HAL
open science

Université Paris 13

Rapport Hcéres

To cite this version:

Rapport d'évaluation d'un établissement. Université Paris 13. 2018. hceres-02026516

HAL Id: hceres-02026516

https://hal-hceres.archives-ouvertes.fr/hceres-02026516

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.

Évaluation des établissements

RAPPORT D'ÉVALUATION DE L'UNIVERSITE PARIS 13

CAMPAGNE D'ÉVALUATION 2017-2018
VAGUE D

Rapport publié le 25/10/2018

Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur

Pour le Hcéres[1] :

Michel Cosnard, Président

Au nom du comité d'experts[2] :

Jean-Pierre Gesson, Président du comité

En vertu du décret n°2014-1365 du 14 novembre 2014 :

[1] Le président du Hcéres "contresigne les rapports d'évaluation établis par les comités d'experts et signés par leur président." (Article 8, alinéa 5) ;

[2] Les rapports d'évaluation "sont signés par le président du comité". (Article 11, alinéa 2).

SOMMAIRE

Présentation de l'établissement 5

1/ Caractérisation du territoire 5

2 / Structuration de la coordination territoriale Université Sorbonne Paris Cité (USPC) 5

3 / Principales caractéristiques de l'université Paris 13 5

4 / Contexte de l'évaluation 6

Le positionnement institutionnel et la stratégie de développement de l'établissement 8

1 / Une université de Paris localisée en banlieue 8

2 / Une politique de partenariats plurielle 8

a / Un engagement important dans des partenariats académiques initiés au sein du Grand Paris 8

b / Des partenariats territoriaux qui pourraient être stimulés pour profiter de l'environnement socio-économique 9

c / Des relations étroites avec un secteur santé au potentiel de développement important 10

La gouvernance et le pilotage de l'établissement 12

1 / Une organisation interne encore relativement éclatée mais couvrant toutes les missions 12

a / Une gouvernance impliquant la communauté mais dépourvue d'une politique globale de la qualité 12

b / Une communication interne de qualité et une communication externe à développer 13

c / Des difficultés économiques qui retardent la mise en œuvre de stratégies pluriannuelles 14

2 / Les grandes fonctions du pilotage en cours de sécurisation 15

La recherche et la formation 17

1 / Une politique de recherche dynamique et volontariste, qui produit des résultats 17

a / Une politique scientifique en cohérence avec la recherche de l'excellence 17

b / Des moyens de la recherche sanctuarisés 18

c / Une coordination territoriale en attente d'une dynamique renouvelée 19

2 / Une offre de formation riche et diversifiée mais encore dépourvue d'outils et d'indicateurs partagés 19

a / Une offre de formation décentralisée 19

b / Un pilotage en manque d'outils et d'indicateurs partagés 20

3 / Un lien recherche-formation qui se concentre au niveau doctoral 21

4 / Un service documentaire dynamique malgré un contexte difficile 22

La réussite des étudiants 23

1 / Des actions multiples se conjugant de l'orientation à l'insertion professionnelle 23

2 / Une vie de campus qui bénéficierait d'une meilleure implication institutionnelle des étudiants 24

3 / Une implication des étudiants dans la gouvernance à renforcer 25

La valorisation et la culture scientifique 26

1 / Une activité de valorisation répartie entre différents acteurs, sans vision globale pour l'établissement 26

2 / Une richesse pluridisciplinaire à exploiter davantage 27

La politique des relations européennes et internationales 28

1 / Une politique d'établissement articulée autour d'objectifs trop généraux 28

2 / Des efforts de l'établissement, seul ou en partenariat, qui manquent encore de visibilité en interne 29

Conclusion 30

Points forts 31

Points faibles 31

Recommandations 31

Liste des sigles 32
Observations du Président 35
Organisation de l'évaluation 36

PRÉSENTATION DE L'ÉTABLISSEMENT

1/ CARACTÉRISATION DU TERRITOIRE

La région Île-de-France est composée de trois académies (Créteil, Paris et Versailles) représentant au total 12 millions d'habitants[1] dont un peu plus de 2 millions au niveau de la ville de Paris.

La région Île-de-France compte 32 universités ou grands établissements. Pour l'année 2015-2016, 663 066 étudiants[2] étaient inscrits dans un établissement d'enseignement supérieur francilien dont 365 146 à l'université. La moitié des étudiants franciliens sont inscrits dans un établissement situé à Paris. En 2013, la région dénombrait 55 876 personnels de l'enseignement supérieur et de la recherche. L'Île-de-France est la première région européenne en matière de dépenses en recherche et développement[3]. La région est au premier rang des régions européennes en matière de production scientifique (4 % de la production européenne) et de demandes de brevets européens (5 % des demandes). En 2015, la région comptait 98 écoles doctorales (ED).

En Île-de-France, il existe huit coordinations territoriales, au sens de la loi sur l'enseignement supérieur et la recherche du 22 juillet 2013. Au 1er janvier 2018, l'enseignement supérieur parisien est structuré en trois communautés d'universités et établissements (Comue) et une association[4].

2 / STRUCTURATION DE LA COORDINATION TERRITORIALE UNIVERSITÉ SORBONNE PARIS CITÉ (USPC)

Le Pôle de recherche et d'enseignement supérieur (Pres) « Sorbonne Paris Cité », mis en place en 2010, a préfiguré la création, en 2014, de la Comue Université Sorbonne Paris Cité (USPC), à laquelle l'université de Paris 13 (ci-après P13) se rattache en tant que membre. Telle qu'elle est définie dans les statuts en vigueur au 1er janvier 2018, la Comue USPC comporte 14 membres dont 8 établissements d'enseignement supérieur et de recherche (les universités Paris 3, Paris 5, Paris 7 et Paris 13, l'École des hautes études en santé publique – EHESP, l'Institut national des langues et civilisations orientales – Inalco, l'Institut d'études politiques de Paris – Sciences Po Paris, l'Institut de physique du globe de Paris – IPGP), cinq organismes de recherche (le CNRS, l'Inserm, l'Inria, l'Ined, l'IRD) et une fondation (Fondation Maison des sciences de l'homme – FMSH).

La Comue, *via* ses établissements membres et associés, accueillait 121 456 étudiants en 2015-2016, dont environ 26 % (31 742) sont inscrits dans des diplômes relevant du domaine de la santé. Par ailleurs, hors santé, 22,5 % (27 347) des étudiants sont inscrits en master, tandis que 4,7 % (5 747) sont inscrits en doctorat. USPC s'est vu attribuer 76 emplois, soit une masse salariale de près de 4,5 M€ par an en régime permanent. Aucun de ces emplois n'est directement affecté à la Comue, qui s'appuie sur une équipe d'une quinzaine de personnels contractuels ou détachés et mis à disposition par les établissements membres.

Un projet d'initiative d'excellence (Idex) « Sorbonne Paris Cité » a été sélectionné en février 2012 par le jury international, assorti d'une dotation non consomptible de 800 M€ attribuée à USPC. Cette première vague du programme Investissements d'avenir (PIA1) a par ailleurs abouti à la labellisation de neuf laboratoires d'excellence (Labex) et de deux Initiatives d'excellence en formations innovantes (Idefi), dont la coordination générale a été confiée à USPC.

En avril 2016, au terme de la période probatoire de quatre ans et suite à l'évaluation par le jury international, l'Idex a été arrêtée. La Comue a ensuite pu déposer un nouveau projet « Université Paris 2019 » qui a été labellisé Initiative d'excellence par le gouvernement, sur la base de l'évaluation positive du jury international des Idex en mars 2018. Le projet prévoit la fusion des universités Paris 5 et Paris 7 et l'intégration de l'IPGP, afin de créer une nouvelle université dotée d'une forte renommée internationale.

3 / PRINCIPALES CARACTÉRISTIQUES DE L'UNIVERSITÉ PARIS 13

L'université Paris 13 est implantée en région Île-de-France dans le département de Seine-Saint-Denis sur les sites de Villetaneuse, Bobigny, la Plaine-Saint-Denis et Saint-Denis, et dans le département du Val d'Oise, à Argenteuil. P13 est une université pluridisciplinaire avec santé qui se structure autour de neuf composantes

[1] Populations légales 2014 (Institut national de la statistique et des études économiques - Insee).
[2] Diagnostic de stratégie territoriale de l'enseignement supérieur et de la recherche (Strater), 2016.
[3] La dépense intérieure de recherche et développement (Dird) francilienne s'élevait en 2012 à 18 500 M€ (la Dird des administrations étant de 5 802 M€).
[4] Les Comue Université Sorbonne Paris Cité (USPC) ; Paris sciences et lettres (PSL) ; Hésam. La Comue Sorbonne Universités (SU) a évolué en date du 1er janvier 2018 en une « association » Sorbonne Université.

dont cinq unités de formation et de recherche (UFR), trois instituts universitaires de technologie (IUT) et un institut (Galilée, qui comporte une école d'ingénieur). Le site de Villetaneuse héberge les UFR de droit, sciences politiques et sociales (DSPS) ; lettres, langues, sciences de l'homme et des sociétés (LLSHS) et sciences de la communication (SC), ainsi que l'Institut Galilée et l'IUT de Villetaneuse (IUTV). Le site de Bobigny rassemble l'UFR santé, médecine et biologie humaine (SMBH) et l'IUT de Bobigny (IUTB). L'IUT de Saint-Denis (IUTSD) est localisé sur les sites de la Plaine Saint-Denis et Saint-Denis. Le site d'Argenteuil accueille des formations en alternance ou à distance.

P13 délivre 79 diplômes dans cinq grands domaines de formation[5] dont 21 licences générales, 18 diplômes universitaires de technologie (DUT), 27 licences professionnelles (dont cinq co-accréditées au sein de la Comue USPC), 30 mentions de master (dont 17 co-accréditées au sein de la Comue USPC), un diplôme d'ingénieur et une formation médicale. P13 organise neuf préparations au concours d'enseignant dans le cadre de l'École supérieure du professorat et de l'éducation (Espé) de Créteil. L'effectif étudiant en 2015-2016 est de 20 558 (en légère hausse en 2016 par rapport à 2015 (20 391) après une période de baisse continue en 2012 (21 960), 2013 (21 086) et 2014 (20 926). Le taux de boursiers en 2016 s'établit à 36,1 %[6].

Sur l'ensemble du spectre disciplinaire, les structures dédiées à la recherche à P13 se répartissent en cinq grandes catégories qui forment l'identité scientifique de P13 :

- 29 unités de recherche (UR) dont P13 est tutelle principale, dont 10 unités mixtes de recherche (UMR) dont la tutelle est partagée avec le CNRS et l'Inserm et sept UR dont trois UMR dont P13 est cotutelle ;
- six structures fédératives de recherche (SFR) dont deux labellisées par le CNRS qui sont dotées d'une gouvernance et de moyens propres ;
- trois écoles doctorales (ED) ;
- six structures de recherche transverses ou plateformes technologiques, en partenariat avec d'autres universités ou organismes de recherche ;
- trois instruments de recherche d'excellence du programme d'investissements d'avenir (PIA; un Equipex et deux Labex) auxquels s'ajoutent les six Labex auxquels P13 est associée.

P13 dispose d'un service des activités industrielles et commerciales (Saic), dans lequel est intégré l'incubateur Incub13 et est partenaire de la société d'accélération de transfert de technologies (Satt) IDFInnov pour la valorisation de la recherche tout en s'appuyant sur le programme Synergies, laboratoires, entreprises (Sylabe) et l'association Avrile[7] pour favoriser les liens avec les acteurs économiques.

Les ressources humaines s'élèvent à 1 203 enseignants-chercheurs (EC) et enseignants et 807 personnels Biatss. Le nombre d'enseignants titulaires en 2016 est de 914, en baisse par rapport à 2012 (951), et celui des personnels Biatss titulaires de 560 (570 en 2012). Le budget 2016 s'est établi à 196,6 M€ en baisse de 4,03 % par rapport à 2015. Un rapport de diagnostic de la fonction financière de P13 par l'Inspection générale de l'administration de l'éducation nationale et de la recherche (IGAENR) a été publié fin 2017 (cf. *infra*)[8]. L'université dispose d'un patrimoine de 200 000 m² Shon et un schéma directeur immobilier et d'aménagement (SDIA) a été établi en 2014 en partenariat avec l'Établissement public d'aménagement universitaire de la région Île-de-France (Epaurif).

P13 est membre du Campus Condorcet[9] et est partenaire de la Maison des sciences de l'homme (MSH) Paris-Nord. Dans le domaine de la santé, P13 est liée au Groupe Hospitalier de Paris-Seine-Saint-Denis (GH PSSD) qui rassemble les hôpitaux Avicenne, Jean Verdier et René Muret.

L'engagement de P13 dans le cadre du contrat en cours (2014-2018) s'est construit autour d'axes stratégiques visant à conforter sa vocation historique : « être un élément fondamental de l'ascension sociale des étudiants et une force pour la requalification de son territoire d'implantation [...], poursuivre le projet Condorcet [...], construire l'université Sorbonne Paris Cité [...] dans une finalité d'excellence internationale »[10].

4 / CONTEXTE DE L'ÉVALUATION

La présente évaluation vise à mesurer l'évolution de l'établissement par rapport à ses engagements contractuels et aux recommandations émises en 2013, ainsi qu'à en déduire la pertinence et la cohérence

[5] Arts, lettres et langues, Sciences humaines et sociales, Droit économie gestion, Sciences technologies santé, Culture et communication.
[6] PAPESR, données SISE au 15 Janvier, inscriptions principales.
[7] Avrile : association pour la valorisation de la recherche, de l'innovation et des liens entre laboratoires et entreprises, entre P13 et l'établissement public territorial Plaine Commune.
[8] Rapport IGAENR n° 83-2017, Novembre 2017.
[9] CNRS, EHESS, ENS, EPHE, Ined, FMSH, Paris1, Paris 3, Paris 8, Paris 10, Paris 13.
[10] AERES rapport d'évaluation de l'université Paris 13, p. 5, Décembre 2013.

des axes stratégiques proposés pour le futur contrat quinquennal avec l'État. À l'appui des documents fournis pour la présente évaluation et en lien avec les attentes exprimées par l'établissement, le comité d'experts a choisi de porter une attention particulière, mais non exclusive, aux trois axes suivants :

- le pilotage de l'établissement, en matière d'organisation et de contrôle qualité ;
- la politique de partenariats territoriaux, nationaux et internationaux ;
- les actions entreprises pour favoriser la réussite et l'insertion professionnelle des étudiants.

LE POSITIONNEMENT INSTITUTIONNEL ET LA STRATÉGIE DE DÉVELOPPEMENT DE L'ÉTABLISSEMENT

1 / UNE UNIVERSITÉ DE PARIS LOCALISÉE EN BANLIEUE

Pour le futur contrat, P13 réaffirme son positionnement et entend être « une université de Paris implantée en banlieue et cette situation [la] conduit à poursuivre un double objectif : une politique d'ascension sociale s'appuyant sur un étroit partenariat avec les collectivités territoriales du nord de la région Île-de-France et une obligation d'excellence pour la formation et la recherche avec nos partenaires de la Comue USPC[11] ». Ces engagements sont similaires au contrat en cours qui prévoyait, en outre, le développement de l'alternance et de la formation tout au long de la vie (FTLV), la restauration de la situation financière et des projets immobiliers pour améliorer la vie de campus. L'engagement de P13 dans la Comue USPC est réaffirmé ainsi qu'une politique ambitieuse pour la recherche. Des formations plus innovantes et internationalisées, une stratégie active dans le numérique et un pilotage plus efficace de l'université seront également recherchés.

