnel à ce jour est l'annuaire ADONIS, alimenté en partie par Harpège, en partie par Apogée et en partie, au coup par coup, par les informations données par les 9 composantes (via des bases de données propres à chacune).

En gestion de la recherche, l'UPS a mis en place GRAAL. Cette base de données "recherche" est en fin d'installation. Le manque d'implication des laboratoires de recherche dans cette opération est regrettable et risque d'entraîner la mise sur pied d'une base de données maigre et peu utilisée.

En gestion de la scolarité, beaucoup de fonctionnalités d'Apogée ne sont pas utilisées, comme les charges d'enseignement par exemple. L'utilisation de la base n'est pas homogène entre les composantes, elle se limite pratiquement aux inscriptions administratives.

En gestion des ressources humaines, l'application Harpège n'est pas l'unique outil de gestion, plusieurs composantes utilisent des logiciels propres pour la gestion de leur personnel. La volonté politique de la direction de faire d'Harpège l'outil unique de GRH a du mal à s'imposer. La base de données a besoin d'être alimentée et complétée.

En gestion financière et comptable, l'application Nabuco est bien utilisée. Cette dernière étant obsolète, l'UPS a mis en place un groupe de travail pour préparer la migration vers SIFAC (application préconisée par l'AMUE). Cette migration devrait être effective au 1er janvier 2010. La mise en place de cette nouvelle application a été décidée indépendamment du travail mené parallèlement à l'époque pour définir des structures unifiables : cela illustre l'absence de conscience dans l'établissement de la nécessité de construire un système global d'information, bien au-delà de la simple juxtaposition d'un certain nombre d'applications.

Un autre groupe de travail (sous la responsabilité de la SG et de la SG adjointe) a été mis en place pour la paie à façon puisque l'UPS demandait (et a obtenu depuis), également pour le 1er janvier 2010, l'exercice des RCE.

En avril 2009, la direction informatique a élaboré et diffusé une note d'alerte sur le traitement de la paie, en signalant un certain nombre de contraintes et en énonçant des préconisations (renseignement d'Harpège, élimination des doublons, transfert d'information de ASTRE vers Harpège…).

Ces deux grands projets (gestion de la paie à façon et mise en place de SIFAC en remplacement de Nabuco) méritent une très grande attention de la direction (projets indispensables pour l'exercice des RCE). Il conviendrait d'y consacrer plus de moyens humains fonctionnels et informatiques et de faire collaborer la DI, la VP SI et l'ensemble des responsables de gestion des composantes.

En gestion du patrimoine, tous les plans sont intégrés dans la base Abyla. L'absence d'un organigramme structurel de l'établissement et la non-interopérabilité entre Harpège et Abyla ne permettent pas d'avoir une connaissance précise de l'occupation des surfaces.

Ainsi, la grande hétérogénéité des usages et des méthodes, les défauts d'interopérabilité, le manque de référentiel unique aboutissent à une mosaïque d'applications qui, ensemble, ne forment pas un système global d'information. Cela peut limiter sérieusement la capacité de pilotage de la direction.

### 3 • Un service nouveau

Le service "Evaluation, performance et tableaux de bords" est piloté par une vice-présidente. Les axes stratégiques de pilotage sont clairement définis.

Le document intitulé "UPS en chiffres" produit par ce service est remarquable. Cependant, l'UPS n'ayant pas d'entrepôt de données, a dû fournir un travail colossal pour le produire. En effet, les données ne peuvent pas être extraites uniquement d'Apogée, Harpège, Astre etc. puisque certaines composantes utilisent des applications autres que celles de l'AMUE (en doublon).

Il est regrettable qu'il n'y ait presque pas d'échange entre la VP SI et la VP Évaluation et aide à la décision.

### 4 • Une réaction est indispensable

Le comité estime que l'absence de système global d'information constitue un point noir dans le paysage du système d'information de l'UPS. Non seulement l'université n'a pas de système global d'information, mais encore la dynamique pour sa mise en place semble compliquée : il y a d'évidents problèmes de personnes, et aussi plus profondément dans l'établissement, même chez certains responsables de haut niveau, un défaut de perception des enjeux. Peut-être les problèmes de personnes ont-ils masqué l'importance de ces enjeux, qui est pourtant considérable. Nous estimons qu'une réaction de la part de la présidence est urgente.

Le besoin d'un système global d'information doit être posé, et un comité de pilotage, chargé de la stratégie et de la maîtrise d'ouvrage de l'établissement en ce domaine, constitué.

Les rôles des fonctionnels et de la DI doivent être définis en partant d'une position de principe : le SI doit être construit à partir des usages. Les fonctionnels sont donc maîtres d'ouvrage, et la DI est maîtresse d'œuvre. Ils travaillent ensemble dans des comités opérationnels (recherche, scolarité, GRH, GFC, patrimoine) composés pour l'essentiel de fonctionnels des services centraux, communs et des composantes.

Les responsables doivent être nommés et clairement positionnés les uns par rapport aux autres : VP SI, VP évaluation, directeur de la DI. Le rôle du VP SI, en particulier, doit être précisé et rendu incontournable.

Enfin, le volet formation des personnels doit être diversifié et développé, y compris pour les responsables de haut niveau.

### 5 • Niveau de développement des TIC

#### L'environnement numérique de travail

Un ENT est en place depuis plusieurs années. Les services classiques sont disponibles (agenda, messagerie, accès aux documents, listes de diffusion…). L'authentification se fait par l'annuaire ADONIS et les indicateurs sur les accès sont bons.

On peut regretter l'absence de certains services pour les étudiants (emploi du temps, relevé de notes…) et pour le personnel (accès aux dossiers….). Il faut noter que ces derniers services n'ont d'intérêt que si les bases supports d'Apogée et d'Harpège sont alimentées par toutes les composantes.

#### Développement du WIFI

La plupart des composantes offrent un accès WIFI, avec mise en place de Eduroam (réseau distribué d'authentification sur toute l'Europe). Il n'y a pas une grande couverture mais au moins un bâtiment par composante est couvert par le WIFI avec accès pour les étudiants et pour le personnel (Eduroam).

#### Le service TICE

Le développement des TICE était dévolu à la DI jusqu'à ce qu'un service soit créé et intégré à la MDE (Maison des études). Ce service est animé par un directeur technique et une chargée de mission. Chaque composante a un correspondant, cela forme donc un réseau fédéré. Chaque correspondant remonte ses besoins pédagogiques via une fiche projet et diffuse les informations TICE vers sa composante.

Une commission pédagogique examine les projets, alloue un budget ; mais par manque de moyens techniques toute la réalisation est externalisée. L'UPS pourrait se doter d'un service technique de soutien à la cellule TICE.

Deux plates-formes ont été mises en place :

- une plate-forme pédagogique DOKEOS avec plus de 16 000 utilisateurs dont 14 000 étudiants et 2 000 personnels, ce qui est un résultat remarquable ;
- une plate-forme interactive d'auto-évaluation WIMS.

Le déploiement du C2i est fait dans toutes les composantes (niveaux 1 et 2), avec un programme différent. Les composantes sont soutenues par une cellule C2i rattachée au service TICE de la MDE. C'est cette cellule qui a pris en main toutes les opérations "MIPE". Une formation au C2i niveau 1 est aussi organisée pour les personnels.

L'UPS est partenaire d'une UNR Paris - Île-de-France depuis janvier 2009. Elle participe aussi à plusieurs UNT : AUNEGE en membre fondateur et UN3S, UNISCIEL, campus IUT en ligne et campus virtuel international E-LEUR.