P13 affirme devoir « se distinguer en Île-de-France[12] » afin de renforcer son attractivité en formation et en recherche dans un contexte territorial concurrentiel fort. Ce besoin est particulièrement perceptible au niveau de la formation avec un tassement du nombre d'étudiants, malgré le contexte démographique actuel tant au plan local que national. Le comité partage ce constat et souligne l'importance pour P13 de réussir à affirmer cette double image sociale et visant à l'excellence.

2 / UNE POLITIQUE DE PARTENARIATS PLURIELLE

P13 s'est engagée dans un ensemble de partenariats académiques au sein de la Comue USPC et dans un projet important pour le secteur SHS : le Campus Condorcet. Le volontarisme de P13 répond à l'objectif de rapprochement avec les établissements parisiens et les organismes pour une recherche d'excellence et pour développer des outils communs en appui des formations et de la vie étudiante. P13 se retrouve alors au sein de grands ensembles où son poids relatif implique une attention particulière, notamment, vis-à-vis de l'évolution de la Comue et de l'Idex. Ce volontarisme ne trouve pas un écho suffisant dans les relations avec le milieu socio-économique et le comité suggère d'avoir une action plus pro-active dans ce domaine compte tenu des besoins et du potentiel du territoire. Par exemple, pour la période du futur contrat, le développement attendu du secteur santé dans le Nord parisien constitue une opportunité pour P13 en termes de formation et de recherche.

a / Un engagement important dans des partenariats académiques initiés au sein du Grand Paris

L'existence de partenariats académiques forts est un atout qu'il conviendra de maintenir, voire de renforcer, sans occulter la nécessité pour P13 d'élaborer sa propre politique de développement. Même si une forte volonté existe, P13 fait face à deux difficultés : d'une part, des difficultés financières persistantes malgré les efforts entrepris au cours du contrat actuel et, d'autre part, la prise en compte du nombre important de partenaires tant au niveau de la Comue que du Campus Condorcet.

Membre fondateur du Pres USPC, créé en 2010 et transformé en Comue en 2014, P13 est engagée aux côtés de 13 autres établissements au sein d'USPC. Cet établissement de coordination académique et scientifique territoriale est régi par des organes de gouvernance (bureau, conseil des membres, conseil académique – CAC, conseil d'administration – CA, etc.) dans lesquels P13 est présente. Les membres de la Comue partagent un certain nombre de ressources, de services et de structures de formation et de recherche (par exemple, un collège des écoles doctorales, un service d'accompagnement pédagogique). Les partenaires élaborent, dans ce cadre, des politiques communes (par exemple, en matière de vie de campus ou de documentation). Seule université de banlieue dans une Comue parisienne, P13 a pris et prend une part active dans la construction politique de ce regroupement territorial et dans la mutualisation attendue dans le cadre de l'Idex obtenue en 2012. P13 a ainsi bénéficié, jusqu'en 2016, de plus de 7 M€ afin de lancer des projets et des infrastructures de recherche, de développer des plateformes numériques pour l'enseignement, de créer des formations interdisciplinaires innovantes, d'obtenir des fonds documentaires supplémentaires, de lutter contre le décrochage à l'université, de diffuser la culture scientifique et technique, ou encore d'intensifier la mobilité internationale entrante et sortante des étudiants et des personnels.

[11] Rapport d'autoévaluation (RAE), p. 4.
[12] Intervention du Président devant le comité.

On comprend bien, alors, la formidable opportunité qu'a constituée l'Idex pour dynamiser le développement de P13 sur l'ensemble des missions dévolues à une université. Les projets financés ont favorisé les échanges et les collaborations académiques et scientifiques entre les membres de la Comue. En 2016, l'Idex a été arrêtée, le jury international estimant que les conditions nécessaires pour une fusion entre les établissements partenaires n'étaient pas réunies. Les universités Paris 5 et Paris 7 ont alors fait part de leur souhait de déposer une nouvelle candidature à l'Idex en 2018, portant le projet de leur fusion au sein d'une future Université de Paris, intégrant l'IPGP mais reléguant au rang de partenaires associés les autres membres de la Comue. En mars 2018, ce projet a été labellisé Idex pour une période probatoire de quatre ans. En tant qu'université associée à cette nouvelle Idex, P13 pourra répondre aux appels à projets lancés. Toutefois, P13 craint de ne pas pouvoir bénéficier des mêmes droits, priorités et avantages que l'université fusionnée P5/P7, n'étant pas porteuse principale et ne disposant que d'une voix représentative sur six, partagée avec l'université Sorbonne Nouvelle-Paris 3 (P3), dans le bureau de l'Idex. Le comité a pu percevoir, lors des entretiens, que cet épisode post-Idex mouvementé a été vécu comme un traumatisme par la communauté universitaire de P13 et que l'avenir du fonctionnement de la Comue est un sujet d'interrogation.

Au-delà de la Comue USPC, P13 est également pleinement investie dans deux autres partenariats académiques constitués autour de la MSH Paris-Nord et du Campus Condorcet. P13 partage avec le CNRS, la FMSH et Paris 8 (P8), la tutelle de la MSH Paris-Nord, construite en 2014 sur la Plaine Saint-Denis. La MSH Paris-Nord est une structure fédérative de type unité de service et de recherche (USR) du CNRS. Elle est, de fait, un élément important pour la visibilité, le soutien et le développement des sciences humaines et sociales (SHS) de P13 puisque, outre une présence soutenue dans la gouvernance, une vingtaine d'enseignants-chercheurs de P13 animent au sein de la MSH Paris-Nord des structures de recherche collaborative performantes de type Labex, Idefi et groupements d'intérêt scientifique (Gis), hébergées dans ces locaux. Située géographiquement à la lisière de l'emplacement du Campus Condorcet à Aubervilliers, sur le territoire de Plaine Commune, la MSH Paris-Nord peut être vue comme un avant-poste de ce projet dont P13 est l'un des membres fondateurs depuis 2010.

Le Campus Condorcet, Cité des Humanités et des Sciences Sociales, est une véritable infrastructure dédiée à la recherche et à la formation à la recherche en SHS. D'un point de vue financier, P13 contribue au budget de construction et d'entretien du Campus Condorcet. D'un point de vue académique et scientifique, plus de 220 personnels, majoritairement des enseignants-chercheurs des laboratoires Pleiade et IRIS[13] ont fait le choix d'investir la soixantaine de bureaux octroyés à P13 sur le Campus Condorcet, et disponibles en 2020.

Cet environnement exceptionnel est porteur de grands espoirs en termes de moyens mis à disposition, d'animation scientifique de grande qualité, d'interactions et de collaborations, en premier lieu entre les institutions membres du Campus Condorcet, mais aussi nationales et internationales. Par ailleurs, au-delà de la place faite aux SHS traditionnelles, le Campus Condorcet se veut aussi un lieu dédié aux humanités numériques, plus largement aux études des transformations induites par le numérique dans l'accès et le développement du savoir, et également le lieu des rencontres avec les sciences dites dures et celles de la santé. De par son caractère d'université pluridisciplinaire et l'atout que représente l'expérience acquise dans l'interdisciplinarité, P13 semble appelée, de ce point de vue, à jouer un rôle moteur sur le Campus Condorcet.

Enfin, par le truchement des UMR, P13 entretient un partenariat privilégié avec le CNRS et l'Inserm. Ces deux organismes sont représentés dans les principaux conseils de P13. Ils qualifient d'excellentes les relations avec P13 et soutiennent la politique scientifique menée pour ce qu'elle les concerne. Par le prisme des unités de recherche dont ils partagent la tutelle, le CNRS et l'Inserm perçoivent P13 comme une université de recherche dynamique et performante, ayant de nombreux atouts et un large potentiel scientifique. Les deux organismes soulignent le remarquable ancrage territorial dont bénéficie P13 et souhaitent continuer à contribuer au façonnage de cette identité. De manière générale, le CNRS et l'Inserm entendent maintenir voire renforcer la politique scientifique commune mise en place[14]. Par ailleurs, P13 vient de signer un accord cadre avec l'IRD. Une chaire de l'IRD est actuellement détenue par un enseignant-chercheur de P13. S'il n'y a pas encore de chercheur de l'IRD accueilli dans une UR de P13, les axes de collaboration envisagés concernent quatre missions : formation, recherche, innovation et opérations événementielles, et offrent des perspectives internationales intéressantes, notamment en Afrique.

b / Des partenariats territoriaux qui pourraient être stimulés pour profiter de l'environnement socio-économique

L'établissement inscrit son développement dans des partenariats territoriaux en répondant principalement aux sollicitations des acteurs socio-économiques. Ce positionnement « en réaction » n'a pas permis de tirer pleinement parti de la croissance économique du nord de Paris sur la période de référence,

[13] Pléiade est une équipe d'accueil de P13 (EA 7338), IRIS est une unité mixte de recherche associant l'EHESS, le CNRS, l'Inserm et P13 (UMR 8156).
[14] Entretiens réalisés lors de la visite.

avec, par exemple, une stagnation des volumes de facturation en formation professionnelle et en valorisation. Les élus et les entreprises locales ne se sont pas encore approprié leur université : ils n'en ont pas fait un des phares de leur territoire. Cependant, P13 semble vouloir s'inscrire dans une dynamique de projets partagés en proximité afin de changer la perception des collectivités locales et des entreprises sur l'intérêt de nouer davantage de liens. Le comité recommande donc de mettre en place une politique et des actions plus affirmées vers les acteurs socio-économiques, en augmentant la communication externe, en proposant des projets à ces partenaires et en créant un dispositif de veille territoriale.

Les partenariats avec les collectivités concernent en premier lieu la région Île-de-France. Or, les relations s'organisent à travers les regroupements d'établissements sans qu'existe un cadre contractuel. Les priorités régionales sont clairement établies et convergent avec celles de P13, tant pour ce qui concerne les projets du contrat de plan Etat-région (CPER), que les formations professionnalisantes, les chaires d'excellence et la stratégie à l'international. En particulier, l'objectif régional concernant le développement de la formation aux métiers de la santé offre des opportunités à P13 pour ses formations sanitaires et paramédicales ou pour les activités sportives liées à la santé.

Plaine Commune est un établissement public territorial du Grand Paris qui regroupe neuf villes concernant tous les sites de P13, à l'exception de Bobigny. Il apporte un soutien financier direct (par exemple, la rénovation de l'incubateur) et indirect (par exemple, la co-organisation. Ce territoire, qui a signé le premier contrat de développement territorial du Grand Paris intitulé « Territoire de la culture et de la création » en 2014, pourrait offrir des opportunités intéressantes en termes d'image, d'accessibilité, d'offres de formation initiale et continue, de recherche et de valorisation à l'université, à condition que P13 engage une démarche plus active vers ce territoire.

P13 n'est pas assez intégrée et impliquée dans les instances de réflexion et de décision de ses partenaires non académiques. Par exemple, les projets liés à l'accueil des Jeux Olympiques de 2024 sont pour la plupart déjà très avancés au sein des collectivités, sans que l'université se soit imposée comme un acteur clé, alors que plus 1,2 milliards d'euros seront investis sur le territoire et que l'attention médiatique mondiale sera maximale.

Si ces partenariats non académiques sont identifiés, peu sont organisés et suivis. Les processus de remontée d'information territoriale sur le besoin en formation et les besoins technologiques des entreprises ne sont pas structurés. Ces partenariats ne permettent donc pas de répondre aux objectifs de l'établissement qui souhaite augmenter ses ressources propres. Le comité recommande à l'établissement d'élaborer un plan d'action afin de remédier à cette situation.

c / Des relations étroites avec un secteur santé au potentiel de développement important

Le territoire du nord de Paris devrait bénéficier du rééquilibrage de l'offre de soins régionale avec des conséquences importantes pour P13. Le département de Seine-Saint-Denis est, en effet, sous-doté en médecins généralistes, dentistes et infirmiers libéraux, selon l'Observatoire régional de santé, alors même que ce territoire dispose d'une population fragile[15]. Un partenariat fort et structuré autour de thèmes ciblés existe déjà et doit permettre de tirer pleinement parti de cette évolution. La qualité des interactions actuelles entre l'UFR SMBH, le groupe hospitalier Paris Seine-Saint-Denis et l'Inserm, au sein de divers comités, ainsi que les valeurs partagées pour les projets sur ce territoire tout à la fois complexe et plein d'avenir sont des atouts importants pour P13. Cela se traduit par des dispositifs de soutien à une politique de responsabilité sociale avec la volonté de recruter des diplômés du territoire. Il faut ainsi souligner l'importance du dispositif Contrat d'engagement de service public (CESP) offert aux étudiants qui ont réussi la première année commune des études de santé (Paces), et qui leur permet de poursuivre leurs études avec une bourse mensuelle conséquente.

Pour développer cette politique et contribuer à cette dynamique, P13 s'appuie sur l'UFR SMBH, concernée en premier lieu par les relations avec le secteur hospitalier et qui regroupe près du tiers des étudiants de P13. Cependant, P13 dispose d'autres spécialités (Sciences, SHS, droit, etc.) qui pourraient être plus exploitées en recherche et en formation dans des problématiques pluridisciplinaires liées à la santé.

Le partenariat s'établit avec le GH PSSD qui est l'un des groupes hospitaliers de l'Assistance publique-Hôpitaux de Paris (AP-HP). La politique de recherche s'appuie sur le comité de la recherche en matière biomédicale et de santé publique (CRMBSP) régi par la loi hospitalière qui définit avec P13 et les directeurs des UR, les axes de recherche. Elle vise à consolider les convergences sur les axes stratégiques nutrition/obésité, inflammation, cancer, diabète, thorax. Le CRMBSP s'appuie sur un comité exécutif local

[15] www.ors-idf.org/dmdocuments/2013/profil_93.pdf.

composé du directeur du GH PSSD, du président de la commission consultative médicale, du directeur de l'UFR SMBH et des chefs de pôle. Ce comité intervient tant sur la politique de révision des effectifs, que sur la politique de la recherche et de la formation. Les décisions stratégiques sont très intriquées entre le CRMBSP et la commission de prospective de révision des effectifs. Un comité local de la recherche en biologie-santé, composé de chercheurs et médecins désignés par le GH PSSD, l'UFR et l'Inserm, en présence de la direction du GH (mais sans représentant de la présidence de P13), travaille sur la coordination de projets transversaux. Deux autres structures, la commission de la recherche de l'UFR SMBH et l'Institut fédératif de recherche biomédicale (IFRB), interviennent sur les questions de recherche au niveau de P13.

Le GH PSSD bénéficie de la volonté de l'AP-HP de rééquilibrer son offre de soins vers des sites hors Paris intra-muros et sur le projet « Territoire 93 », avec le projet de reconstruction des hôpitaux Bichat et Beaujon, potentiellement vers le département de Seine-Saint-Denis. Une convention a été signée en 2017 entre l'AP-HP et P13 sur les axes maladies chroniques avec sport/santé, oncologie/hématologie, médecine de proximité et santé publique.

Certains axes peuvent d'ores et déjà être identifiés comme devant être renforcés par ces rééquilibrages et l'évolution du Grand-Paris, comme l'hématologie ou la procréation médicale assistée. L'évolution de l'hôpital Avicenne vers une activité de médecine, chirurgie, obstétrique, orientée vers la cardiologie, le pôle mère/enfant, avec un centre spécialisé en co-morbidités de la femme enceinte, va également renforcer ces axes.

Ces modifications majeures qui se dessinent dans le nord parisien représentent une chance à saisir pour P13 dans son offre de formation et de recherche. Cela concerne la médecine, les sciences sanitaires et sociales, les soins infirmiers, la formation paramédicale et les activités sportives liées à la santé. Des exemples de réussite du partenariat existent comme la création prévue d'un institut de formation en soins infirmiers dans le bâtiment réhabilité dit de « l'Illustration ». Par ailleurs, il existe un projet commun de regrouper les sept instituts de formation en soins infirmiers (IFSI) d'Île-de-France. Une plateforme de simulation au sein de l'UFR SMBH est en cours de développement et elle offrirait ainsi un outil performant pour la formation aux soins infirmiers.

LA GOUVERNANCE ET LE PILOTAGE DE L'ÉTABLISSEMENT

1 / UNE ORGANISATION INTERNE ENCORE RELATIVEMENT ÉCLATÉE MAIS COUVRANT TOUTES LES MISSIONS

L'organisation interne des services centraux, présentée dans l'organigramme fourni, apparaît relativement éclatée. Cet éclatement s'explique partiellement par la répartition géographique plurisite des activités de P13, qui implique une présence de proximité dans les différents campus. Le comité recommande de continuer à réfléchir à une organisation des services plus recentrée sur certains thèmes, et en particulier pour ce qui concerne les questions des moyens et finances d'une part, le numérique d'autre part.

En 2016, une nouvelle équipe de direction a été mise en place avec l'élection d'un nouveau président, issu de la mandature précédente, dans laquelle il occupait la fonction de vice-président chargé des relations avec la Comue. L'équipe actuelle est constituée de 10 vice-présidents (VP) et 5 chargés de mission, auxquels s'ajoutent un conseiller finances auprès du président (mais pas de VP finances et moyens) et un médiateur, qui ne figure cependant pas dans l'organigramme. La VP CA a comme mission principale la simplification administrative. Une VP grand campus a en charge les projets de partenariats nombreux de P13. La présence d'un VP systèmes d'information et d'un VP transformation numérique et interdisciplinarité est présentée comme transitoire avec une fusion des deux missions d'ici 2020.

L'établissement comporte un nombre important de services centraux (15, plus un service communication directement rattaché à la présidence) et 8 services communs en plus des 9 composantes et du département des activités physiques et sportives (DAPS). P13 précise qu'une « réflexion sur l'organisation cible des services a été menée dans un contexte budgétaire particulièrement contraint[16] ». Cette réflexion a été conduite à partir de documents internes (bilan social, cartographie des emplois et fiches de postes) et externes (rapports IGAENR sur l'optimisation des fonctions support, sur le pilotage de la fonction formation et mission d'expertise et de conseil en 2017). La question d'une réorganisation interne, cependant toujours d'actualité, était déjà soulignée dans les recommandations du rapport d'évaluation de 2013. Ainsi P13 a créé, en 2017, une direction des affaires financières et du pilotage (DAFP), un service facturier recettes étant envisagé en 2018. La DAFP et la direction des ressources humaines (DRH) sont chacune dirigées par une directrice générale des services adjointe soulignant ainsi l'importance de ces questions pour P13. Cependant, au niveau des services centraux, il existe, par exemple : trois services en charge respectivement de l'hygiène et la sécurité, de la sécurité et incendie et de la sûreté (une problématique importante pour l'établissement) ; un service patrimoine et un service logistique ; un service de la scolarité et de la vie universitaire et un service des études et de la vie étudiante. Afin de rendre l'organisation plus lisible et cohérente, des regroupements pourraient être mis en œuvre au sein de l'établissement.

Au niveau des services communs, la direction du SAIC et du centre du développement et de l'ingénierie de la professionnalisation (Cedip) est assurée actuellement par le VP chargé du monde économique. L'importance de ces problématiques liées au développement des ressources propres (recherche et formation continue) pourrait conduire à dissocier les responsabilités administratives de la mission politique d'un VP afin de laisser plus de temps à ce dernier pour engager des démarches vers l'extérieur ce qui permettrait, comme le recommande le comité, d'être plus pro-actif et visible pour le monde socio-économique.

a / Une gouvernance impliquant la communauté mais dépourvue d'une politique globale de la qualité

Le fonctionnement des conseils centraux est tout à fait satisfaisant en termes de fréquence et de dialogue interne, les représentants Biatss étant reçus régulièrement par le président. La volonté d'une large participation est à souligner et elle se traduit par de nombreux invités (surtout à la commission recherche – CR). Le besoin de formation sur différents sujets nécessitant une expertise pour prendre des décisions est néanmoins ressenti par les élus. Pour pallier la difficulté de s'extraire de la gestion quotidienne lors des conseils centraux, l'organisation de deux séminaires, l'un sur la formation et l'autre sur la recherche, a été une initiative intéressante et appréciée pour préparer la stratégie en prévision du nouveau contrat quinquennal.

L'organisation des réunions du CA repose sur un bureau élargi auquel sont associés les VP. Dans la situation de tension budgétaire que connaît P13, les débats sont plus conflictuels au sein du comité technique (CT) et du comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT) qu'au sein de la commission recherche (CR) et de la commission de la formation et de la vie universitaire (CFVU), cette dernière s'appuyant de manière très pertinente sur des commissions thématiques. Ainsi, le CHSCT souhaite jouer un rôle

[16] RAE, p. 13.

actif *via* des visites de services (comme par exemple celle effectuée à la DRH) pour en mesurer la situation et les attentes.

Il n'y a pas encore de véritable politique qualité globale dans l'établissement, malgré quelques initiatives particulières. De nombreux indicateurs existent dans tous les secteurs (*cf infra*), mais ils ne sont pas partagés et le suivi de l'évaluation des résultats n'est pas coordonné, lorsqu'il existe. L'absence de moyens, déjà évoquée par P13 en 2013, pour justifier cette situation n'est probablement pas la seule car l'organisation très facultaire apporte une difficulté supplémentaire à sa mise en place. Au-delà des personnels élus, le comité recommande que l'équipe présidentielle développe une politique qualité. Il convient également qu'elle veille à l'accompagnement au changement, et renforce la communication en direction de tous, par des rencontres directes - outre la voie numérique - entre l'équipe présidentielle et les composantes et services.

Le rapport d'autoévaluation (RAE) fourni par l'établissement montre que l'université a pris en compte, d'une part, l'exigence de s'appuyer sur une recherche performante et reconnue, et, d'autre part, sa localisation en banlieue parisienne dans un territoire qui, tout en ayant des besoins importants de formation pour un public demandeur d'ascension sociale, bénéficie d'un des plus forts potentiels de développement en région Île-de-France[17]. Toutefois, le RAE manque de perspectives sur les évolutions au cours du contrat et souffre globalement d'un manque de données chiffrées en appui des affirmations, sauf pour le volet recherche qui présente également une analyse détaillée des forces, faiblesses, opportunités et menaces.

b / Une communication interne de qualité et une communication externe à développer

Même s'il n'existe pas de comité éditorial ou de ligne éditoriale forte, l'image que P13 vise est celle d'une université en région Île-de-France qui s'inscrit dans la dynamique du Grand Paris, orientée recherche, pluridisciplinaire, multi-site, dynamique, à dimension internationale, avec une excellence en sport. L'objectif est de montrer en interne les atouts de P13 et les résultats obtenus, valoriser les réussites et les points positifs comme, par exemple, les « 7 masters classés ». P13 a développé une adhésion forte à son identité par une communication interne bénéficiant de contenus dynamiques et de qualité, ainsi que d'une marque bien signalée sur l'ensemble de ses campus. La charte graphique est respectée et participe au sentiment d'adhésion de la part des personnels. En revanche, et par contraste, la communication externe reste limitée en volume et en audience. Elle supporte peu la stratégie globale de P13.

Le service communication est relativement décentralisé et se positionne en support aux activités des autres composantes de l'établissement pour les productions graphiques, numériques et papiers. Les processus de demande d'appui, par exemple pour la coordination d'événements ou la production vidéo, sont en place et sont utilisés. Les personnels de P13 bénéficient également de formations internes sur les outils de communication (comment publier un article, comment créer un site web, comment publier un événement dans l'agenda partagé), ce qui favorise leur implication dans une communication dynamique et distribuée sur l'ensemble des sites de l'université. Ces processus supports ne bénéficient cependant pas d'évaluations régulières dans une logique d'amélioration continue, ni d'enquêtes annuelles. Aucune évaluation n'est réalisée sur le taux de lecture de ses bulletins ou sur leurs contenus, le service communication n'ayant pas d'accès direct aux statistiques de visites ce qui limite le processus d'auto-évaluation.

À noter que le service n'a pas bénéficié d'une stabilité d'équipe sur l'ensemble de la période d'évaluation, ce qui a limité la mise en place de ce processus d'auto-évaluation. Par ailleurs, le service utilise peu les compétences issues des formations de P13 en marketing digital, communication et information. Les processus de communication interne sont en place avec des bulletins d'information, bimensuels pour les étudiants et hebdomadaires pour les personnels, mais leur parution a connu des interruptions.

L'université Paris 13 ne s'appuie pas encore sur ses *alumni* pour renforcer ses actions de communication et son sentiment d'appartenance, alors que la vente de produits dérivés aux couleurs de P13 se porte très bien.

La communication externe globale de P13 prend la forme de la production d'une publication papier et électronique « 13 en vue » (tirage 250 exemplaires) et obtient une bonne visibilité liée à ses cinq réseaux sociaux (70k abonnés sur Facebook, 4 500 sur Twitter, 3 700 sur Instagram, 1425 abonnés sur YouTube avec 450 000 vues et quelques centaines de vidéos). Ainsi, la présence web est excellente (4ème en 2017[18]). À noter

[17] Le Grand Paris se caractérise par 10 pôles de compétences ou clusters dont 4 sont situés en Seine-Saint-Denis, qui bénéficie de 6 contrats de développement territorial (https://www.entreprises.cci-paris-idf.fr/web/cci93/grand-paris-developpement-economique-urbain).

[18] https://diplomeo.com/actualite-classement_universite_reseaux_sociaux#h2-2.

que le site web de l'université est bilingue français-anglais avec une version en langue anglaise assez complète.

De par son modèle décentralisé, la communication externe repose sur les composantes et services concernés (relations entreprises, international, orientation et salons). La coordination se limite à l'événementiel où certaines opérations majeures sont relayées auprès du territoire et de la presse (comme, par exemple, l'inauguration de la nouvelle bibliothèque ou les 30 ans d'Erasmus).

Les relations presses sont peu utilisées au-delà de l'événementiel. Le comité recommande que P13 capitalise tous les contacts institutionnels clés de ses composantes et les utilise pour relayer ses points forts. Le comité recommande également de mettre en place plusieurs indicateurs de suivi (taux d'ouverture, taux de clics et partages).

c / Des difficultés économiques qui retardent la mise en œuvre de stratégies pluriannuelles

Le comité recommande : i) que les leviers identifiés pour dégager des ressources propres soient engagés dans un calendrier précis et ambitieux ; ii) que, dans l'attente de la diversification des ressources, soit maintenue la politique rigoureuse des dépenses de personnel, dont le seuil d'alerte est atteint (82.4 % de dépenses sur produits encaissables).

La situation budgétaire et financière de P13 reste très préoccupante. Même si les résultats d'exploitation sont redevenus légèrement positifs depuis 2015, le fonds de roulement et la trésorerie continuent de s'éroder (respectivement -1,3 M€ et -3 M€ pour l'exercice 2017[19], soit un fonds de roulement mobilisable autour de 16 jours de dépenses décaissables[20]), pour atteindre un niveau qui ne donne pas de visibilité à la gouvernance sur ses marges de manœuvre à court terme ni sur l'élaboration de politiques pluriannuelles. Par ailleurs, l'incertitude qui pèse sur les projections de masse salariale nuit à la sécurisation de l'activité.

P13 mobilise assez peu la démarche de schéma directeur, n'étant pas en mesure de mettre en œuvre ces documents. Un exemple en est le schéma directeur immobilier qui a décliné en 2014 la stratégie de l'université avec la volonté affirmée de poser les bases d'une politique patrimoniale durable. Or, son exécution, en plus d'être largement dépendante du CPER pour les opérations structurantes, est également tributaire de la forte réduction interne des crédits dédiés à la gestion immobilière, ce qui compromet sa réalisation, notamment en matière de mise en conformité des bâtiments.

La gestion pluriannuelle des dépenses et recettes reste un projet dont les services n'ont pu encore s'emparer faute de temps et de compétences. Il s'agit pourtant d'une obligation de la Gestion Budgétaire et Comptable Publique (GBCP) qui s'applique depuis 2016. Pourtant, outils et processus de gestion (Sepia et Hyperplanning) adaptés pour maîtriser les moyens ont été mis en service et recueillent une adhésion progressive en ce qui concerne la réalisation des services et les conséquences financières qui s'y attachent. Un processus de gestion dématérialisé permet aussi à la direction générale de maîtriser le recrutement des personnels contractuels. Une démarche de gestion pluriannuelle des emplois a été engagée avec la GPEEC sur les emplois Biatss. Elle en est au stade de la cartographie des emplois (réalisée à 70 %). Par contre, les orientations stratégiques (mutualisations, concentrations, etc.) à adopter sur les fonctions supports n'ont pas encore été abordées, et la discussion interne n'a pas été engagée. Pour les enseignants-chercheurs, le CAC travaille sur une approche concertée des besoins de recrutement qui s'affranchit des répartitions passées pour privilégier l'ajustement des postes aux besoins des composantes et laboratoires considérés comme les plus sous-dotés au regard de leurs projets et charges de travail.

Un point de fragilité essentiel persiste sur le suivi et l'évaluation de la masse salariale. Le budget initial 2017 a été construit avec une erreur de prévision de 3,7 M€ qui a obligé la gouvernance à adopter des mesures d'urgence acceptées par les composantes mais qui nuisent à la visibilité de l'activité de ces dernières (gel de recrutements et de crédits de fonctionnement). Les services ne disposent pas encore d'outils pour sécuriser les prévisions de masse salariale. Par ailleurs, les compétences présentes sur ce domaine sont mises en péril par les mobilités et la difficulté à recruter des personnels qualifiés.

Pour participer à la définition d'un modèle économique soutenable, la gouvernance a structuré la fonction budgétaire avec la création de la direction des affaires financières et du pilotage, dirigée par une DGS adjointe. Néanmoins, les compétences restent encore à stabiliser et à conforter au sein de cette direction. Les chantiers sont identifiés et partagés par les cadres de l'université : sécurisation de la masse salariale et automatisation du contrôle, création prévue d'un service facturier recettes pour fiabiliser les

[19] Rapport IGAENR, p. 7 et compte financier 2017, p. 18.
[20] *Ibid*. p. 11.

prévisions et le suivi de l'exécution, mutualisations permettant d'optimiser les moyens. Mais la mise en œuvre reste encore incertaine du fait des contraintes budgétaires, de la difficulté à recruter sur des hauts niveaux de qualification, et d'une volonté partagée de conduire les mutualisations dans un calendrier opérationnel. Même si un certain nombre de leviers de diversification des ressources propres sont identifiés (création d'une fondation, formation continue, partenariats industriels), il reste à les programmer dans le cadre d'une stratégie partagée.