## III – Le Service commun de documentation

Ce service assure parfaitement la cohérence de la documentation avec 5 sections documentaires, 2 bibliothèques de recherche (droit et mathématiques) et 3 bibliothèques d'IUT. Il s'occupe aussi de l'ensemble des périodiques en collaboration avec les bibliothèques de laboratoire. L'université, partie prenante du consortium Couperin, possède un fond documentaire de plus de 2 000 revues. Elle mène simultanément une politique volontariste de maintien d'un nombre important d'ouvrages de base qu'il convient de saluer. Les indicateurs SCD sont bons, les heures d'ouvertures dépassent la moyenne de 50 heures et sont en nette augmentation, notamment le samedi.

Malgré sa participation active aux réseaux de bibliothèques, le SCD reconnaît toutefois une difficulté à être informé de ce qui se fait dans les autres centres documentaires de l'université. Il en résulte, par exemple, que le catalogage couvre les revues de l'ensemble de ces centres, mais pas leurs ouvrages.

Actuellement le SCD s'est lancé dans un projet de dépôt électronique des thèses par la mise en place du logiciel STAR. Il travaille aussi sur l'indexation et le moissonnage de documents (ORI-OAI). Le projet est bon, mais il est dommage que le service de la recherche et les services pédagogiques de la cellule TICE n'aient pas été associés.

Relevons également que les serveurs informatiques se trouvent au sein même du SCD au lieu d'être gérés par la DI. Cela entraîne que les accès aux services offerts aux étudiants par le SCD ne passent pas par une authentification via ADONIS.

## IV – La gestion budgétaire et financière

Le pôle budgétaire et financier est animé par le vice-président du CA, la secrétaire générale adjointe, l'agent comptable et un chargé de mission.

Les services financiers de la plus importante unité budgétaire (UFR des Sciences) seront réorganisés et concentrés pour ne former qu'un seul service en 2010. Par ailleurs, et conformément aux recommandations de l'IGAENR, les services financiers du SAIC ont été renforcés (1 agent).

L'état financier de l'établissement est sain, les ressources importantes, les marges de manœuvre réelles : le fonds de roulement brut représente 4 mois de fonctionnement, la capacité d'autofinancement est de 10 M€, c'est-à-dire environ la moitié des dépenses annuelles d'investissement.

La structure budgétaire (présidence + services centraux et 13 unités budgétaires, 300 centres de responsabilité) a été resserrée et stabilisée. Les procédures ont été harmonisées et les responsables financiers forment une équipe compétente qui démontre une bonne implication dans l'adaptation et la modernisation du système. Les progrès qualitatifs sont certains.

Les procédures comptables en matière de recettes sont néanmoins à revoir dans le sens d'une centralisation totale de l'émission des titres de recettes, assortie d'autorisations de dépenses dans les UB. Cela évitera les masses trop importantes de recettes non imputées et renforcera la sécurité budgétaire. Cette faiblesse est identifiée par les responsables.

Les services financiers et comptables ont prévu un changement de logiciel de gestion (basculement de Nabuco sur SIFAC, déjà évoqué) au 1er janvier 2010. Des formations et une mise en œuvre progressive ont été programmées et réalisées. Les services informatiques ont été associés et collaborent avec efficacité. Un comité de pilotage et une équipe projet coordonnent l'ensemble du dispositif. On a vu plus haut le problème posé par l'absence de vision globale du SI dans ce travail.

Le budget est préparé chaque année selon une procédure clairement définie, quoique perfectible : on pense aux amortissements et à la programmation pluriannuelle des investissements. L'établissement en a conscience et travaille en ce sens.

En revanche, les objectifs politiques que se donne l'UPS dans la lettre de cadrage n'ont porté en 2008 que sur environ 4 % du budget primitif (et nettement moins les années précédentes). Il est dommage que, en dépit de la LOLF, l'établissement ne s'assigne pas des objectifs financiers dans son budget de gestion. Par exemple, aucune valeur cible n'a été fixée sur le ratio des dépenses de fonctionnement consacrées aux missions (recherche, formation) ou aux grandes fonctions de gestion (patrimoine notamment), ni sur le taux d'autofinancement des investissements. Lorsque, dès l'année prochaine, le budget intègrera la masse salariale, l'établissement ne devra plus se dispenser de se fixer des objectifs de ce type.

Le lien entre stratégie et budget est ainsi trop faible. La lettre de cadrage aurait vocation à devenir le document politique de référence, partant d'une analyse financière précise des années précédentes et portant sur l'ensemble du budget, au service de la stratégie de l'établissement.

Cela suppose que soit renforcée la capacité d'analyse et de suivi de l'établissement. Le suivi budgétaire s'appuie sur des tableaux de bord trimestriels enrichis des informations fournies par les responsables des unités budgétaires. L'analyse est limitée à la comparaison exécution/prévision : elle est essentiellement budgétaire et assez peu financière. En se portant beaucoup plus sur les contenus, elle devra se constituer en véritable outil politique de lecture des budgets et des comptes financiers. Cela passe d'abord par la pleine utilisation du budget de gestion ; la définition d'une comptabilité analytique, possible avec SIFAC, sera l'étape suivante. Il serait également souhaitable que les comptes financiers soient rendus à la fin du premier trimestre, afin de permettre leur analyse avant que ne commence la préparation du budget.

## V – La gestion des ressources humaines

Le rapport de l'IGAENR d'octobre 2008 soulignait les efforts de réorganisation que devait entreprendre l'UPS dans le domaine de la GRH avant de prendre en charge la masse salariale de ses personnels titulaires. L'établissement a adopté, en réponse, un plan d'actions prioritaires.

Il en a résulté en premier lieu une réforme de la gouvernance en RH de l'établissement et du service central. Une vice-présidence RH a été créée ; sa titulaire est assistée de 3 adjoints chargés de la rénovation GRH (gestion des emplois, primes, masse salariale, suivi de la critérisation des moyens), du pilotage (modélisation de la masse salariale, assistance au pilotage), du pôle enseignants (politique des emplois, carrières, services, mise en place de GEISHA). Une DRH a été recrutée. Le service central a été réorganisé en une sous-direction dotée d'une cellule de pilotage (renforcée) et d'un coordonnateur paie, et 4 pôles de gestion : enseignants, BIATOSS, formation des personnels, médico-social.

En second lieu, la gestion des dossiers de pensions/retraites a été centralisée, avec les transferts correspondants de personnels.

D'autres évolutions récentes méritent d'être soulignées :

- La fonction paie : un groupe de travail (RH/Finances) a été constitué. Un coordonnateur paie a été désigné, ainsi qu'un correspondant paie dans chaque unité de gestion RH.
- La fiabilisation des bases de données est en cours, de même que la formalisation des procédures de gestion RH et de paie et la mise en place d'un contrôle interne comptable dans ce domaine.
- Le service pilotage a été renforcé, l'utilisation de Winpaie pour le calcul de la masse salariale est anticipée.
- SI RH : un SI RH cible a été élaboré, la fiabilisation des données Harpège est en cours, "l'éradication" des bases de données parallèles également, le déploiement de GEISHA est prévu pour la rentrée 2009.

L'établissement est ainsi au milieu du gué. La professionnalisation des services est en bonne voie pour exercer les compétences élargies, et d'abord prendre en charge la paie des personnels titulaires. Il reste toutefois beaucoup à faire. Les services de gestion RH de l'établissement sont encore aujourd'hui dispersés sur 10 unités de gestion : si la dispersion géographique peut légitimement justifier une déconcentration des services, en revanche nous pensons que la centralisation hiérarchique et fonctionnelle de l'essentiel des fonctions RH doit impérativement être poursuivie, en priorité pour la fonction paie.

De ce point de vue, les auditions ont montré un manque de consensus sur la méthode, ou même peut-être sur le fond. Le président envisage, en matière de paie, une organisation "en réseau et tutelle" et fixe comme cible la centralisation des gestionnaires paie (2011), le maintien de fonctions RH de proximité et l'intégration complète des services RH de l'UFR des sciences et du service central. Le plan d'action RH n'évoque cependant qu'une harmonisation entre service central et services décentralisés.