2 / LES GRANDES FONCTIONS DU PILOTAGE EN COURS DE SÉCURISATION

Au cours du contrat actuel, P13 a engagé de nombreuses actions pour améliorer le pilotage de l'établissement mais leur implémentation récente ou en cours ne permet pas encore d'en mesurer pleinement l'impact. Le comité recommande que les efforts de restructuration des fonctions support soient poursuivis notamment dans le domaine des finances et des ressources humaines. La politique de formation des personnels est de qualité. La sécurité a fait l'objet d'une politique globale compte tenu du contexte territorial alors que les conditions de travail nécessitent encore quelques réflexions (document unique d'évaluation des risques professionnels). Le comité recommande que la gestion immobilière ainsi que le numérique fassent l'objet d'une réflexion sur leur organisation (moyens humains, outils de gestion), et que des documents stratégiques soient mis en place (schéma directeur informatique, agenda d'accessibilité programmée pour l'immobilier).

Un important travail de restructuration de la fonction RH a abouti en début d'année 2018 avec le passage en gestion centralisée (sauf pour les hospitalo-universitaires) et intégrée pour l'ensemble des corps et statuts. Une gestion RH de proximité a été maintenue au travers d'une répartition des dossiers des gestionnaires par composantes ou groupe de composantes, avec un interlocuteur unique pour les responsables de composantes. La présence de référents RH au sein des composantes offre aux personnels un interlocuteur de proximité pour les vacations d'enseignement dans un cadre dématérialisé (la gestion juridique restant toutefois centralisée), et comme relais des campagnes de gestion collective. Dans ce nouveau contexte, la montée en compétence des gestionnaires reste un enjeu, de même que la formalisation des procédures et la poursuite de la modernisation des outils (la pré-liquidation de la paie dans SIHAM est prévue pour 2019), afin de sécuriser le fonctionnement dans le cadre d'une démarche qualité qui se met en place de façon empirique. Les politiques de gestion individuelle et collective sont formalisées et apparaissent lisibles. Les modalités de recrutement des Biatss associent les responsables de composantes dont la volonté de participer au redressement économique et à la structuration des processus de fonctionnement de l'université est affirmée. Un renforcement des échanges managériaux entre la direction générale et les responsables administratifs de composantes serait de nature à faciliter la communication interne sur les choix stratégiques de l'université et la recherche de modes d'organisation et de fonctionnement plus efficients. Des points de tension sont cependant perceptibles au niveau des moyens Biatss, en écho au volume de personnels Biatss de l'université qui apparaît faible au regard de la moyenne nationale dans la typologie, et notamment pour la filière administrative.[21]

Le plan de formation de l'ensemble des personnels est piloté par la DRH et recueille un taux de participation élevé. Les efforts réalisés en matière de diversité et de volume de l'offre pour les personnels BiatssS sont reconnus en interne. L'offre de formation pour les enseignants-chercheurs s'appuie sur les ressources en ligne de la Comue. La qualité de l'accompagnement à la prise de poste est un but poursuivi, un module étant en préparation pour les nouveaux Maîtres de Conférences (MCF), de même que la volonté d'accompagner la mobilité des personnels par le biais d'un conseiller mobilité carrière. Le dialogue social s'exprime au travers des instances consultatives, qui se réunissent selon un calendrier et des modalités réglementaires respectés, et de rencontres régulières des élus avec la présidence.

En matière de sécurité et de conditions de travail, la démarche de prévention est engagée autour d'une gouvernance claire (DGS Adjointe, chargé de mission sécurité-incendie du président, une responsable de prévention et une cinquantaine d'assistants de prévention dans les unités de travail). Elle doit encore être confortée s'agissant des conditions de travail, tant sur le plan quantitatif (la moitié des documents uniques d'évaluation des risques professionnels sont réalisés) que sur le plan qualitatif (réalisation d'un diagnostic des risques psycho-sociaux et prise en compte partielle de ces derniers). L'université a, par ailleurs, intégré la démarche de sécurité des biens et des personnes inhérente au contexte national avec un service de sécurité partiellement externalisé, un plan particulier de mise en sécurité qui intègre l'ensemble des risques, une cellule de crise constituée et assortie de protocoles réalisés (Villetaneuse) ou en cours de réalisation (autres sites), un dispositif d'alerte intégrant personnels et usagers (*via* sms).

[21] Fiche Persé DGRH A1-1/DGRH C1-1, données 2016 : le taux d'encadrement en personnel enseignant est de 5,9% (typologie 5,1%) et celui des Biatss de 3,1% (typologie 3,6%). Cela se traduit par un ratio Biatss/enseignants de 53.1% contre 70,1% pour la typologie. Le déficit en personnels Biatss est surtout perceptible au niveau des contractuels (12% contre 21% pour la typologie).

En ce qui concerne la fonction financière, le processus budgétaire est organisé : note technique diffusée dès le début de l'année pour indiquer les conditions de révision du budget en cours et de préparation du budget suivant, dialogue de gestion avec les composantes, débat d'orientation budgétaire, lettres de cadrage et lettres de notification détaillées qui recouvrent l'ensemble des moyens mis à disposition de chaque composante, assorties d'outils d'échange structurés. Dans le cadre du dialogue de gestion, des indicateurs d'exécution budgétaire sont mis à disposition, mais aussi des éléments d'information sur le suivi statistique et financier de l'exécution de l'offre de formation. La mise en œuvre de contrats d'objectifs et de moyens, si elle n'est pas encore effective, est annoncée pour le prochain exercice comptable avec l'ambition de s'adosser à la période du contrat. Pour autant, l'insuffisance de fiabilité dans la qualité des informations financières, tant dans l'évaluation et le suivi des recettes que dans l'évaluation des dépenses de masse salariale, rend pour l'instant aléatoire la définition des stratégies de développement à moyen terme.

La gouvernance de la fonction immobilière s'opère directement par la présidence et la direction générale (pas de VP dédié). Les outils de gestion immobilière sont limités : pas de système d'information intégré sur le patrimoine de l'établissement, une numérisation imparfaite des plans. Un outil de gestion commun pour suivre les demandes d'intervention sur le patrimoine est toutefois en service. Le positionnement des équipes de maintenance auprès de la gouvernance des composantes implantées dans les autres sites que Villetaneuse permet d'apporter un service de proximité indispensable compte tenu des distances, mais ne permet pas au directeur du patrimoine de garantir la mise en œuvre de travaux de maintenance normés sur le plan des dispositions constructives. Le schéma pluriannuel de stratégie immobilière est en cours de mise à jour et devrait être finalisé en juin 2018. Par ailleurs, même s'il s'est doté d'un schéma directeur pluriannuel handicap en 2017, l'établissement accuse un retard important dans la réalisation de documents réglementaires pour l'adaptation des locaux à l'accueil des étudiants et personnels en situation de handicap, qui devrait être finalisée cette année au terme d'une dérogation de 3 ans. Le comité attire l'attention de l'établissement sur la priorité d'un tel chantier et l'encourage à dégager des moyens pour le mettre en place.

La gestion de la politique numérique se met en œuvre dans le cadre d'une gouvernance bicéphale incarnée par une vice-présidence dédiée à la transformation numérique, qui fait écho à une ambition stratégique de l'université, et une vice-présidence dédiée aux systèmes d'information, pour répondre aux besoins de la gouvernance. Cette subsidiarité assumée répond à la priorité d'accompagnement de la transformation digitale de l'université. Le comité recommande qu'un mode de gouvernance plus clair soit mis en place à l'avenir une fois cette étape franchie.

P13 ne dispose pas d'un schéma directeur informatique, donc d'une politique lisible au travers d'un document partagé, d'autant que le comité d'orientation qui procède aux arbitrages est de configuration restreinte. La fonction informatique s'appuie cependant sur un mode de fonctionnement plus agile qui tient compte des urgences et des ressources contraintes. La situation des équipements et infrastructures informatiques et de téléphonie reste préoccupante, plaçant l'établissement à la merci d'interruptions ou de difficultés de fonctionnement. Malgré l'absence de schéma directeur, des priorités sont définies pour améliorer la sécurité informatique, au travers notamment de la rénovation et de la rationalisation du parc de serveurs, ainsi que de la politique de protection. L'éclatement des personnels informatiques dans différents services, tous n'étant pas sous l'autorité hiérarchique du directeur des systèmes d'information, représente une faiblesse que la mise en place d'un management, qui a pour ambition de rationaliser l'action des personnels et de mutualiser les compétences par le portage de projets transversaux, essaie de corriger. À noter enfin que la réflexion sur la mise en œuvre du règlement général de la protection des données est peu avancée pour un enjeu organisationnel aussi complexe.

LA RECHERCHE ET LA FORMATION

1 / UNE POLITIQUE DE RECHERCHE DYNAMIQUE ET VOLONTARISTE, QUI PRODUIT DES RÉSULTATS

Dans le contrat de site de la Comue 2014-2018, P13 s'est engagée à poursuivre le renforcement de la recherche en privilégiant trois axes : 1) la qualité des ressources humaines en recherche (taux élevé d'enseignants-chercheurs – EC - produisants, soutien à l'activité contractuelle,...); 2) la structuration de la recherche (développement des UMR, Equipex et Labex, création de cinq SFR internes à P13,...); et 3) les études doctorales (diminuer la durée moyenne des thèses, préserver les bons taux d'insertion professionnelle des docteurs,...). P13 entend « pratiquer une recherche originale, souvent à l'interface entre disciplines et au meilleur niveau international ».

Avec un budget sanctuarisé au cours du contrat actuel et des actions de soutien multiples, dont celui de la Comue et celui de l'Idex jusqu'en 2016, des progrès significatifs ont été obtenus en termes qualitatif et quantitatif. Le fonctionnement de la CR est très satisfaisant mais des progrès restent à faire pour disposer d'outils de pilotage au niveau du bureau de la recherche et des études doctorales (BRED), ainsi que dans la coordination avec le SAIC. Le comité encourage P13 à poursuivre cette politique en veillant à utiliser au mieux les partenariats possibles.

P13 est une université pluridisciplinaire dont la qualité de la recherche est reconnue nationalement et internationalement dans plusieurs domaines, comme en attestent les données bibliométriques[22]. Non seulement les publications sur la période d'évaluation sont en augmentation entre 2011 et 2015, toutes disciplines confondues, mais l'indice d'impact montre que la biologie fondamentale, la recherche médicale, et également les sciences humaines sont les disciplines de P13 les plus visibles aux plans mondial et national. Par ailleurs, P13 montre un fort degré de spécialisation en mathématiques. De même, l'étude des co-publications révèle un accroissement sensible de celles-ci aux niveaux national, européen et international. Plus de 3/4 des 738 EC de P13 sont membres d'une UR de P13 et majoritairement membres d'une UMR, et certaines UR de P13 se montrent particulièrement attractives pour des EC non employés à P13. Les chercheurs des organismes de recherche sont une centaine dans les UMR dont P13 est cotutelle.

En termes de classement, P13 apparaît en mathématiques dans les 100 premières universités du classement mondial de Shanghai. Elle est classée parmi les 150 premières dans le classement THE des universités de moins de 50 ans et a gagné des places dans le classement mondial des universités CWUR (27ème rang national). Le bon rayonnement de P13 au niveau national est perçu à travers les Labex et Equipex qu'elle porte ou auxquels elle est associée, et par le nombre de ses enseignants-chercheurs membres de l'institut universitaire de France ou de l'Académie des Sciences, ou encore bénéficiaires de bourses Marie Curie[23]. Les relations avec les organismes de recherche nationaux tutelles d'unités de recherche de P13 sont très bonnes, particulièrement dans l'échange et l'interaction avec le CNRS. Elles seront, à leur demande, renforcées à l'avenir avec l'INSERM et l'IRD.

a / Une politique scientifique en cohérence avec la recherche de l'excellence

La politique scientifique est mise en œuvre par la vice-présidence recherche qui peut s'appuyer sur la CR pour élaborer et valider la stratégie de l'établissement en matière de recherche, et sur le BRED pour l'opérationnaliser à partir du budget alloué à la Recherche. Constitué d'une dizaine de personnes, le BRED met en œuvre la politique scientifique décidée et actée par la CR. La moitié du personnel est mobilisée sur des tâches relatives à la gestion des écoles doctorales, sauf pour les thèses de type Cifre qui sont gérées par le SAIC. Le BRED opère la gestion financière des appels à projets lancés par la CR et la répartition des crédits recherche affectés aux laboratoires. Il est en charge de l'organisation administrative de la CR et de son Bureau (préparation, comptes rendus, etc.), ainsi que de l'accompagnement des directeurs de laboratoire lors des campagnes d'évaluation (collecte des données et saisie numérique des éléments du rapport d'activités). Un des chantiers engagés concerne le renforcement de la communication scientifique de P13 (alimentation régulière du site web de P13, mise en valeur des résultats, focus sur les chercheurs invités) qui nécessite un travail récemment entamé en lien avec le service communication de P13. Les échanges et les activités en rapport avec la Comue ont nettement décru depuis l'arrêt de l'Idex, la coordination se concentrant sur les écoles doctorales et la dématérialisation du suivi des doctorants.

[22] Projet IPERU de l'OST (Hcéres), septembre 2017.
[23] Sur la période du contrat : 1 membre de l'Académie des Sciences, 2 membres IUF senior, 6 IUF junior, 2 chaires d'excellences.

La CR est composée de 40 membres qui représentent les différentes catégories de personnels et les étudiants de l'université, dans le respect des équilibres disciplinaires. Elle se réunit environ une fois par mois. L'approche *bottom-up* est privilégiée et la collégialité prime dans les décisions afin de renforcer l'adhésion et d'assurer la cohésion de la majorité des personnels et étudiants en lien avec la recherche. Ceci se traduit par un nombre important d'invités (18)[24]. Les dossiers présentés sont préparés en amont par des groupes de travail et sont axés principalement sur la répartition des moyens et sur les événements récurrents (appels à projets nationaux ou internationaux, campagne de professeurs invités, campagne quadriennale d'évaluation, etc.). Les questions relatives aux ressources humaines de la recherche (promotions, détachements, demandes de CRCT) sont traitées par le CAC. La CR s'appuie également à l'occasion sur l'organisation de séminaires délocalisés, étendus aux directeurs d'UR, aux VPs CFVU, CAC et valorisation, pour discuter plus largement de politique scientifique et de stratégie.

La politique scientifique de P13 s'inscrit dans la continuité et, au vu des entretiens réalisés, est mise en oeuvre dans un climat de dynamisme, d'écoute et de dialogue apprécié. Les directeurs d'unité bénéficient d'un soutien politique dans leurs demandes auprès des organismes de recherche. La sanctuarisation du budget de la recherche, la transparence dans les appels d'offres, le fait qu'il soit tenu compte des particularismes disciplinaires sont des éléments de satisfaction exprimés par la communauté scientifique de P13, de même que les réunions fréquentes du collège des directeurs d'unité qui permet des échanges sur la vie et les activités des laboratoires. Par ailleurs, cette politique s'appuie sur plusieurs leviers pour dynamiser la recherche et tirer le meilleur profit possible du budget disponible : appel d'offres annuel bonus qualité recherche (BQR) qui distingue les projets à dominante expérimentale ou non expérimentale et soutien des recherches novatrices dans la pluralité des disciplines présentes à P13 ; décharges de service aux directeurs d'UR, aux enseignants-chercheurs porteurs de projets scientifiques importants, et aux MCF nouvellement nommés (en coordination avec la CFVU) ; professeurs invités (100 mois/an), chaires de MCF (11) cofinancées par P13 et les EPST.

Fin 2013, la décision a été prise de mettre fin aux activités de l'Institut Fédératif de Recherche (IFR) Paris Nord Plaine-de-France et de créer 5 Structures Fédératives de Recherche, dotées d'une gouvernance et d'un budget annuel global d'environ 300 k€ prélevé sur le budget de la recherche de P13[25]. L'objectif majeur de ces SFR est de développer des synergies entre laboratoires rassemblés autour d'un thème, d'augmenter la visibilité interne et externe des recherches menées sur le site, et, par voie de conséquence, d'amplifier les collaborations internes mais aussi nationales et internationales. Les appels lancés par les SFR sur ce budget permettent de financer des projets collaboratifs, des séjours post-doctorants, des stages de master, des journées scientifiques ou l'achat d'équipements communs. Après 4 ans d'existence, les niveaux d'animation collective de la recherche, d'activités et de visibilité de ces SFR semblent toutefois hétérogènes.