Il y a donc nécessité dans ce domaine d'éclaircir les objectifs, l'organisation (équilibre entre service central et composantes, problématique de la proximité,…) et les calendriers. Nous insistons sur les avantages d'une centralisation de la fonction RH : sécurité de la paie (insuffisante actuellement), mutualisation des moyens, accroissement des compétences et de l'efficacité, dégagement de ressources.

En matière de politique d'emploi, l'UPS a mis en œuvre depuis 2005 une politique de redéploiement de postes enseignants au bénéfice des disciplines en sous-encadrement (droit, économie, gestion, STAPS, informatique) à raison d'1 à 2 emplois par an et par discipline. De la même manière, le tiers des postes vacants par départ en retraite (soit de 15 à 20 emplois par an) est mutualisé pour répondre à des besoins en matière de recherche. Le redéploiement s'opère sur la base de projets évalués par des experts extérieurs à l'établissement. Une liste complémentaire est établie de sorte que, chaque année, ce sont plus d'une vingtaine d'emplois d'enseignants-chercheurs qui sont affectés sur projet.

La dotation en emplois BIATOSS étant déséquilibrée, 2 à 3 emplois par an sont créés par transformation d'emplois d'enseignants afin de renforcer l'expertise dans les services centraux (contrôle de gestion, finances, marchés publics). L'extension de cette politique aux laboratoires est l'une des priorités de la direction.

Chaque année 25 % des emplois BIATOSS libérés par départ en retraite font l'objet de redéploiements par mutualisation entre fonctions (mais pas entre composantes). Enfin, la pyramide des emplois est réformée progressivement par la transformation de postes C (qui représentent actuellement 60 % des emplois BIATOSS) en postes A ou B.

Cette politique est bien construite : elle est cohérente avec la stratégie scientifique et les objectifs de gestion, adossée à la politique d'attractivité de l'établissement, et les procédures sont de bonne qualité. On peut souhaiter qu'elle se déploie avec plus d'ampleur sur les emplois BIATOSS.

Enfin, comme le reconnaît l'établissement, la marge de progression est encore grande en matière de gestion prévisionnelle des emplois et de gestion de la masse salariale.

## VI – La gestion du patrimoine

L'UPS dispose d'un parc immobilier très important (567 331 m2) et dispersé. Pour des raisons certainement complexes, il semble que les moyens consacrés à son entretien n'aient été ni constants ni suffisants pendant de nombreuses années. En 2008 par exemple, 7 M€ seulement (sur 90 M€ en fonctionnement) ont été consacrés à sa maintenance par l'établissement. Il en résulte un état préoccupant ou même vétuste des locaux (les 2/3 nécessitant des travaux supérieurs à 40 % du prix du neuf).

La sous-estimation constante de la maintenance contraint maintenant l'UPS à une compensation en dépenses d'investissement considérables, que ce soit pour de la restructuration lourde ou pour de la construction. Mais dans le premier cas, le contenu stratégique des investissements est souvent faible, tandis que dans le second, les contraintes immobilières pèsent d'un poids excessif sur la politique de l'établissement et la définition de sa stratégie, dans le cadre des projets structurels dont il est partenaire (en premier lieu le plan Campus). Il y a donc un risque que l'UPS devienne tributaire de choix qui s'imposent à elle. À cet égard, il faut souhaiter que les collectivités locales soutiennent sans faiblir ses projets, notamment ceux inscrits au CPER.

Enfin, les ressources humaines dont dispose l'université ne paraissent pas adaptées à l'ampleur des projets qu'elle aura à conduire ou à accompagner. En effet, sur les 270 personnels relevant de la fonction immobilière présents dans l'établissement, seuls 27 sont de catégorie A. Les informations sur les effectifs du service central ne sont pas cohérentes entre les sources, et en tout état de cause traduisent un sous-dimensionnement évident, voire dramatique. Il faut donc rééquilibrer la pyramide des emplois et leur répartition par composante.

Pour se libérer progressivement de la contrainte et retrouver la dimension éminemment stratégique de la politique immobilière, l'établissement peut se donner trois objectifs propres : d'abord progresser dans la connaissance approfondie de son patrimoine immobilier et mieux assurer la maîtrise de sa gestion (utilisation plus développée du logiciel RS-Abyla, accroissement des compétences par recrutement d'un directeur de l'immobilier et rééquilibrage des ressources humaines), ensuite reconsidérer les équilibres budgétaires, et enfin se doter d'un schéma directeur global.

# Les relations avec le CHU

## I – Structures et organisation

La réécriture de la convention, liant le centre hospitalier à l'université, est en cours. Ce retard, par rapport à certaines conventions déjà signées comme à Paris-VI, Paris-VII, Paris-XII, et Versailles Saint-Quentin, s'explique par la nécessité d'intégrer la faculté de pharmacie dans le cadre de la création des CHU pharmaceutiques.

La situation hospitalière est en effet complexe pour la faculté de pharmacie. Malgré la loi de janvier 2002 et les décrets d'application, pratiquement aucun enseignant-chercheur n'a été intégré comme hospitalo-universitaire (30 demandes). Par ailleurs les enseignants-chercheurs exercent au sein d'hôpitaux sans lien avec la faculté de médecine. Cette politique d'intégration doit s'accompagner de mutations hospitalières pour obtenir une pertinence d'exercice hospitalo-universitaire identique à celle de la faculté de médecine. En attendant cette structuration, le volet pharmaceutique du CHU ne peut en aucun cas être considéré comme mis en place, il n'y a aucun hospitalo-universitaire dans la faculté de pharmacie actuellement.

Par ailleurs, cette convention permettra aussi de mettre à plat les problèmes patrimoniaux en termes de gestion et d'entretien (articles trois et quatre) entre l'AP-HP et les universités. Le plan stratégique de l'AP-HP n'est pas synchrone avec celui des établissements universitaires, ce qui pose un problème en termes de synergie même si la période du contrat pluriannuel d'objectifs et de moyens de l'AP-HP (2010-2014) est superposée au contrat de l'Université Paris Sud (2010-2013). Il faut noter que la première convention H-U a été signée après le plan stratégique de l'AP-HP. Toutefois, hors convention, 15 M€ ont été injectés par l'AP-HP sur des plates-formes en partenariat avec l'université. Mme la directrice du GHU Sud représente l'AP-HP au conseil de faculté du Kremlin-Bicêtre, ainsi qu'au Conseil d'administration de l'université. Le doyen de la faculté de médecine est membre du conseil exécutif de chacun des hôpitaux du CHU. Mais le découpage du GHU Sud est différent du CHU Kremlin-Bicêtre, regroupant les universités Paris-V et UPS. Les partenariats s'effectuent surtout par projet.

Du fait du retard à la mise en place du volet pharmaceutique du CHU, aucune structure contractuelle officielle de réflexion et de décision concernant plus spécifiquement l'UFR de pharmacie n'a été mise en place. Toutefois et de façon prévisionnelle, l'UFR de Châtenay-Malabry a souhaité d'ores et déjà installer une commission HU composée de tous les enseignants-chercheurs de pharmacie exerçant conjointement des activités universitaires et des activités hospitalières, de la même façon, et pour l'ensemble de la région Île-de-France. En partenariat avec l'UFR de pharmacie de Paris V, a été aussi mise en place une commission de réflexion HU (COHUP). Depuis septembre 2008 un doyen de pharmacie représente les deux UFR de pharmacie au sein de la CME de l'AP-HP. En raison de la complexité des relations avec les hôpitaux, liée à leur nombre, l'UPS souhaite que la nouvelle convention soit l'occasion d'une remise à plat. Ce projet intègre la spécificité de l'Université Paris-Sud dans la mesure où y seront associés l'UFR de pharmacie et deux hôpitaux sous convention (un centre de lutte contre le cancer : l'institut Gustave Roussy - IGR - et le centre chirurgical Marie Lannelongue – CCML). De plus, l'AP-HP prépare dans ce cadre un regroupement de ses hôpitaux liés à l'Université Paris-Sud.

Pour l'AP-HP le partenariat avec l'UPS est difficile, le GHU Sud regroupe deux universités différentes possédant chacune une faculté de médecine. Il y a deux mois a été organisée une réunion, à l'initiative du professeur Arnold Munich conseiller du président de la République, de tous les présidents d'université et de tous les doyens de santé, au sujet d'un rapprochement des universités avec l'AP-HP. Les missions de formation et de recherche ne sont pas déclinées comme telles dans le CPOM, mais plutôt sous la forme de projets comme celui des cellules souches à Paul Brousse. Si la répartition des MERRI est équitable entre les différents établissements hospitaliers, il n'y a aucune lisibilité quant à la destination finale de ces enveloppes au sein de ces établissements.

## II – Le comité de la recherche en matière biomédicale et en santé publique

Ce comité a été créé par décret en 2006 et mis en place en 2008. Il est composé de 12 membres, quatre désignés par le directeur général de l'INSERM, quatre par les universités (le président de Paris-V et de Paris-VI et les doyens de médecine UPS et Paris XII Henri Mondor), quatre par le directeur général de l'AP-HP tous élus à la CMC). Ce type de conseil n'est pas adapté à l'AP-HP compte tenu de l'absence de cohérence entre le découpage de celle-ci, les universités et les UFR de santé.

## III – Les moyens mis en œuvre

### 1 • Ressources financières

Il est difficile de déterminer la part des finances attribuées aux relations avec les centres hospitaliers. La mise en place des crédits attribués aux hôpitaux pour leur Mission d'enseignement, de recherche, de recours et d'innovation (MERRI) devrait être l'occasion d'une stratégie commune de l'hôpital et de l'université. Malheureusement, la transparence n'est pas la règle dans la gestion des MERRI par les hôpitaux et l'université n'y participe pas, alors que les enjeux sont importants.

### 2 • Ressources humaines du secteur santé impliquées dans la recherche et la formation

Concernant la gestion des emplois hospitalo-universitaires, la faculté de médecine n'a développé une réelle stratégie que depuis peu de temps, en créant une commission stratégie et prospective de la révision des effectifs, à laquelle participent des représentants de l'AP-HP ainsi que les élus des instances hospitalières (comité consultatif médical,…). Pour les emplois universitaires autres que ceux des enseignants hospitalo-universitaires et pour la concertation avec les EPST, la stratégie s'intègre dans celle de l'université par l'intermédiaire des conseils scientifiques des facultés et de l'université (BQR emplois, campagnes d'emplois,…) et des différentes instances de l'université pour les emplois BIATOSS auxquels participent des élus des UFR.

## IV – Activités et résultats

En matière de recherche biomédicale et clinique, l'activité est soutenue avec 2 PHRC en moyenne sur les 3 dernières années (500 000 €), 70 dépôts de brevets par les équipes labellisées et cliniques (dont 20 par le canal de l'UPS), 12 contrats d'interfaces et 4 059 publications avec un score SIGAPS de 18 812 plaçant le CHU du Kremlin-Bicêtre au 8e rang des CHU français.

Points positifs : un fort potentiel recherche. Un score de publications et des résultats à l'ECN qui classe le CHU du Kremlin-Bicêtre parmi les meilleurs établissements français. Dans le cadre du plan Campus, qui prévoit le déménagement de l'UFR de pharmacie sur le plateau de Saclay, l'université a conscience de la nécessité de ne pas fragiliser le pôle santé.

Points faibles : en termes de gouvernance, les relations entre l'UPS et le CHU sont plus centrées sur une bonne circulation de l'information (présence de représentants de chaque institution dans les conseils) que sur une réelle politique commune à finalité recherche et formation. Le partenariat existe plutôt par projet, de qualité et ambitieux, que dans le cadre d'une réelle politique globale d'établissement. Le découpage de l'AP-HP, des UFR de santé et des universités est un vrai handicap pour développer une politique hospitalo-universitaire cohérente.

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

Le service central de communication est placé sous l'autorité hiérarchique de la directrice de cabinet du président ; un conseiller spécial est responsable de la rédaction, entouré d'une chargée de communication et d'un webmaster. Le budget est assez confortable (320 K€/an). Plusieurs revues sont diffusées (Plein Sud, publications scientifiques en français et en anglais), et la production est très bonne. Le service de communication de l'UPS vise aussi comme lecteurs les grandes entreprises, les grandes universités et les écoles. Les relations presse sont toutefois peu développées : le recrutement d'une personne chargée des actions de communication externe est prévu. Il est regrettable que l'espace de l'ENT échappe totalement à ce service (aucune coordination).

Chaque composante a son propre service de communication. Il n'y a pas de charte graphique de l'établissement. Chacun affichant son propre logo, une vue extérieure montre encore un fonctionnement sans unité. Ce domaine paraît ainsi échapper à la dynamique d'ensemble que le comité a constatée par ailleurs. Pourtant le potentiel existe pour une véritable politique d'établissement, puisqu'entre les composantes et le service central, 24 personnes s'occupent de communication, et qu'une mutualisation des outils permettrait d'élargir considérablement le spectre des activités.

La conception de la communication reste encore trop limitée aux supports. L'université n'a pas élaboré de réflexion sur les contenus vecteurs de sa communication, n'a pas identifié les thèmes transversaux qui pourraient constituer sa marque. La communication n'est pas intégrée au processus d'élaboration stratégique.

La communication apparaît donc comme un des sujets sur lesquels la marge de progrès est importante. Une réflexion globale, menée au plus haut niveau, est nécessaire.

# Conclusion et recommandations

L'Université Paris-Sud est une université dont la réputation d'excellence est méritée. Elle a su évoluer considérablement et se projeter dans l'avenir. Le plan Campus du plateau de Saclay, dont elle est l'un des plus importants promoteurs, est porteur d'une ambition exemplaire, susceptible d'offrir un modèle renouvelé de partenariat entre université, écoles et organismes de portée nationale.

## I – Les points forts

- Excellence d'ensemble de la recherche à laquelle s'articule bien l'offre de formation ;
- L'élaboration dans la concertation d'un projet collectif de qualité ;
- Une situation financière saine et des moyens humains et matériels globalement importants ;
- Le positionnement au sein d'un ensemble d'établissements, d'organismes et d'écoles jouissant d'une forte attractivité ;
- Les perspectives ouvertes par le plan Campus du plateau de Saclay.

## II – Les points faibles

- Une activité de valorisation dont ni l'ampleur ni l'efficacité ne sont en adéquation avec le potentiel de l'université ;
- Les marques d'une organisation facultaire encore présente ;
- Un système d'information dispersé et sans interopérabilité ;
- L'état du patrimoine et la dispersion géographique engendrant des contraintes qui pèsent d'un poids excessif sur l'établissement ;
- En dépit de progrès récents, une répartition inadéquate entre la gestion centrale et celle effectuée par ses composantes, engendrant une perte d'efficacité et une consommation d'emplois excessive (la GRH et la communication en sont deux exemples).