A côté de ces SFR, P13 maintient également pour ses chercheurs des plateformes (animaleries, centrale de nano-proximité Paris Nord, plate-forme de calculs MAGIE, etc.).

b / Des moyens de la recherche sanctuarisés

Le budget de la recherche, qui globalement a été sanctuarisé sur la période, est de l'ordre de 3 300 k€.[26] À budget constant, on note cependant que les laboratoires et les SFR ont bénéficié d'une hausse de dotation (+12,6 %) sur la période 2012-2016[27], dans une situation financière globale plutôt difficile. La dotation aux laboratoires est accordée sur la base d'un montant *per capita* avec l'égalité comme règle dans le soutien financier apporté. Cette dotation est versée aux composantes et non directement aux laboratoires ce qui, dans certains cas, conduit à un manque de visibilité et de contrôle des directeurs d'unités sur le budget de leur laboratoire. En retour, le BRED n'a pas non plus la possibilité de renseigner à tout moment un directeur d'unité sur l'état des dépenses engagées pas son laboratoire. Il y a là un risque – avéré dans certains cas – de dépendance des laboratoires vis-à-vis des composantes avec l'absence de souplesse dans l'utilisation des reliquats budgétaires annuels, l'impossibilité d'échelonner des investissements souvent nécessaires sur plusieurs années, voire une confusion des budgets formation et recherche. Le comité recommande que ce problème soit considéré par l'ensemble des acteurs concernés : VP recherche, VP formation, directeurs d'UR, directeurs de composantes, directrice de la DAFP, agence comptable.

[24] Présidents des commissions recherche des composantes, directeurs des ED, directeurs du CED et de la recherche de la Comue, représentants du CNRS, de l'INSERM, du CRC du groupement hospitalier, du Conseil Régional.
[25] Fédération de recherche Maths/STIC labellisée par le CNRS ; Institut interdisciplinaire en sciences expérimentales ; Institut Fédératif de Recherche Biomédicale ; Droit et Développement Durable ; Délivrez-nous du livre.
[26] Dont 2 090 k€ pour la dotation des UR, 300 k€ pour les SFR et les plates-formes fédératives, 220 k€ pour les appels à projets (BQR), 70 k€ pour le financement de colloques et de publications, 305 k€ pour les professeurs invités, 112 k€ pour les chaires EPST, et 100 k€ pour les écoles doctorales.
[27] RAE ; p. 28.

La politique des emplois liés à la recherche, qu'il s'agisse de postes d'EC ou de Biatss, est loin d'être optimale. Le nombre de Biatss par enseignant-chercheur en laboratoire est faible. Dans un contexte financier difficile avec des gels de poste, les mesures récentes prises pour élaborer une prospective des emplois Biatss et EC qui tienne compte des priorités, en formation et en recherche, et qui intègre la pyramide des âges, semblent assez tardives.

c / Une coordination territoriale en attente d'une dynamique renouvelée

La coordination territoriale de la politique scientifique du site est assurée par la Comue USPC. Les relations ont été étroites durant une période de 4 ans avec l'intégration des ED au Collège d'ED (CED) et avec le soutien de l'Idex. Sur le plan de la recherche, les rencontres fréquentes des VP Recherche et des VP Valorisation, les échanges de bonnes pratiques, les différents groupes de travail, ont, de l'avis général, fortement contribué à renforcer les liens entre les partenaires. Les laboratoires de P13 ont connu un bon taux de succès aux différents appels à projets lancés par la Comue, ce qui a dynamisé leur recherche. La création au niveau de la Comue de 4 pôles de recherche[28], dotés de moyens financiers et d'une gouvernance, a également été un élément fédérateur. Initialement destinés à soutenir des projets de recherche communs, à établir une cartographie de l'ensemble des forces de recherche en présence, à promouvoir des initiatives communes nouvelles, à renforcer la visibilité de chaque établissement, ces pôles ont en réalité plus ou moins bien fonctionné. De même, le caractère imposé de certaines décisions prises au niveau de la Comue, avec un effet *top-down* marqué, ou encore le manque de soutien de la Comue pour certains projets déposés par des EC de Paris 13 ont pu contraster avec les pratiques internes de P13 où la dynamique est le plus souvent impulsée par la base (*bottom-up*). Enfin, avec l'arrêt de l'Idex, en 2016, et la nouvelle configuration institutionnelle proposée pour la reconquête de l'Idex, qui place P13 dans une position secondaire, ces liens se sont distendus et cette dynamique s'est essoufflée. Si une incertitude prédomine chez les acteurs concernés quant au devenir de la coordination territoriale, il faut souligner l'engagement sans faille de P13, encore aujourd'hui, dans l'animation de la vie scientifique de la Comue comme le montre, par exemple, la participation récente à l'établissement d'une carte des compétences d'USPC, déclinée en 15 champs de recherche.

Les relations entre la recherche et le monde socio-économique, notamment à travers des contrats CIFRE, l'offre en matière d'innovation ou d'expertise, ou encore le transfert de technologie ou de connaissances, sont à la charge du SAIC. Des échanges plus fréquents entre la vice-présidence recherche et le BRED d'un côté, celle du monde économique et le SAIC de l'autre, voire un rapprochement au sein d'un service de la recherche, de l'innovation et de la valorisation unifié, seraient, selon le comité, de nature à rendre plus performants les fonctionnements interne et global de ces entités qui œuvrent toutes deux pour le développement et la visibilité de la recherche.

2 / UNE OFFRE DE FORMATION RICHE ET DIVERSIFIÉE MAIS ENCORE DÉPOURVUE D'OUTILS ET D'INDICATEURS PARTAGÉS

P13 dispose d'une offre de formation large et pluridisciplinaire avec de nombreux cursus professionnalisants et en particulier, sans que ces derniers ne concernent que ces composantes, la présence de 3 IUT et d'une école d'ingénieur[29]. L'organisation globale, très décentralisée, ne permet cependant pas d'exploiter les bonnes pratiques développées dans certaines composantes, ni de dégager des indicateurs partagés afin de mettre en œuvre une politique qualité globale. Le comité recommande qu'au-delà d'un cadrage de l'offre, nécessaire dans une université sous tension au niveau financier, la volonté d'innovation pédagogique et de développement du numérique se traduise dans la stratégie en : i) créant des contrats d'objectifs et de moyens avec les composantes, qui leur permettraient de mettre en œuvre une véritable stratégie pluriannuelle fondée sur des outils communs, des indicateurs variés et partagés au niveau de l'établissement ; ii) faisant bénéficier d'un ancrage politique affirmé l'aide à la réussite et la transformation pédagogique, par exemple par la création d'une charge de mission (la question pourrait également être portée par la Maison des sciences numériques, avec la création d'un service d'appui à la pédagogie, et sous réserve que le projet soit davantage connu et partagé qu'il ne paraît l'être aujourd'hui) ; iii) en travaillant à l'homogénéisation des plateformes pédagogiques, comme le recommandait déjà le rapport d'évaluation de 2013, et à l'accompagnement des enseignants vers le numérique.

a / Une offre de formation décentralisée

L'offre de formation de niveau master a été harmonisée au niveau de la COMUE ; le travail n'a pu être fait au niveau licence, étant donné les évolutions avec la fusion P5/P7 et la nouvelle Idex. Les axes stratégiques généraux de l'offre de formation de P13 sont conformes à la politique affichée : ancrage

[28] Sciences sociales, Humanités-arts-lettres et langues, Sciences de la vie et de la santé, Sciences exactes et technologies.
[29] Les effectifs étudiants (20 558) se répartissent entre le niveau L (13 722, 66,7 %), M (6 336, 30,8 %) et D (500, 2,4 %) dont 3 020 en DUT (dont 72,5 % dans les services). Données SISE 2015-2016.

territorial, rôle d'ascenseur social, formations longues associées à une recherche de haut niveau, formation continue et en alternance. L'offre est pluridisciplinaire et riche ; cependant son architecture est étroitement liée à la structuration de l'établissement en composantes et semble de ce fait peu propice au développement de transversalités.

P13 met en avant sa volonté d'une « décentralisation régulée » : ce sont les composantes qui portent formation et recherche et assurent la réflexion sur une offre de formation initiale « qui réponde aux attentes des étudiants et, le cas échéant, des partenaires économiques ou socioculturels ».[30] Dans le même temps, l'équipe de direction entend établir des axes stratégiques partagés dans le domaine de la formation (lettre de cadrage) mais constate, d'une part, que l'établissement ne dispose pas encore d'outils de pilotage performants, à la fois dans le domaine financier et dans celui de la qualité des formations, et, d'autre part, que la question de la transformation pédagogique demeure un point faible.[31] Un consensus existe visiblement au sein de la communauté sur la nécessité de faire évoluer l'université sur ces points. Elle apparaît aujourd'hui mûre pour accepter de se doter d'outils, de structures et de modalités de travail partagés et/ou mutualisés qui permettent le renforcement de l'université et, en son sein, des composantes de formation et de recherche.

La réflexion sur la nouvelle accréditation a été l'occasion d'organiser un séminaire de 2 jours qui a permis des débats plus longs et fournis sur les questions liées à l'offre de formation. Cette initiative a été très appréciée. Dans la suite de ce séminaire « offre de formation », une lettre de cadrage général a été rédigée. Cette lettre énonce des orientations stratégiques générales pour le futur contrat (transformation pédagogique, rénovation des dispositifs existants d'aide à la réussite, amélioration du pilotage de la qualité des formations, etc.), sans toutefois les décliner sous la forme plus précise d'un cahier des charges à mettre en œuvre dans l'immédiat. En ce qui concerne l'architecture de l'offre de formation et les règles relatives au montage des formations, seul un cadrage financier par composante a été défini. Il est accompagné de conseils très généraux invitant à un nombre minimal d'étudiants pour une ouverture de parcours, une mutualisation des heures d'enseignement, un maximum de 1 500 heures en licence et un développement de ressources propres. De fait, quoiqu'intéressées par les autres orientations fixées, il apparaît que les composantes ont surtout retenu de cette lettre de cadrage les enjeux de soutenabilité financière et ont réfléchi leur offre sur ce seul critère.

b / Un pilotage en manque d'outils et d'indicateurs partagés

Le fonctionnement de la CFVU, et du bureau qui en prépare l'ordre du jour, est clairement établi et jugé efficace. La nouvelle accréditation a été l'occasion pour les composantes de présenter un bilan des formations aux conseils centraux, bilan qui n'était jusqu'ici fait que dans les composantes. Le nombre de diplômes bénéficiant d'une évaluation par les étudiants est encore faible. La démarche d'auto-évaluation a révélé l'absence de méthode et d'indicateurs partagés, chaque composante employant les siens propres, lorsqu'elle en a. Le constat est celui de l'absence d'une politique d'établissement en matière de qualité des formations, déjà soulignée dans le précédent rapport de 2013. Le manque de moyens est évoqué pour justifier cette situation, alors même qu'une composante s'est dotée d'une mission qualité qui reste absente au niveau central.

Si le montage de la nouvelle offre de formation a été l'occasion de systématiser l'existence des conseils de perfectionnement et donc la participation du monde socio-économique à la réflexion sur les formations, le tournant de la présentation par bloc de compétences n'a pas encore été pris comme dans la plupart des universités françaises. Seules quelques formations les évoquent dans la présentation de leur cursus. Le travail entamé en ce sens par le centre du développement et de l'ingénierie de la professionnalisation (CEDIP) autour de la formation continue est un exemple sur lequel P13 pourrait s'appuyer. Le *portfolio* numérique « compétences » que souhaite développer le service valorisation, orientation et insertion professionnelle de l'étudiant (VOIE) est une opportunité supplémentaire pour développer cette approche.

L'université a mis en place plusieurs applications de gestion afin de permettre un meilleur suivi du coût des formations (Sepia, Hyperplanning). Services centraux et composantes en voient les premiers effets positifs. L'université n'a cependant pas encore travaillé sur la question des coûts prévisionnels et ne s'est pas dotée d'indicateurs partagés. Aussi, l'enveloppe allouée à chaque composante est uniquement fonction des crédits utilisés les années passées, sans mise en relation avec d'autres critères.

L'accompagnement à la transformation pédagogique se limite aujourd'hui aux formations proposées par la Comue (SAPIENS). Des interrogations sont soulevées par les acteurs sur les possibilités financières qui permettraient de recruter les conseillers et ingénieurs pédagogiques annoncés dans le RAE. La forme que pourrait prendre son portage n'est pas très claire : pôle innovation pédagogique annoncé dans les axes

[30] RAE, p. 40 et 42.
[31] *Ibid,* p. 37 et 41.

stratégiques, centre de ressources pédagogiques au service des enseignants et/ou Maison des sciences numériques. Ce dernier projet, inscrit au CPER mais sans financement actuellement prévu dans ce cadre, travaillerait sur les trois axes recherche, formation (regroupement des formations au métier du numérique), innovation, dans une vision transversale.

Le développement de l'apprentissage est un axe fort pour l'établissement (environ 1 400 étudiants), en lien avec les entreprises du territoire ; celui de la formation continue (chiffre d'affaires de 6 M€, budget en équilibre depuis 3 ans, environ 2 200 stagiaires) mériterait d'être amélioré par une politique commerciale plus dynamique. Les activités dans ce secteur se concentrent sur les domaines finance et gestion, informatique et santé au niveau DUT, licences professionnelles et master. Un agent a été recruté par le CEDIP à cette fin et un travail plus étroit avec les composantes a été initié. Le développement de formations mixtes pourrait, selon le comité, assurer des fonds supplémentaires à certains diplômes qui ne dépendraient pas ainsi uniquement des dotations établissement. Un travail de fiabilisation du calcul des coûts est en cours.

3 / UN LIEN RECHERCHE-FORMATION QUI SE CONCENTRE AU NIVEAU DOCTORAL

L'initiation à la recherche *via* les masters recherche, des modules ou stages dédiés en licence n'est pas mise en avant par P13 dans le RAE, mais une réflexion à ce sujet a été menée dans le cadre de l'appel d'offre PIA3 « nouveaux cursus à l'université », non retenu lors de la première vague.

Au niveau doctoral, le comité estime que les ED sont bien intégrées au sein du Collège des écoles doctorales de la Comue et qu'elles bénéficient d'un appui financier et organisationnel conséquent de la part de P13, notamment au travers du BRED. Même si le nombre de personnels Biatss affectés au fonctionnement et à la gestion des ED est jugé insuffisant par leurs directions compte tenu des effectifs en présence et de la charge de travail associée, le comité perçoit bien l'effort consenti et maintenu par P13 pour préserver une mission clé de l'université, malgré les contraintes budgétaires.