## III – Les recommandations

- Jouer un rôle moteur dans le plan Campus du plateau de Saclay en s'appuyant fermement sur sa logique universitaire et en s'engageant sans timidité dans la construction de partenariats stratégiques.
- Amener les moyens humains et organisationnels en gestion du patrimoine à la hauteur des projets.
- Poursuivre la politique entamée de soutien à la vie étudiante.
- Mettre en place une réflexion stratégique globale pour une communication d'établissement, et définir le portage politique correspondant.
- Définir une organisation où composantes et services centraux exercent les responsabilités qui leur sont confiées dans le cadre de la stratégie de l'établissement et d'une gestion maîtrisée.
- Bâtir un système global d'information, et pour commencer, créer un comité de pilotage SI, clarifier les responsabilités des vice-présidents SI et évaluation, ainsi que les rôles des services fonctionnels et de la direction informatique.
- Coupler fortement la préparation du budget et la politique de l'établissement.
- Se doter d'un Conseil d'orientation stratégique pour faire face aux importantes mutations qui vont accompagner le plan campus.

# Liste des sigles

## A

| | |
|---|---|
| AERES | Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur |
| AMUE | Agence de mutualisation des universités et établissements d'enseignement supérieur et de recherche |
| ANR | Agence nationale de la recherche |
| AP-HP | Assistance publique-Hôpitaux de Paris |
| ASI-TECH | Assistant ingénieur-technicien |
| ATER | Attaché temporaire d'enseignement et de recherche |
| AUF | Agence universitaire de la francophonie |

## B

| | |
|---|---|
| BIATOS | (Personnels) de bibliothèque, ingénieurs, administratifs, techniciens, et ouvriers de service |
| BIATOSS | (Personnels) de bibliothèque, ingénieurs, administratifs, techniciens, ouvriers, de service et de santé |
| BQR | Bonus qualité recherche |

## C

| | |
|---|---|
| CA | Conseil d'administration |
| CEA | Commissariat à l'énergie atomique |
| CEVU | Conseil des études et de la vie universitaire |
| CHS | Comité d'hygiène et de sécurité |
| CHU | Centre hospitalo-universitaire |
| CIFRE | Convention industrielle de formation pour la recherche |
| CMC | Centre médico-chirurgical |
| CME | Commission médicale d'établissement |
| CNRS | Centre national de la recherche scientifique |
| COS | Conseil d'orientation stratégique |
| CPER | Contrat de projets état-région |
| CPOM | Contrats pluriannuels d'objectifs et de moyens |
| CROUS | Centre régional des œuvres universitaires et scolaires |
| CS | Conseil scientifique |
| CTP | Comité technique paritaire |

## D

| | |
|---|---|
| D | (LMD) Doctorat |
| DI | Direction informatique |
| DRH | Direction des ressources humaines |
| DRRT | Délégation régionale à la recherche et à la technologie |
| DUT | Diplôme universitaire de technologie |

## E

| | |
|---|---|
| EA | Équipe d'accueil |
| EC | Enseignant-chercheur |
| ECN | Examen classant national |
| ED | École doctorale |
| ENT | Environnement numérique de travail |
| ENS | École normale supérieure |
| EPA | Établissement public à caractère administratif |
| EPIC | Établissement public à caractère industriel et commercial |
| EPST | Établissement public à caractère scientifique et technologique |
| ERASMUS | *European Action Scheme for the Mobility of University Students* (programme européen) |
| ETP | Équivalent temps plein |

## F

| | |
|---|---|
| FCS | Fondation de coopération scientifique |
| FR | Fédération de recherche |
| FSDIE | Fonds de solidarité et de développement des initiatives étudiantes |

## G

| | |
|---|---|
| GFC | Gestion financière et comptable (application informatique) |
| GHU | Groupement hospitalier universitaire |
| GRH | Gestion des ressources humaines |

## H

| | |
|---|---|
| HDR | Habilitation à diriger des recherches |

## I

| | |
|---|---|
| IATOS | (Personnels) ingénieurs, administratifs, techniciens, ouvriers et de service |
| IATOSS | (Personnels) Ingénieurs, administratifs, techniques, ouvriers et de service et de santé |
| IFIPS | Institut de formation d'ingénieurs de la faculté Paris-Sud |
| IFR | Institut fédératif de recherche |
| IGAENR | Inspection générale de l'administration de l'éducation nationale et de la recherche |
| IGE | Ingénieur d'étude (ITARF) |
| INRA | Institut national de recherches agronomiques |
| INRIA | Institut national de recherche en informatique et automatique |
| INSERM | Institut national de la santé et de la recherche médicale |
| ITA | (Personnels) Ingénieurs, techniques et administratifs |
| IUT | Institut universitaire de technologie |

## L

| | |
|---|---|
| L | (LMD) Licence |
| L/L1/L2/L3 | (LMD) Licence, licence 1ère année, 2e année, 3e année |
| LERU | *League of European Research Universities* |
| LMD | Licence-master-doctorat |
| LOLF | Loi organique relative aux lois de finances |
| LRU | (Loi relative aux) Libertés et responsabilités des universités |

## M

| | |
|---|---|
| M | (LMD) Master |
| M/M1/M2 | (LMD) Master, master 1ère année, 2e année |
| MAEE | Ministère français des affaires étrangères et européennes |
| MC | Maître de conférences |
| MDE | Maison des études |
| MERRI | Mission d'enseignement, de recherche, de recours et d'innovation |

## N

| | |
|---|---|
| NIH | *National Institutes of Health* |
| NSF | *National Science Foundation* |

## O

| | |
|---|---|
| OIP | Observatoire de l'insertion professionnelle |

## P

| | |
|---|---|
| PC | Programme coopération (programme européen) |
| PCRD | Programme-cadre de recherche et développement (programme européen) |
| PI | Propriété intellectuelle |
| PRES | Pôle de recherche et d'enseignement supérieur |
| PSSI | Politique de la sécurité du système d'information |
| PU-PH | Professeur des universités-Praticien hospitalier |

## R

| | |
|---|---|
| RCE | Responsabilités et compétences élargies |
| R&D | Recherche et développement |
| RH | Ressources humaines |
| RTRA | Réseau thématique de recherche avancée |

## S

| | |
|---|---|
| SAIC | Service d'activités industrielles et commerciales |
| SAN REMO | Système analytique de répartition des moyens (application informatique) |
| Sc | Sciences |
| SCD | Service commun de documentation |
| SCFC | Service commun de la formation continue |
| SCUIO | Service commun universitaire d'information et d'orientation |
| SDV | Sciences de la vie |
| SG | Secrétariat général |
| SHON | Surface hors œuvre nette |
| SHS | Sciences humaines et sociales |
| SI | Service informatique |
| SIFAC | Système d'information financier analytique et comptable |
| SIGAPS | Système d'information, de gestion et d'analyse de la production scientifique |
| SUAPS | Service universitaire des activités physiques et sportives |
| STAPS | Sciences et techniques des activités physiques et sportives |
| SUMPPS | Service universitaire de médecine préventive et de promotion de la santé |

## T

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

## U

| | |
|---|---|
| UB | Unité budgétaire |
| UE | Unité d'enseignement |
| UFR | Unité de formation et de recherche |
| UMR | Unité mixte de recherche |
| UNR | Université numérique en région |
| UNT | Universités numériques thématiques |
| UPR | Unité propre de recherche |
| UPS | Université Paris-Sud 11 |
| UVSQ | Université de Versailles Saint Quentin en Yvelines |

## V

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

## W

| | |
|---|---|
| WIFI | *Wireless Fidelity* (Fidélité sans fil) |

# Observations du président

UNIVERSITÉ PARIS-SUD 11

*Présidence - Bât.300 – 91405 Orsay cedex  president@u-psud.fr*

Orsay, le 19 octobre 2009

Réf : 347/09/GCo/AA

**Réponse au rapport AERES : Observations du Président**

L'université Paris-Sud 11 tient tout d'abord à remercier l'ensemble des membres du Comité de visite de l'AERES pour la qualité et la profondeur du travail effectué pour cette analyse du potentiel de notre établissement, et de la dynamique de son projet.

Même si la concision demandée pour le rapport de synthèse ne permet pas de mettre en valeur la très grande quantité de données rassemblées par le Comité au cours des nombreuses rencontres qu'il avait suscitées, **l'ensemble de l'université apprécie à toute sa valeur la vision globale très largement positive que le Comité a su faire émerger de tant de données fractionnaires**, dont il importait d'abord de mettre en avant les complémentarités et les cohérences.

Sur cette vision globale, l'université Paris-Sud 11 se félicite de voir que le travail de fond réalisé pour **faire émerger un pilotage stratégique de l'établissement** définissant un projet politique général ait très bien été perçu par le comité et que ce dernier ait souligné la démarche d'élaboration, d'appropriation et de mise en œuvre de cette politique, fondée sur « la recherche de synergies, la concertation, la collégialité et la transparence ».

**C'est bien sur les bases d'un pilotage stratégique fort et partagé que l'université sera en capacité de mener à bien un projet quadriennal d'importance à un moment décisif de son histoire,** par les évolutions de son fonctionnement interne, par les transformations profondes de son environnement immédiat, et par le renforcement ou l'apparition de partenariats d'autres types induits par le nouveau positionnement de Paris-Sud, qu'il s'agisse de ses implantations ou de ses marges d'action nouvelles vis-à-vis des partenaires.

Les éléments majeurs de cette politique reposent notamment sur l'association des équipes de direction des composantes, l'organisation de débats transversaux sur de grandes questions conjoncturelles, mais aussi sur la qualité du travail réalisé au sein des Conseils, notamment par l'engagement des conseillers qui, ayant soutenu très largement la mise en place de la nouvelle équipe présidentielle, assument pleinement avec celle-ci -à travers leur soutien et un fort engagement- leurs responsabilités dans les conseils par une démarche participative.

A ce titre, l'université regrette que ce travail, particulièrement bien mis en exergue dans le rapport en ce qui concerne le Conseil Scientifique ne soit pas évoqué de la même manière dans les présentations touchant aux travaux du CA et du CEVU, dont les travaux reflètent également l'engagement des conseillers, et le consensus très large aux côtés de l'équipe présidentielle, sur des questions sensibles.

**Enfin, l'université se trouve totalement en accord avec le Comité –pour en avoir fait des éléments centraux de la construction de sa stratégie- sur l'importance que représente l'acquisition de compétences élargies et le plan Campus** pour la construction d'avenir de l'université, par leurs effets directs et indirects, à court, moyen et long terme.

Le rapport montre clairement la mobilisation et l'engament de tout l'établissement autour de ces deux grandes questions, certainement les plus structurantes du développement futur de l'université.

A la date de la visite du comité, la proposition de la Ministre pour le passage de l'université Paris-Sud 11 aux compétences élargies au 1er janvier 2010 n'était pas encore complètement acquise, mais le travail interne de préparation avait été largement entamé, ce qui transparaît déjà significativement dans le rapport.

Néanmoins, entre la photographie donnée dans le rapport -arrêtée nécessairement au mois de mai 2009- et cette réponse de l'université faite en octobre 2009, bien des choses ont avancé, qu'il s'agisse de tout ce qui touche à ces deux chantiers majeurs (l'acquisition des compétences élargies et le plan campus), ou de bien d'autres actions inscrites dans la politique de l'établissement, ayant en commun une même dynamique forte.

Il en résulte que bien des observations particulières faites ci-dessous de façon plus sectorielle dans cette réponse -en suivant les différentes parties du rapport- tiennent davantage au décalage de temps qu'à des désaccords sur l'analyse, qui en étant peu nombreux et rarement majeurs ne changent en rien la **perception globalement très positive de l'université sur la présentation faite par le Comité.**

## La stratégie en matière de recherche

Sur l'organisation en voie de renouvellement, si nous ne contestons pas, bien évidemment le constat d'une évolution en cours dans le positionnement relatif de l'université et des composantes, nous considérons que le terme « décloisonnement de la gestion par les facultés » devrait plutôt être présenté comme une participation



Siège : Université Paris-Sud 11 - 91405 Orsay cedex - http://www.u-psud.fr

plus intégrée des uns et des autres, dans la mesure où le pilotage de la recherche fait déjà l'objet aujourd'hui d'une bonne fluidité entre les composantes et l'université, et où la stratégie de recherche est largement concertée et approuvée transversalement dans l'université.
Le constat fait par ailleurs d'une structure administrative centrale de la recherche encore faible, ne peut être que partagée par l'université, bien consciente de la nécessité de son renforcement en soutien d'un rôle important donné au CS, que ce soit par l'évolution de la recherche universitaire à côté des organismes, ou par les choix internes faits par l'université de compétences données aux conseils consultatifs.
Sur les éléments de stratégie, la politique de l'université visant à développer les structures fédératives et la mutualisation des moyens par les plateformes partagées est effectivement relevée et encouragée dans le rapport. La continuité de cette politique et son développement sont d'ores et déjà des réalités par les différents appels à projets définis récemment par le CS pour la prochaine période quadriennale.
Sur les aspects disciplinaires, la disproportion de présentation entre l'ensemble intitulé « sciences dures », d'une part, et l'ensemble biologie et santé, d'autre part, ne nous semble pas refléter la réalité -statique ou dynamique- de la recherche de l'université.
Ces deux secteurs, bien que difficilement comparables par leur histoire et par leurs modes d'organisation, n'en sont pas moins l'un comme l'autre les piliers fondamentaux des forces de recherche de l'université. L'un et l'autre connaissent aujourd'hui des dynamiques majeures -par les RTRA ou des GIS structurants, par exemple- et c'est bien sur la complémentarité exceptionnelle que peut présenter Paris-Sud entre ces deux secteurs, que l'université peut mettre en avant une stratégie forte de recherche basée sur le renforcement de l'articulation entre la Santé (médecine et pharmacie) et les autres disciplines scientifiques.
Par ailleurs le pôle SHS, bien qu'objectivement de moindre importance, n'est pas évoqué, alors qu'il a su développer un certain nombre d'axes spécifiques porteurs, tant en droit-économie-gestion, qu'en STAPS ou à l'UFR des sciences.
De la même façon, des axes transversaux à potentiel structurant important aujourd'hui dans l'université -comme l'environnement, par exemple- ne sont pas mentionnés.
Enfin, les écoles doctorales constituent bien un axe stratégique majeur de la politique de recherche de l'université. Si cela n'a pas été perçu à ce niveau par le Comité, la raison peut en être que Paris-Sud a fait le choix de positionner ses 15 ED en sceau principal, et les 6 ED en co-accréditation, à l'interface de la Recherche et de la Formation.
Il est évident que le poids de la recherche à l'université a imposé de longue date une attention particulière au niveau D, que ce soit la création d'un collège des ED, la mise en place d'un service dédié aux ED, ou la part d'activité du service d'insertion professionnelle consacrée aux études doctorales.
Les compétences déléguées, ou envisagées d'être déléguées, en la matière à des structures fédératives -PRES ou autre- ne se traduiront pas par une externalisation de ce secteur, qui constitue un élément essentiel de l'image et du potentiel de l'université Paris-Sud dans une offre de formation adossée fortement, à tous les niveaux, à la recherche.