Deux Écoles Doctorales – Galilée et Érasme – sont rattachées à P13 qui accueille également, depuis 2014, une antenne de l'ED MTCI (Médicament, Toxicologie, Chimie, Imageries) du CED d'UPSC. Érasme couvre les domaines Droit, Économie, Humanités et LLSHS, soit 11 laboratoires et 304 EC/C (124 HDR) pour 350 doctorants inscrits. Galilée couvre les domaines Mathématiques, Informatique, Traitement de l'information, Physique, Matériaux, Sciences des procédés, Sciences pour l'ingénieur, et Science de la vie et de la santé, Sciences aux interfaces du vivant, Médecine, Éthologie, soit 18 laboratoires et 421 EC/C (215 HDR) pour 215 doctorants inscrits. MTCI est une ED de la Comue USPC à laquelle sont rattachés 7 EC/C (7 HDR) de P13 qui a inscrit 9 doctorants depuis 2014. La durée moyenne des thèses en SHS est de 4,5 ans et en STS de 3,6 ans[32]. Le nombre de doctorants étrangers est supérieur à la moyenne nationale (60 % *vs* 41,1%)[33], ce qui peut s'expliquer par la spécificité du territoire d'accueil sur lequel P13 déploie ses activités. Pour ces 3 écoles, les doctorats délivrés sont des doctorats de l'USPC, préparés à P13, dans une spécialité donnée.

L'effort de P13 pour soutenir le doctorat est important : outre les 22 contrats doctoraux accordés par le Ministère, 20 autres sont financés chaque année depuis 2012 sur la masse salariale de l'université. Les trois ED se partagent ces 42 contrats doctoraux selon la répartition suivante : 2 pour Galilée, 15 pour Érasme (selon une répartition proche de la part relative des soutenances) et 1 pour MTCI. Les procédures de candidature et de sélection afférentes aux contrats doctoraux sont bien définies et rendues publiques sur le site des ED. Bien que les ED Galilée et ERASME disposent de personnels dédiés (gestionnaires Biatss) travaillant au sein du BRED, l'autonomie de la gouvernance de ces ED est préservée.

Au niveau de la Comue USPC et du CED, les échanges de bonnes pratiques et les décisions collégiales prises concernent la mise en place des nouveaux décrets, la dématérialisation engagée des procédures de recrutement, d'inscription et de suivi des doctorants, la formation des doctorants, la promotion de l'interdisciplinarité à travers l'octroi de bourses de thèse, ou encore le cofinancement par l'Idex pour 2 mois de mobilité à l'étranger. Même si, au niveau de la Comue, le transfert d'informations entre CED, VP CR et ED, ou entre outils de gestion, n'est pas toujours optimisé, l'intégration de ces trois ED est globalement satisfaisante et perçue comme positive au sein de P13, bien que suscitant quelques interrogations quant à son avenir dans la nouvelle configuration de la coordination territoriale, au centre de laquelle se trouvera l'université fusionnée porteuse de l'Idex.

En interne à P13, les Directeurs des ED sont invités à participer à la CR. Dans la mesure des moyens disponibles, le soutien à la formation doctorale est manifeste et multiple : i) sanctuarisation de la dotation et des contrats doctoraux, ii) recherche et développement d'autres types de financements, que ce soit avec le

[32] La durée moyenne nationale des thèses est de 42 mois (3.5 ans) en Sciences, Staps et Santé et de plus de 60 mois (> 5 an LLSH), données 2015.
[33] RERS 2016, p. 183.

public (collectivités, associations, etc.), ou avec le privé (thèses Cifre), avec possibilité de cofinancement de P13 à hauteur de 50 %, iii) mobilité internationale sortante, iv) formation complémentaire des doctorants, v) promotion du doctorat (communication et site web). On peut souligner également le travail de promotion et d'incitation entrepris par les ED de P13 auprès des doctorants pour privilégier la publication dans des conférences et revues internationales de bon rang.

4 / UN SERVICE DOCUMENTAIRE DYNAMIQUE MALGRÉ UN CONTEXTE DIFFICILE

La bibliothèque universitaire (BU) de l'université P13, qui bénéficie d'un nouvel équipement sur le campus de Villetaneuse, est dynamique dans ses propositions et est très investie dans le groupe de travail « Documentation » de la Comue. Cependant, la mise en œuvre de certains projets est fragilisée par les difficultés financières de l'université et l'arrêt de l'Idex.

La BU a développé un grand nombre de services à l'étudiant et s'efforce de maintenir à un bon niveau sa politique documentaire, en lien avec la communauté universitaire. Ainsi, l'amplitude horaire d'ouverture a été encore augmentée depuis la dernière période de référence, jusqu'à 283 jours par an, et la BU affiche le label NoctamBU. Le surcoût associé est financé par l'université et, pour partie, par le ministère, le financement issu de la région n'ayant pas été reconduit. La BU œuvre aussi à la diversification de ses publics (un travail d'accueil et de formation des lycéens du territoire est mené en relation avec le service VOIE), et à l'accessibilité de ses collections (une salle Handidoc a été ouverte pour les étudiants en situation de handicap, notamment visuel).

Le regroupement des deux bibliothèques du campus de Villetaneuse offre l'avantage d'une mutualisation des personnels mais un certain nombre de questions matérielles n'ont pas trouvé réponse : déménagement partiel, problèmes liés à la livraison du bâtiment, locaux inadaptés à certains usages. Sans que son intérêt soit remis en cause, la mise en place de l'important projet du grand équipement documentaire (GED) Campus Condorcet génère, elle aussi, des interrogations d'ordre pratique.

La BU a investi activement le groupe de travail « Documentation » de la Comue qui a travaillé de manière dynamique sur des axes fondamentaux (qualité de l'accueil, développement de *l'open access*, formation des usagers, gestion de contenus numérisés, diffusion des savoirs, système de gestion des bibliothèques mutualisé). Un portail HAL a été ouvert auquel un emploi à temps plein est dédié. Un portage politique fort est nécessaire pour que l'ensemble de la communauté scientifique prenne ce tournant.

LA RÉUSSITE DES ÉTUDIANTS

1 / DES ACTIONS MULTIPLES SE CONJUGUANT DE L'ORIENTATION À L'INSERTION PROFESSIONNELLE

La volonté de P13 d'aider les étudiants s'affirme autour de priorités comme l'information, l'accompagnement personnalisé, l'aide à l'insertion professionnelle et l'amélioration de la qualité de vie. La transformation pédagogique, en particulier liée à la production de ressources numériques mais aussi à la pédagogie inversée et la pédagogie par projets, fait partie des axes stratégiques de l'établissement. L'ensemble des acteurs est fortement attaché à la réussite des étudiants et s'efforce de mettre en place des dispositifs d'accompagnement et d'aide. Des efforts de coordination des actions ont été entrepris (par exemple, la journée « portes ouvertes »). Les actions détaillées dans le RAE manquent de données suffisantes pour en mesurer l'évolution de l'impact, même s'il convient de noter que certaines (par exemple, le forum de l'alternance, le forum virtuel stages et emploi) sont trop récentes pour le faire. Le comité recommande de les poursuivre en développant des mutualisations ou au minimum le partage de bonnes pratiques pour renforcer cette réelle dynamique.

P13, ancrée dans son territoire, veille à créer des liens avec les lycées et lycéens de son secteur. L'information et l'orientation des lycéens sont assurées par le service VOIE en relation avec les composantes, ce qui permet une communication externe plus homogène, plus lisible et donc plus efficace. Le recensement de l'ensemble des actions a permis la création d'une « Boite à Outils[34] » et d'un certain nombre de publications dédiées aux lycéens et enseignants du second degré. L'accompagnement à l'orientation s'appuie sur trois actions : l'atelier poursuite d'études, l'entretien individuel d'orientation et l'atelier « remob ». L'aide à l'insertion professionnelle est multiforme avec des ateliers (CV et lettre de motivation, entretien de recrutement, réussir ses entretiens sur des forums ou des salons, gestion de projet et gestion de conflit, de l'université à l'entreprise : devenir manager) et des rencontres (« déjeunez avec un DRH », Forum étudiants entreprises). Un catalogue de l'offre de formation homogène a été créé pour publication sur le site internet, ainsi que trois séries de capsules vidéo « Choisis ta licence », « Choisis ton DUT » et « Choisis ton parcours de master ». P13 est également « tête de cordée » pour trois cordées de la réussite. Il est à noter enfin que la BU accueille les lycéens dans une perspective d'initiation anticipée à la recherche documentaire.

Un certain nombre de dispositifs de remédiation destinés aux néo-entrants existent au sein des composantes et sont totalement pilotés par elles. Ils ne sont pas systématiquement évalués à l'échelle de l'établissement, ce qui ne permet pas leur capitalisation pour diffusion et essaimage. Cette étape que recommande le comité est indispensable comme levier pour une véritable transformation pédagogique.

Les plateformes pédagogiques sont nombreuses (au moins 5) et de mieux en mieux abondées en ressources. Les crédits Idex ou des partenariats ont permis à l'université de se doter de nouveaux outils (plateforme WIMS, projet Voltaire, plateforme de simulation, "clés de la réussite", application PERL, ...). La mise en place de 8 dispositifs « oui si » dans plusieurs filières (par exemple, L1 en 2 ans dans l'UFR LLSHS) est prévue.

La préparation à l'insertion professionnelle est essentiellement assurée par les composantes *via* l'UE « Élaboration du projet professionnel » en licence et leur services internes relations entreprises. Le service VOIE propose en complément un certain nombre d'outils et d'actions et la mise en relation des étudiants avec des offres de stages ou d'emplois. Il a pour projet le développement d'un *portfolio* « compétences ».

P13 affirme que le taux de réponses aux enquêtes d'insertion effectuées par le SEVE est plus fiable au niveau master qu'au niveau licence. Le caractère inégal des résultats selon les formations est souligné. Dans ces conditions, le bilan de ces enquêtes est difficile à exploiter.

Le comité recommande qu'un effort de communication supplémentaire soit fait auprès des futurs diplômés pour obtenir de meilleurs taux de réponses. Cela permettrait de donner lieu à un suivi annuel et à une communication auprès des futurs étudiants et des partenaires.

[34] La boite à outils est un document qui rassemble toutes les initiatives en matière d'information des lycéens et étudiants, d'accompagnement à l'orientation et à l'insertion professionnelle.
www.univ-paris13.fr/wp-content/uploads/2014/09/FICHEBONovembre-071014-1.pdf.

2 / UNE VIE DE CAMPUS QUI BÉNÉFICIERAIT D'UNE MEILLEURE IMPLICATION INSTITUTIONNELLE DES ÉTUDIANTS

Dans tous les domaines (culture, sport, santé, prise en compte de publics particuliers), P13 offre des dispositifs qui visent à améliorer les conditions de vie des étudiants. Cette politique est déclinée par le SEVE, en relation avec le service culture et le DAPS sur les 2 sites principaux de Villetaneuse et Bobigny. Les résultats sont significatifs et une étape supplémentaire pourrait être franchie si les associations étaient plus encouragées à agir et à développer leurs propres projets avec des étudiants ou des personnels plus acteurs que spectateurs. P13 doit aussi veiller à ce que tous les étudiants et personnels, quel que soit leur lieu de travail, puissent bénéficier des mêmes dispositifs.

L'activité sportive est très développée à l'université Paris 13, le DAPS touche un large public[35] et la pratique sportive est intégrée dans la plupart des formations. La mise en place d'une organisation dédiée à l'accueil de sportifs de haut niveau, avec des aménagements d'étude spécifique, a été votée et renforcera encore les pratiques de compétition. Les disciplines sportives accessibles aux étudiants porteurs de handicap sont identifiées. Par ailleurs, l'université indique vouloir progresser sur ce sujet, ainsi que sur le sport féminin.

La culture est un axe fort de la vie étudiante à l'université Paris 13 avec environ 70 spectacles proposés en partenariats avec des théâtres locaux et 25 événements organisés par le service culture. Comme pour le sport, la pratique artistique est possible au sein de la plupart des formations. Les actions culturelles ont pu se développer sur les deux principaux campus, et même en dehors grâce à des partenariats locaux. Le service culture aide les étudiants et les personnels à monter des projets de manière plus professionnelle. Le nombre d'adhérents au service a sensiblement augmenté[36], et celui-ci peut accompagner de manière ambitieuse les projets culturels de la communauté universitaire. Des espaces ont été aménagés à Villetaneuse (Café Expo, salles d'atelier à la Chaufferie). Une UE obligatoire sport ou culture ou une UE libre est intégrée dans la plupart des filières. Par ailleurs, la Comue a permis la mise en place de séjours culturels gérés par P13 pour l'ensemble des membres.

L'Université Paris 13 accueille un nombre grandissant d'étudiants en situation de handicap (de 70 en 2011-2012 à 181 en 2015-2016)[37]. Elle s'est dotée d'un schéma directeur du handicap, et se montre volontaire sur le sujet. Mais la question des moyens peut entamer cette volonté et limiter les actions ; les projets inscrits dans le schéma directeur du handicap ne sont d'ailleurs pas chiffrés. Un effort de communication important a été fait à l'égard de ces publics : site internet entièrement accessible en audio, page web dédiée, salle handidoc à la BU. Beaucoup d'autres projets ont été évoqués (sensibilisation des enseignants, recensement des salles accessibles, UE étudiant accompagnateur, parrainage employeur-étudiant, etc.), mais aucun ne semble avoir démarré alors qu'ils mériteraient de voir le jour.

Le service universitaire de médecine préventive et de promotion de la santé (SUMPPS) a mis en place au cours du contrat un service d'entretien psychologique, sur les trois principaux sites, qui est de plus en plus fréquenté et répond à un réel besoin. Le SUMPPS a des difficultés à toucher l'ensemble des étudiants de premier cycle concernés par la visite médicale obligatoire. Le service n'a pu mener les campagnes de prévention santé souhaitées faute de temps et de moyens, mais voudrait s'appuyer sur des étudiants relais santé pour développer des actions de prévention, en particulier sur le campus de Bobigny où les deux médecins, présents à Villetaneuse, assurent désormais une permanence.

Le FSDIE présente un volet pour l'aide à projets et, depuis 2016, un volet pour l'aide sociale (environ 30 %[38]). Son enveloppe est nettement inférieure au montant total de la part dédiée dans les droits d'inscription[39]. Le nombre de projets déposés par les associations étudiantes est particulièrement bas. Ces dernières font part de difficultés pour y accéder, d'inadéquation vis-à-vis de leurs besoins, et globalement d'un manque d'accompagnement à la gestion d'une association. Les locaux dédiés aux 44 associations étudiantes sont insuffisants, et ces dernières peinent à trouver des bénévoles. Cependant, à Villetaneuse, P13 envisage d'utiliser la rénovation de l'ancienne bibliothèque pour créer une Maison des Étudiants et une Maison des sciences numériques.

P13 a une politique volontaire d'aide aux étudiants en difficulté. Le partenariat avec le CROUS (convention signée en 2013) permet de bien suivre les situations individuelles et d'organiser un accueil unique au SEVE. Un partenariat avec les bailleurs sociaux gérant des résidences universitaires fait l'objet d'une convention avec la Préfecture de Seine-Saint-Denis.

---

[35] 13 000 personnes accueillies dont 500 pour les compétitions de sport universitaire (RAE, p. 55).
[36] 913 étudiants en 2017 versus 492 en 2012 (*ibid*).
[37] Schéma directeur pluri-annuel handicap 2017-2021.
[38] RAE, p. 57.
[39] 100 000 € en 2017 pour le FSDIE au lieu des 206 208 € attendus pour 12 888 étudiants redevables.

La politique d'emploi étudiant est assez développée avec 320 contrats concernant l'accueil, le tutorat, l'assistance aux étudiants handicapés, le soutien informatique, les animations, l'aide à l'insertion et la promotion de l'université. La procédure est gérée de manière transparente depuis la diffusion de l'offre jusqu'à la centralisation par la DRH.