## La stratégie en matière de valorisation

L'analyse portée par le Comité fait état de faiblesses structurelles que l'université mesure totalement ; pour autant, le SAIC créé il y a quelques années seulement n'est pas arrivé à son point d'équilibre et il nous semble qu'à ce titre l'évolution doit être prise en compte tout autant que la situation du moment.
Le niveau de valorisation de la recherche dans l'université ne doit pas être regardé sur le seul indicateur de l'activité de gestion contractuelle du SAIC conduisant à une large sous-estimation, tant par les capacités opérationnelles encore limitées -bien qu'appréciables et en voie de structuration- d'une structure jeune, que par le partage avec les organismes découlant de la mixité quasi générale des laboratoires de recherche.
Dans un environnement partenarial où la valorisation de la recherche est au centre de bien des réflexions pour promouvoir l'innovation sur un site où l'université est un acteur important, la vision de l'université est de développer les moyens du SAIC pour tous les aspects de proximité touchant à la valorisation, quand des structures apportant une aide au transfert technologique seront constituées à un niveau mutualisé.
C'est en ce sens que l'université est partenaire d'un projet de création d'une telle structure sur Saclay, transmis récemment au Ministère. C'est dans cet esprit que l'Administrateur Général du CEA s'est exprimé sur un partenariat dont le rapport se fait l'écho, et non comme une assistance particulière qu'un établissement incontestablement doté de moyens puissants en matière de valorisation -comme le CEA- serait susceptible d'apporter à l'université.

**La stratégie en matière de Formation**

La qualité de la stratégie comme celle des procédures de construction de l'offre de formation menée par l'université, tant au niveau licence que master est soulignée par le Comité, en cohérence avec les évaluations formation par formation réalisées par ailleurs par l'AERES.
S'agissant des licences, l'université Paris-Sud a su enrichir progressivement son offre pour un bon équilibre entre les licences généralistes et les formations professionnalisantes de même niveau, en intégrant de nouveaux projets de licences professionnelles pour le prochain quadriennal.
L'université s'est engagée de façon volontariste dans le plan licence -pourtant non explicitement mentionné dans le rapport- en apportant sur ses fonds propres des dotations complémentaires à même de généraliser à l'ensemble des filières la mise en place de nouveaux outils d'accompagnement de l'encadrement étudiant. La stabilisation du dispositif rend, dès à présent, possible l'évaluation par le CEVU de son efficacité.
Sur la mise en place du L1 santé pour la rentrée 2010, un travail considérable a été réalisé dans l'université du fait de la multiplicité des acteurs : UFR de Médecine, de Sciences et de Pharmacie. Le nombre important des étudiants potentiellement concernés (plus de 2500), comme la multiplicité des sites, nécessite le recours aux vidéo-enseignements et au développement de supports numériques. Paris-Sud n'est pas le seul établissement à recourir à ces méthodes ; elles seront accompagnées d'un dispositif complémentaire de suivi en groupes permettant d'assurer une cohérence pédagogique d'ensemble.
Sur l'offre de masters, le travail de réorganisation réalisé par l'université a été apprécié par le Comité, qu'il s'agisse globalement de la réduction du nombre de mentions, ou d'opérations plus symboliques comme la création d'un master unique biologie-santé.
L'université se réjouit également que l'adaptation de l'offre de masters aux besoins de formation soit clairement mentionnée dans le rapport du Comité, à travers des exemples comme les masters sur les métiers du nucléaire, les nanotechnologies ou les systèmes complexes.
Sur la formation continue, si les aspects opérationnels sont effectivement pris en charge par les composantes, une politique de l'université en la matière est tout autant une réalité, par l'existence d'un service commun structuré au sein de la Maison des Etudes, que par la conduite d'une opération transversale à fort impact structurant : la certification de l'ensemble de la FC de l'université depuis 2005.
Il est dommage que les activités de l'université en matière de VAE, ne soient pas évoquées, alors qu'elles constituent, depuis plusieurs années, un dispositif actif très complémentaire de la FC dans l'université.

**La stratégie en matière de vie étudiante :**

Sur la gouvernance étudiante, si le constat de la participation des étudiants à la vie de l'établissement est forcément mitigé, l'université est mobilisée sur cette question, tant au niveau des structures de direction, que des étudiants eux-mêmes, notamment par les actions des VP étudiants, et des relais qu'ils ont commencé à structurer dans l'établissement. A titre d'exemple, l'université propose aux élus étudiants des formations sur le fonctionnement de l'université.
En ce qui concerne les structures de soutien à la vie étudiante, l'évocation de la Maison des Etudes (MDE) n'apparaît que tardivement dans le rapport, après la présentation de services connexes (affaires culturelles, service central handicap, SUAPS, Médecine préventive, ..). En réalité, elle constitue l'élément central de la politique de l'université en la matière. Nous percevons la présentation de la MDE comme réductrice, apparaissant « sans unité de lieu », ou existant comme une « structure virtuelle ». Par delà le fait que la MDE a une existence physique avec des locaux lui donnant une bonne visibilité, l'action fédératrice et coordonatrice de la structure sur toute l'université -et sur tous les services traitant de la vie étudiante et de l'offre de formation et d'orientation pour les étudiants- est absolument essentielle à la cohérence de la politique d'ensemble sur ce secteur.

**Les relations extérieures**

Sur les relations avec les EPST, il est clair que la situation particulière de Paris-Sud -par la présence d'un nombre très important de personnels des organismes de recherche sur les sites de l'université, comme par le nombre tout aussi important d'unités de recherche associant l'université à la totalité des grands organismes de recherche- impose le développement d'un partenariat très étroit de la politique de l'université avec celles des EPST.
Le Comité a pu mesurer la convergence des objectifs avec l'INSERM et le CEA. L'université s'associe aux regrets exprimés par le Comité sur l'impossibilité d'avoir une vision de même nature concernant le partenariat

CNRS-Paris-Sud par l'absence de représentants de l'organisme, alors que Paris-Sud est sans doute l'un des plus grands -voire le plus grand sur un certain nombre de critères- des partenaires universitaires de cet organisme.
Sur les relations avec le PRES UniverSud, les articulations entre le PRES et les établissements constitutifs ne sont pas encore totalement stabilisées. Cette situation tient tout autant à la diversité des établissements (universités et écoles, potentiels de formation et de recherche ayant de nombreuses spécificités, tant dans l'existant que dans le positionnent stratégique), qu'à la structuration très complexe de notre territoire en matière d'enseignement supérieur et de recherche, impliquant de nombreux partenariats croisés des établissements, dans le cadre de PRES, de Fondation de Coopération Scientifique (FCS), de pôles de compétitivité....
De façon anecdotique, il faut signaler que la création d'un centre de recherche en épidémiologie et santé publique, s'il associe Paris-Sud et l'UVSQ sur un des 10 laboratoires constitutifs, n'est pas sous la coordination du PRES, mais sous la tutelle principale partagée de l'INSERM et de l'université.
Sur les partenariats autour du plan Campus, notamment autour de la FCS, le rapport fait une description qui, comme cela a déjà été dit, date de 5 mois, dans un contexte en évolution très rapide.
Le comité a néanmoins constaté la forte dynamique rassemblée autour des 23 établissements, au sein desquels Paris-Sud adopte une position forte, engagée et reconnue par l'ensemble des partenaires, tout en veillant à intégrer la vision propre de l'université dans le projet commun.
L'affinement du projet scientifique est en cours, et les faiblesses constatées par le Comité -que ce soit sur les mutualisations des enseignements, sur la valorisation, le développement de la vie étudiante ou sur la structuration institutionnelle- ont déjà été prises en compte significativement, par les propositions de groupes de travail, voire même par des actions concrètes (exemple de la valorisation).

## Les relations internationales

Sur les relations internationales, le rapport distingue les actions en matière de recherche et celles en matière de formation. Dans les deux cas, la présence d'une dimension internationale est attestée par l'existence de nombreux partenariats avec les universités étrangères.
Une coordination d'ensemble et une animation sont assurées au niveau central de l'université par la présence dans l'équipe présidentielle d'un responsable politique chargé de l'international.
La politique et les moyens déployés par l'université visent à favoriser matériellement l'élaboration de grands projets entre les équipes de l'université et des équipes étrangères, à accompagner l'aide à la mobilité de nos étudiants au delà des moyens apportés par la tutelle et les collectivités, à proposer un ensemble de moyens à même de développer l'attractivité à l'internationale de nos formations (bourses de mobilité entrante en master), ou de nos laboratoires (thèses en cotutelles et post-docs).