3 / UNE IMPLICATION DES ÉTUDIANTS DANS LA GOUVERNANCE À RENFORCER

La participation étudiante à la gouvernance pourrait être améliorée, même si les étudiants se sentent écoutés au sein de l'université. La reconnaissance de l'engagement étudiant et un soutien accru à la vice-présidence étudiante pour l'associer plus étroitement à la politique de la vie étudiante constitueraient des signaux positifs en ce sens. Le comité recommande la création d'un bureau de la vie étudiant et l'établissement d'un calendrier électoral plus proche de la prise de fonction des élus étudiants.

La présence des élus étudiants lors des conseils centraux est faible. Une raison évoquée par les étudiants est l'écart de plusieurs mois entre les élections et leur prise de fonction, écart qui interroge le comité sur sa raison d'être. Les élections se tiennent en effet au cours du premier semestre, lorsque les étudiants sont davantage présents (pour améliorer la participation), mais la prise de fonction tardive est source de démotivation. Le comité recommande à l'établissement de remédier à cette difficulté. Pour autant, lorsqu'ils sont présents, les élus étudiants sont écoutés et participent activement. Le DU « élu universitaire » pour former les élus n'est plus dispensé depuis plusieurs années, mais les possibilités d'aménagement d'études pour les étudiants engagés (étudiants élus, engagés dans une association ou des actions solidaires) seront effectives à la rentrée 2018, ainsi qu'un système de reconnaissance de l'engagement.

La VP étudiante a peu de moyens et ne dispose pas de bureau à la Présidence, ce qui est préjudiciable à l'exercice de sa fonction. Élue au sein du CAC, elle participe de droit aux bureaux du CA et de la CFVU, aux commissions du FSDIE présidées par le VP CFVU et à la commission d'exonération des droits d'inscription et assiste en tant qu'invitée au CA. Le VP CFVU gère la plupart des sujets liés à la vie étudiante.

Il n'y a pas d'instance telle qu'un BVE qui permette d'associer les élus et associations étudiantes à la construction et à l'animation de la politique de vie étudiante, et puisse être une structure d'appui plus important aux initiatives étudiantes. Malgré cela, les étudiants se sentent écoutés et l'université indique être attentive à leurs besoins.

LA VALORISATION ET LA CULTURE SCIENTIFIQUE

1 / UNE ACTIVITÉ DE VALORISATION RÉPARTIE ENTRE DIFFÉRENTS ACTEURS, SANS VISION GLOBALE POUR L'ÉTABLISSEMENT

La politique de valorisation de l'université intègre l'ensemble des dimensions au sein d'un SAIC récemment créé qui regroupe les projets, les expertises, la gestion de la propriété industrielle et les licences, ainsi que l'incubation et les activités liées à la création d'entreprise.

L'établissement est partiellement informé de l'activité de valorisation conduite au sein des UR malgré le fait que le suivi économique et juridique des projets soit assuré par le SAIC. Ce dernier ne produit pas de rapport d'activité. Le Comité recommande que P13 puisse disposer à terme d'une vision complète de l'activité contractuelle et de la valorisation, y compris celle gérée par d'autres établissements (Comue, organismes, SATT), en améliorant la liaison interne BRED-SAIC et en densifiant les échanges sur la stratégie avec tous les partenaires. Une politique plus pro-active sur les offres de service de P13 pourrait également être mise en place.

Les relations avec le monde économique se sont accrues au cours du contrat pour atteindre un montant total de 764 k€ en 2016 (soit plus de 3 fois plus qu'en 2012)[40] . Néanmoins, le nombre plus élevé de contrats nouveaux gérés par l'établissement (58 *vs* 11) indique une diminution moyenne par contrat que P13 ne semble pas avoir analysée. P13 ne connaît pas le volume des contrats gérés par les organismes (CNRS et Inserm) pour ses unités mixtes. Environ 85 nouveaux contrats de valorisation et 70 contrats de confidentialité sont traités par le service chaque année, ce qui représente un portefeuille de 350 contrats en suivi de toutes natures.

Le BRED ne dispose que de peu d'outils de pilotage. La plupart des données disponibles ne sont délivrées par les laboratoires qu'au moment des campagnes d'évaluation, ce qui rend difficile un suivi régulier et actualisé de l'activité. Le BRED gère quelques grands indicateurs (publications signées P13, membres des UR, ressources financières sur contrats gérés au SAIC, etc.), mais cela ne permet pas de constituer un tableau de bord complet pour un pilotage réactif et prospectif, même si un logiciel de gestion de contrat de recherche (TROPIC), développé au niveau du SAIC et actuellement en test, devrait permettre le suivi de l'activité contractuelle des laboratoires sur le plan RH et financier.

L'aide au montage de projets est fournie par le SAIC, le BRED se limitant à orienter les enseignants-chercheurs, tout comme le font les cellules de recherche. Ainsi, la cellule d'ingénierie de projets de P13 n'est pas rattachée au BRED mais au SAIC, lui-même sous la responsabilité de la vice-présidence monde économique, ce qui peut nuire à la visibilité que la Vice-Présidence recherche peut avoir sur le portefeuille des contrats de recherche en cours. Cette cellule d'ingénierie de projets apporte une aide substantielle et appréciée sur les projets nationaux, mais a perdu les compétences pour bien préparer les enseignants-chercheurs de P13 aux appels d'offres européens de type ERC ou H2020. Un support était en effet apporté par la Comue à travers une cellule d'ingénierie de projets européens mise en commun, mais celle-ci ne fonctionne plus aujourd'hui. Les chercheurs bénéficient toutefois de sessions de formation et de sensibilisation à la valorisation de la recherche. Faute de pouvoir rétablir cet accompagnement, P13 doit, dès lors, accepter que ses enseignants-chercheurs, le cas échéant, s'adressent à des organismes de recherche. Cette situation constitue un risque en termes de gestion de ressources financières et de visibilité, voire d'image, pour P13.

La politique de valorisation s'articule avec la SATT IdFInnov au niveau opérationnel (100 titres de PI sont délégués et 4 projets ont bénéficié d'investissement), sans que le volume d'activité atteigne des niveaux significatifs (1 M€ sur 246 M€ de budget engagé par la SATT). Les activités de la SATT sont bien accueillies en interne et la qualité du travail et des échanges est excellente. Toutefois, les points d'avancement sont irréguliers et la participation de P13 aux instances de la SATT est limitée sur la période de référence, P13 étant représentée à travers la Comue.

L'établissement ne développe pas de communication externe réellement structurée sur ses activités de valorisation et sur son offre de service à destination du monde économique. Il n'y a pas de catalogue en ce sens. Il existe cependant une base de données des UR, Techneo, gérée par BPI France. Des événements ponctuels rassemblant entreprises et chercheurs sont organisés pour faciliter les échanges comme les déjeuners de la technologie ou des *speed labo business meeting* encouragés par le territoire. Toutefois il n'existe pas de véritable gestion de la relation client avec des outils adaptés (applications de type CRM :

[40] RAE, p. 59.

Customer Relationship Management) ni d'actions de prospection. Le SAIC, récemment créé, est en cours de recrutement d'un communicant et d'un commercial pour amorcer des démarches plus offensives.

2 / UNE RICHESSE PLURIDISCIPLINAIRE À EXPLOITER DAVANTAGE

Comme évoqué plus haut, la communication de P13 est dynamique et de qualité. Cependant l'ouverture vers l'extérieur pourrait être plus développée. En termes de diffusion de la culture scientifique et technique, des initiatives variées existent sans que soit perçue une stratégie globale de l'établissement. La recommandation de renforcer la communication externe (*cf. supra*) concerne en premier lieu la promotion des activités de recherche et de valorisation. Pour le grand public, P13 pourrait renforcer son rayonnement local en créant, seule ou en partenariat, une « Université Inter-Ages » ou une « Université du Temps Libre » qui permettrait de structurer une offre annuelle de séminaires et/ou de formations (langues, histoire, santé, etc.).

La promotion des activités de recherche se fait à travers le magazine « 13 en vue », à tirage limité, mais surtout avec la production de vidéos présentant les UR ou sur les réseaux sociaux où P13 est très présente. Il n'est pas mentionné dans le RAE de participation à la « Fête de la Science » organisée chaque année en France.

P13 organise des conférences de vulgarisation scientifique, vers les scolaires ou le grand public. La manifestation annuelle « Savante Banlieue », organisée avec le soutien de Plaine Commune, vise les scolaires. La richesse pluridisciplinaire de P13 est un atout qui offre un grand nombre de possibilité d'interventions sur des sujets intéressant le grand public qu'il conviendrait d'exploiter davantage.

LA POLITIQUE DES RELATIONS EUROPÉENNES ET INTERNATIONALES

1 / UNE POLITIQUE D'ÉTABLISSEMENT ARTICULÉE AUTOUR D'OBJECTIFS TROP GÉNÉRAUX

P13 indique vouloir combiner une logique de coopération d'excellence avec celle de proximité pour encourager la mobilité sortante des étudiants et des personnels. Cette orientation vise à renforcer un secteur perçu comme insuffisamment développé dans l'établissement et restant un domaine d'activité périphérique pour les composantes. Elle répond au souhait de P13 d'être un vecteur d'ascension sociale dans un territoire où « la vulnérabilité socio-économique et scolaire participe souvent à la sédentarisation »[41]. Les facteurs culturels et financiers se conjuguent donc pour justifier le constat fait par la présidence. De par son positionnement territorial, P13 est aussi fortement concurrencée, en termes d'image, par les universités parisiennes intra-muros. Les actions entreprises dans la précédente période d'évaluation (2009-2013) ont été renforcées pour faire en sorte que P13 soit « une université avec les racines dans le territoire et la tête dans le monde[42] ».

Le comité recommande de poursuivre en interne ces objectifs en veillant à renforcer : i) les efforts de sensibilisation des étudiants et des personnels afin d'obtenir une adhésion interne plus forte ; ii) la mutualisation et la recherche de moyens au sein de la Comue et à l'extérieur (par exemple, avec le projet de Fondation) ; iii) l'action incitatrice du service des relations européennes et internationales (SREI) et du conseil correspondant ; iv) la communication à l'international par un effort ciblé de promotion, seule ou en partenariat (Comue, Campus Condorcet, etc.) autour d'une stratégie partagée.

En ce qui concerne les partenariats, le nombre de conventions d'échanges ou d'accord de coopération est de 563 (pour 300 en 2013), 474 correspondant à des accords européens (447 Erasmus+ et 27 conventions bilatérales). Il n'est pas précisé le nombre d'accords réellement actifs. Parmi ces accords, 12 concernent des co-diplômes (niveaux licence, master et ingénieur) et 6 projets sont en discussion. Des diplômes délocalisés existent et en particulier 2 masters de mathématiques au Vietnam (à Ho Chi Minh et à Hanoï). Après une année sans projet, le dépôt de 7 projets Erasmus+ (dont 1 avec l'école des hautes études de Téhéran) a eu lieu en 2018. P13 pilote un Erasmus Mundus « *Economic Policies in the Age of Globalisation* » (EPOG) et héberge également les deux programmes ECOS et COFECUB qui, sous la tutelle du MAE et du MESRI, soutiennent les programmes de coopération scientifique et pédagogique avec l'Amérique hispanophone (ECOS) et le Brésil (COFECUB). La Comue a permis la mutualisation de certaines actions comme la présence d'antennes à l'étranger : P13 représente l'antenne créée à l'Université de Sao Paulo et l'Institut Galilée coordonne le programme de coopération avec l'Université de Pékin.

P13 accueille une forte proportion d'étudiants étrangers, en cohérence avec le profil de la population du bassin de recrutement, mais, par contre, peu d'étudiants internationaux[43]. La mobilité entrante reste à un faible niveau, et a de surcroît subi un recul en 2016-2017 (137 étudiants contre 180 en 2015-2016). Cette diminution a concerné tous les étudiants en mobilité Erasmus+ en provenance des pays européens (sauf la Roumanie) ou en conventions bilatérales. Les données pour 2017-2018 sont également en baisse (126 étudiants). La mobilité sortante en 2015-2016 se situe dans la moyenne nationale (1,2 %) avec 247 étudiants après une baisse en 2015-2016 (186). Les actions menées en interne, suite à la priorité fixée au nouveau VP RI d'augmenter cette mobilité, commencent à produire des effets, puisque 320 étudiants doivent effectuer une mobilité en 2017-2018 grâce, notamment, à la création de « bourses de la présidence » pour un montant total de 40 k€. Cependant, ces étudiants sortants sont principalement issus des formations en IUT et il subsiste de grandes disparités entre les composantes. La mobilité sortante dans le cadre d'Erasmus+ (mobilités de crédit et stages) représente plus de la moitié de celle-ci. P13 arrive à satisfaire 97 % des demandes de soutien à la mobilité avec l'aide supplémentaire de la Région.

La mobilité à l'international des doctorants est soutenue par les ED avec un budget de 35 k€ pour cofinancer, à hauteur de 50 % avec les UR, des séjours à l'étranger de 2 à 6 mois et la participation à des colloques scientifiques.

La mobilité sortante des personnels enseignants et administratifs est un vecteur important pour encourager la mobilité étudiante sortante et entrante. P13 l'a bien compris et 55 personnels en mobilité ont été aidés en 2015-2016 – en hausse depuis 2011-2012 (18) -, avec un effort important pour les personnels

[41] RAE, p.64.
[42] Intervention du président devant le comité.
[43] Un étudiant international est un étudiant qui a fait son parcours précédent (lycée, université) à l'étranger.

administratifs : aucune mobilité n'avait été observée en 2011-2012 et 15 personnels ont été mobiles en 2015-2016[44].

2 / DES EFFORTS DE L'ÉTABLISSEMENT, SEUL OU EN PARTENARIAT, QUI MANQUENT ENCORE DE VISIBILITÉ EN INTERNE

Les modalités de mise en œuvre de la politique de l'établissement sont soutenues par un SREI dynamique, disposant de ressources humaines à hauteur de 9 personnes réparties dans 4 pôles de compétences (mobilités, conventions, gestion et communication). Des chargés de mission ont été nommés pour chaque continent ou sous-continent (Maghreb et Afrique subsaharienne) pour seconder le VP RI. Cependant, la visibilité de ce service est encore insuffisante, de même que celle du groupe des VP RI constitué au sein de la Comue. La mutualisation d'activités au sein de la Comue ne s'est pas traduite par des initiatives significatives, une faiblesse pointée par le jury de l'Idex en 2016.

Un effort significatif de sensibilisation des étudiants est fait avec des séances de formation pour les étudiants et les personnels, des journées thématiques et des présentations de programmes internationaux. La liste des accords inter-universitaires est maintenant disponible sur le site. Cette politique volontariste doit s'appuyer à l'avenir sur des personnes ressources au plus près des utilisateurs, que P13 souhaite former et valoriser. La mise en place de tels relais en interne est judicieuse pour favoriser le partage de l'ambition de l'établissement.

La coordination de la politique internationale avec celle de formation et de recherche est aussi un enjeu identifié par P13. L'internationalisation des formations est présentée comme un axe fort dans la note stratégique remise au comité. Toutefois, les modalités de mise en œuvre demandent encore à être précisées, en particulier autour de 2 axes présentés : le développement du numérique et d'une offre de formation en anglais. S'il existe un exemple de formation à distance pour des étudiants africains (DU OHADA) et un partenariat avec l'AUF pour déployer un modèle de campus numérique de l'espace universitaire francophone, il est difficile d'identifier un plan d'action précis, seul ou dans le cadre de la Comue. En ce qui concerne le lien avec la recherche, le besoin d'offrir une ingénierie de services aux UR pour monter des dossiers de programmes européens (ou internationaux) est identifié par P13 et espéré au sein de la Comue (*cf. supra*).