## La gouvernance

Nous ne reviendrons pas sur les éléments d'analyse de la gouvernance politique, sur lesquels nous avons dit dans la partie liminaire de ce document combien nous avions retrouvé dans le rapport fait par le Comité une très bonne perception du travail réalisé en interne sur la conduite du pilotage stratégique de l'établissement.
Sur le Système d'Information (SI) de l'université, le Comité note que la direction informatique est en transition. Ce n'est plus une réalité aujourd'hui où une organisation pérenne vient d'être mise en place. C'est bien parce que l'université avait conscience de la faiblesse relative de ce secteur, et qu'elle était au contraire pleinement consciente de l'importance des enjeux pour le pilotage de l'établissement dans un cadre de compétences élargies, qu'un plan d'action spécifique pour le SI avait été élaboré au sein des plans de cadrages généraux produits par l'université.
Par delà la direction informatique réorganisée, l'université a arrêté la structure de pilotage de son SI, par le recrutement d'un ingénieur de haut niveau aux fonctions de Directeur du Système d'information (DSI) et par le positionnement de cette structure dans un ensemble large, chargé de définir les outils et les modes d'action prospectifs du pilotage d'ensemble de l'établissement, comme suggéré par le Comité, par un rapprochement entre le responsable SI et la Vice-présidente chargée de l'évaluation et l'aide à la décision.
Le chantier ouvert sur des bases nouvelles pour la construction du SI va s'attaquer prioritairement à l'élaboration d'un schéma directeur global, aux articulations entre les structures et les applications existantes, et à la mise en place d'une coordination entre les différentes directions concernées. Sur les TIC, l'ENT déjà opérationnel est enrichi par de nouvelles fonctionnalités et la politique de développement des TICE, clairement affirmée par l'université, bénéficie dans cette opération d'un accompagnement beaucoup mieux structuré.

Sur la gestion financière et budgétaire, les perspectives annoncées sur la réorganisation des services financiers, ont fait l'objet de nouvelles avancées, tant au niveau central, qu'au niveau des composantes, notamment en ce qui concerne l'UFR des Sciences.

Les remarques faites sur la faiblesse des objectifs politiques développés dans la lettre de cadrage de l'université n'ont plus aujourd'hui la même portée : Dans la lettre de cadrage du budget 2010, présenté aux conseils en septembre dernier, le périmètre financier sur lequel est basé le document est de plus de 60 M€, au lieu de 5,6 M€ dans la lettre de cadrage précédente. Ceci représente la presque totalité du budget de fonctionnement de l'université, hors ressources affectées ou recettes fléchées. Le champ politique de la lettre de cadrage intègre dorénavant les orientations des grands domaines d'action de l'université (Formation, Recherche et Pilotage), bien au-delà des seules actions mutualisées, renforçant ainsi le lien entre stratégie et budget.

Sur la remarque relative à une utilisation insuffisante du budget de gestion, nous souhaitons faire remarquer que depuis deux ans un bilan sur l'exécution de ce budget est présenté et voté au CA.

Sur les Ressources Humaines, le Comité rend compte de façon très positive des évolutions récentes, suites aux recommandations de l'IGAENR, qui, selon l'expression même du rapport, « méritent d'être soulignées ». L'université a conscience qu'en dépit du travail important de réorganisation et de pilotage, l'établissement est encore au milieu du gué, comme bien des universités dans l'année précédant l'acquisition de compétences nouvelles extrêmement lourdes dans un secteur hautement stratégique. Pour autant, le travail a continué d'avancer en maintenant le cap et les échéances du plan d'action adopté en début d'année, que ce soit sur la préparation des opérations de paie des personnels par rassemblement des expertises en une coordination unique, ou sur la gestion individuelle des personnels par de meilleures distribution des tâches assumées par la DRH et les services de personnels déconcentrés.

La politique de l'université sur les emplois dans le cadre d'une gestion usant de marges de manœuvre nouvelles par la notification des plafonds d'emplois et du plafond de masse salariale, sera développée en recourant à des mécanismes déjà éprouvés dans l'université pour le redéploiement des postes d'enseignants et pour l'affichage d'emplois Biatoss prioritaires.

En ce qui concerne le problème de cohérence soulevé sur la méthode visant à atteindre un équilibre entre le service central et les services déconcentrés dans les composantes, il ne nous semble pas y avoir un problème de fond sur ce point, la lettre de cadrage sur les ressources humaines ayant été écrite par le président, et celle-ci ayant fait l'objet d'accord, tant au niveau des Conseils que de l'équipe de direction.

Sur la gestion du patrimoine, le constat des problèmes majeurs de l'université tenant à la vétusté de son immobilier trouvera une partie de ses solutions dans le plan campus, sur lequel nous avons ci-dessus confronté la perception du Comité avec la stratégie développée par l'université. A ce niveau, l'UPS tient à réaffirmer son attachement à conduire une politique équilibrée, visant à prendre en compte avec la même acuité les besoins en matière immobilière des sites de l'université qui ne bénéficieront pas du plan Campus.

La sous-estimation constante de la maintenance évoquée dans le rapport est en fait un problème de sous-financement, car l'université n'a jamais sous-estimé les travaux de maintenance liés à son patrimoine. L'insuffisance des moyens récurrents est à l'origine d'une dégradation progressive des bâtiments, pour lesquels les opérations de maintenance s'avèrent alors plus lourdes chaque année.

Sur la politique de communication, l'analyse de l'université est en assez bonne adéquation avec celle du Comité. Paris-Sud dispose d'un ensemble varié de supports de communication, élaborés au fil des ans, remplissant bien leur fonction, tant pour les supports papiers, que pour les supports électroniques, au premier rang duquel le site web de l'université dont la modernisation récente doit se poursuivre.

Si le constat d'un besoin d'une réflexion plus globale, intégrant la communication dans les axes stratégiques de développement de l'université, ne peut être contesté, le recrutement -aujourd'hui réalisé- d'une directrice de la communication sur un poste de haut niveau, constituera un élément d'impulsion nouvelle de ce secteur, pour une politique à la fois plus ambitieuse, plus harmonisée et synergique entre les différentes acteurs internes de la communication.

Guy Couarraze
Président de l'Université Paris-Sud 11

# Organisation de l'évaluation

L'évaluation de Paris-Sud 11 a eu lieu du 27 au 29 mai 2009. Le comité d'experts était présidé par Philippe **Tchamitchian**, professeur des universités, ancien président de l'Université Paul Cézanne Aix Marseille 3.

## Ont participé à l'évaluation :

Caroline **Carlot**, étudiante, ancien membre de L'European Students' Union (ESU) ;

Jean-Louis **Guéant**, professeur à la faculté de Médecine de Nancy ;

François **Guillé**, professeur à la faculté de Médecine de Rennes ;

Claude **Jablon**, ancien directeur scientifique chez Total ;

Jacques **Lucas**, professeur des universités (Université de Rennes) ;

Marc **Nobilet**, secrétaire général du Centre national de documentation pédagogique (CNDP) ;

Amar **Oussalah**, maître de conférences, vice-président délégué aux systèmes d'information (Université de Provence) ;

Carlés **Sola**, professeur des universités (Université de Barcelone).

Paul **Tordo** délégué scientifique et Astrid **Lanoue**, chargée de projet représentaient l'AERES.

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

Delphine **Lecointre** a assuré la PAO.