L'idée de rassembler le SREI, l'espace langues et la gestion des programmes ECOS et COFECUB paraît intéressante, mais est encore au stade du projet.

[44] RAE, p. 68.

CONCLUSION

Pluridisciplinaire avec santé, plurisite, l'université Paris 13 est située en banlieue dans un territoire du nord parisien caractérisé par une population au fort besoin d'ascension sociale mais aussi un territoire qui a un potentiel très important de développement économique. La double stratégie affichée par l'université qui consiste à souhaiter disposer d'une large offre de formations professionnalisantes répondant aux besoins de la population locale et à viser en même temps une recherche d'excellence est donc cohérente. La volonté d'apparaître à l'extérieur comme une université de Paris en banlieue va également dans ce sens.

Deux recommandations marquaient le dernier rapport AERES de 2013 : i) renforcer le pilotage de l'établissement et le contrôle de gestion ; ii) maintenir la cohésion de l'établissement autour du projet de fusion avec trois autres universités dans le cadre de la Comue. Des progrès significatifs (création de la DAFP, mise en place d'outils de gestion comme Sepia ou Hyperplanning) ont été faits mais sont encore nécessaires sur le premier volet. Quant au second, il est devenu caduque suite aux évolutions du projet porté par la Comue USPC.

La situation financière de l'établissement reste tendue malgré un redressement au cours du contrat. La maîtrise de la masse salariale impose des décisions difficiles sans laisser de marges dans un établissement sous-doté en personnels Biatss. Cette situation résulte en partie d'une organisation interne encore très facultaire qui conduit l'établissement à ne pas disposer d'une visibilité suffisante pour élaborer un plan d'action pluriannuel qui s'avère pourtant nécessaire, tant pour l'équipe de gouvernance que pour les composantes et les services. Le développement d'outils communs a été poursuivi et devrait permettre d'engager à terme une politique globale de la qualité.

Le pilotage de la recherche est dynamique et s'appuie sur un potentiel d'unités de qualité dans différentes disciplines. L'université a sanctuarisé le budget de la recherche au cours du contrat. Cet effort important a également été accompagné par les projets soutenus par le PIA et un enjeu pour le futur sera la poursuite ou non de ces financements.

L'enjeu principal sur l'offre de formation de P13 est celui de la soutenabilité. La maîtrise de l'offre de formation et de son coût global ne peuvent se concevoir sans une analyse fine et approfondie de l'attractivité dans chaque domaine, dans un contexte de rénovation pédagogique et de développement du numérique.

Depuis plusieurs années, P13 a poursuivi une politique importante d'aide à la réussite des étudiants avec de nombreuses actions de l'orientation à l'insertion professionnelle qui pourraient donner lieu à un plus grand partage de bonnes pratiques. Le même effort est fait au niveau de la vie de campus mais le rôle des étudiants pourrait être plus actif.

En dehors de la Comue avec des établissements parisiens intra-muros, l'université s'est fortement engagée dans des partenariats académiques dans le cadre de la MSH Paris-Nord et du Campus Condorcet qui sont des initiatives très importantes pour le rayonnement de la recherche en SHS. Les partenariats dans le secteur santé sont également très importants pour l'établissement dans un territoire où un renforcement des capacités de soins est attendu. Le support financier d'une Idex a constitué un levier majeur pour permettre à l'établissement de soutenir la recherche et la formation avec des outils communs ou des plates-formes. Le comité ne peut qu'encourager l'établissement à trouver sa place en tant que partenaire au sein de l'Idex obtenue par la Comue USPC en 2018, de façon à obtenir des financements à la hauteur des projets qu'elle souhaite soutenir.

La dimension internationale reste à développer avec une faible mobilité entrante et sortante des étudiants. Le contexte territorial et le sentiment d'une activité restée périphérique dans les composantes expliquent cette situation pour laquelle l'université souhaite développer une politique plus active. La mutualisation au sein de la Comue n'a pas à ce jour apporté une réelle plus-value dans ce secteur.

P13 a un atout important : le dynamisme et l'investissement important de la communauté qui a un fort sentiment d'appartenance à l'établissement. Le fonctionnement des conseils centraux s'appuie sur la volonté d'avoir de larges échanges et le dialogue interne est réel malgré des tensions inévitables compte tenu de la situation financière. Le besoin de mieux expliquer à la communauté les projets et les décisions est néanmoins ressenti.

L'université dispose donc d'un potentiel réel de développement en appui du territoire qu'elle devra exploiter au mieux tout en renforçant encore son pilotage interne dans une dynamique partagée. Les

relations avec le monde économique, tant au niveau de la recherche que de la formation initiale et continue, gagneraient en effet à être plus proactives pour promouvoir le potentiel de l'établissement.

Tels sont les enjeux majeurs pour la nouvelle période contractuelle afin de se différencier et de gagner en attractivité dans une région parisienne caractérisée par la présence de nombreux acteurs importants dans l'offre nationale d'enseignement supérieur et de recherche.

POINTS FORTS

- Des valeurs partagées autour d'une stratégie en recherche visant l'excellence et du rôle social de l'établissement se traduisant par un dynamisme et un investissement important de la communauté.
- Une volonté d'établir des partenariats académiques forts autour de projets structurants dans un territoire avec un fort potentiel de développement.
- Un bon fonctionnement du CAC et de ses commissions (CR et CFVU).
- Un dynamisme de l'animation de la recherche.
- Une politique de formation et de recherche partagée, dans le domaine de la santé dans un territoire en tension.
- Des actions multiples mises en place pour la réussite et l'insertion professionnelle des étudiants.

POINTS FAIBLES

- Une situation financière difficile laissant peu de marges à l'établissement et un déficit quantitatif en personnels administratifs et techniques pour faire face aux enjeux du futur.
- Une offre de formation qui reste peu soutenable dans sa configuration actuelle.
- Une absence de pilotage pluriannuel faute d'indicateurs partagés ne permettant pas une politique globale de la qualité.
- Un manque de fluidité entre le central et les composantes dans un contexte encore très facultaire.
- Des intérêts de l'établissement dilués dans des partenariats académiques au sein de grands ensembles (Comue, Campus Condorcet).
- Une démarche plus passive que proactive vers l'environnement socio-économique et territorial.

RECOMMANDATIONS

- Mettre en place un plan d'action pluriannuel et partagé avec la communauté universitaire qui décline la stratégie globale de l'établissement. Ce plan visant le redressement à court terme de la situation financière de l'établissement, pourrait s'appuyer sur deux axes : améliorer l'organisation et la synergie des services vers plus de mutualisation ou d'intégration, et développer des projets et des partenariats susceptibles d'apporter des ressources supplémentaires.
- Veiller à la mise en place coordonnée et maîtrisée d'une offre de formation initiale et continue, en lien avec le territoire et les métiers du futur, qui intègre une pédagogie rénovée basée en partie sur le numérique, afin d'améliorer l'attractivité de l'établissement.
- Renforcer la gouvernance et le pilotage de la recherche et de l'innovation en s'appuyant sur des services bénéficiant d'indicateurs globaux afin de mieux soutenir la politique voulue par l'établissement.
- Encourager la participation des étudiants à la vie des campus et à la gouvernance en favorisant et en soutenant leurs initiatives dans une démarche de responsabilisation.
- Définir une stratégie globale en communication externe à destination des *alumni* et des partenaires socio-économiques et territoriaux.
- Poursuivre les efforts engagés en termes de développement à l'international.

LISTE DES SIGLES

A

AERES Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur
AP HP Assistance publique – hôpitaux de Paris
AUF Agence universitaire de la francophonie

B

Biatss Personnels de bibliothèques, ingénieurs, administratifs, techniques, sociaux et santé
BQR Bonus qualité recherche
BRED Bureau de la recherche et des études doctorales
BU Bibliothèque universitaire
BVE Bureau vie étudiante

C

C Chercheur
CA Conseil d'administration
CAC Conseil académique
CED Collège des écoles doctorales
Cedip Centre du développement et de l'ingénierie de la professionnalisation
CESP Contrat d'engagement de service public
CFVU Commission des formations et de la vie universitaire
CHSCT Commission d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail
Cifre Conventions industrielles de formation par la recherche
CNRS Centre national de recherche scientifique
COM Contrat d'objectifs et de moyens
Comue Communauté d'universités et établissements
CPER Contrat de plan Etat-Région
CR Commission recherche
CRCT Congé pour recherches ou conversions thématiques
CRMBSP Comité de recherche en matière biomédicale et de santé publique
CROUS Centre régional des œuvres universitaires et scolaires
CT Comité technique
CV *Curriculum Vitae*
CWUR *World University Rankings*

D

DAFP Direction des affaires financières et du pilotage
DAPS Département des activités physiques et sportives
DGS Directeur général des services
DRH Direction des ressources humaines
DU Diplôme universitaire
DUT Diplôme universitaire de technologie
DUT Diplôme universitaire de technologie

E

EC Enseignant-chercheur
ED Ecole doctorale
EHESP Ecole des hautes études en santé publique
Epaurif Etablissement public d'aménagement universitaire d'Île-de-France
EPP Elaboration du projet professionnel
EPST Etablissement public à caractère scientifique et technologique
Equipex Equipement d'excellence
ERC *European research council*
Espé Ecole supérieure du professorat et de l'éducation

F

FMSH Fondation maison des sciences de l'homme
FSDIE Fonds de solidarité et de développement des initiatives étudiantes

G

GBCP Gestion budgétaire et comptable publique
GED Grand équipement documentaire

GH PSSD Groupe hospitalier Paris Seine Saint-Denis
Gis Groupement d'intérêt scientifique
GPEEC Gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences

H

HAL Hyper articles en ligne
HDR Habilitation à diriger des recherches

I

Idefi Initiatives d'excellence en formations innovantes
Idex Initiative d'excellence
IFR Institut fédérative de recherche
IFRB Institut fédératif de recherche biomédicale
IFSI Institut de formation en soins infirmiers
IGAENR Inspection générale de l'administration de l'éducation nationale et de la recherche
Inalco Institut national des langues et civilisations orientales
Ined Institut national d'études démographiques
Inserm Institut national de la santé et de la recherche médicale
Inserm Institut national de santé
IPGP Institut de physique du globe de Paris
IRD Institut de recherche pour le développement
IUT Institut universitaire de technologie

L

Labex Laboratoire d'excellence
LLSHS lettres, langues, sciences de l'homme et des sociétés

M

MAE Ministère des affaires étrangères
MCF Maître de conférences
MESRI Ministère de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation
MSH Maison des sciences de l'homme
MTCI Médicament, toxicologie, chimie, imagerie

P

Paces Première année commune aux études de santé
PIA Programme d'investissements d'avenir
Pres Pôles de recherche et d'enseignement supérieur

R

RAE Rapport d'autoévaluation
RH Ressources humaines
RI Relations internationales
RPS Risques psycho-sociaux

S

Saic Service d'activités industrielles et commerciales
Satt Société d'accélération du transfert de technologies
SDIA Schéma directeur immobilier et d'aménagement
SEVE Service des études et de la vie étudiante
SFR Structure fédérative de recherche
SHS Sciences humaines et sociales
SIUMPPS Service inter universitaire de médecine préventive et de promotion de la santé
SMBH Santé, médecine, biologie humaine
SREI Service des relations européennes et internationales
STAPS Sciences et techniques des activités physiques et sportives

U

UE Unité d'enseignement
UFR Unité de formation et de recherche
UMR Unité mixte de recherche
UR Unité de recherche
USPC Université Sorbonne Paris Cité
USR Unité de service et de recherche

V

VOIE Valorisation, orientation, insertion professionnelle de l'étudiant
VP Vice-président(e)

OBSERVATIONS DU PRÉSIDENT

UNIVERSITÉ PARIS 13

Le Président

Université Paris 13
99, avenue Jean-Baptiste Clément
93430 Villetaneuse
Tél. 01 49 40 31 90
Fax 01 49 40 32 52
presidence@univ-paris13.fr

Monsieur Michel ROBERT
Directeur du département d'évaluation des établissements
HCERES
2, rue Albert Einstein
75013 PARIS

Villetaneuse le 17 octobre 2018

N/Réf : JPA/AL n°2018-91

Objet : Rapport d'évaluation HCERES - DEE-P13 - Université Paris 13

Cher Monsieur,

L'université Paris 13 remercie le HCERES pour l'intérêt des échanges lors de la visite du comité d'évaluation en avril 2017 ainsi que pour le rapport d'évaluation consacré à l'établissement qui reconnait la qualité de la trajectoire de l'université par sa double stratégie d'offrir des formations pluridisciplinaires professionnalisantes répondant aux besoins du territoire et de viser une recherche d'excellence.

Malgré une situation financière tendue et en dehors des missions que sont la formation et la recherche, l'université réalise de nombreux projets dans les domaines de l'innovation, de la création d'entreprise, de l'apprentissage et de la formation continue. Le potentiel remarquable de l'établissement se traduit notamment par le pilotage d'un incubateur et la création d'une Maison des Sciences Numériques.

Notre capacité à travailler de manière collective et notre positionnement sur le territoire sont des atouts dans le cadre du développement de nos partenariats notamment au sein de la COMUE USPC, du Campus Condorcet, de la MSH Paris Nord et dans le domaine de la santé.

Consciente de ses forces, de ses faiblesses et sur la base des recommandations effectuées, l'université Paris 13 renforcera la déclinaison de sa stratégie globale, son excellence et son rayonnement au niveau régional, national et international.

Je vous prie de croire, Monsieur le Directeur, en mes sincères salutations.

Le Président de l'Université Paris 13

Jean-Pierre ASTRUC

République Française
Université Paris 13 - N°10

L'Université Paris 13 est membre de :
USPC Université Sorbonne Paris Cité
CAMPUS CONDORCET Paris-Aubervilliers

www.univ-paris13.fr
Villetaneuse · Bobigny · Saint-Denis · Saint-Denis - La Plaine · Argenteuil

ORGANISATION DE L'ÉVALUATION

L'évaluation de l'université Paris 13 a eu lieu du 10 au 12 avril 2018. Le comité d'évaluation était présidé par Jean-Pierre Gesson, professeur des universités en chimie de l'université de Poitiers.

Ont participé à cette évaluation :

- Michel Canerot, secrétaire général d'académie – Rectorat de l'académie de Rennes ;
- Arnaud Catinot, président Fondateur de Seekence ;
- Laure Echalier, maître de conférences en langue et littérature latines, vice-présidente déléguée, chargée de mission Idefi à l'université Paul-Valéry, Montpellier 3 ;
- Pierre Etienne, doctorant en urbanisme-aménagement, ancien vice-président étudiant de l'université de Reims Champagne-Ardenne ;
- Jérôme Gensel, professeur des universités en informatique, vice-président relations internationales et territoriale à l'université de Grenoble– Alpes ;
- Michela Pellicani, professeur des universités en démographie à l'université de Bari ;
- Macha Woronoff-Lemsi, professeur des universités–praticien hospitalier, vice-présidente du conseil d'administration à l'université de Franche-Comté.

Christine Poirier, conseillère scientifique, Emilie Brière, chargée de projet, représentaient le Hcéres.

L'évaluation porte sur l'état de l'établissement au moment où les expertises ont été réalisées.
On trouvera les CV des experts en se reportant à la Liste des experts ayant participé à une évaluation par le Hcéres à l'adresse URL http://www.hceres.fr/MODALITES-D-EVALUATIONS/Liste-des-experts-ayant-participe-a-une-evaluation

Les rapports d'évaluation du Hcéres
sont consultables en ligne : www.hceres.fr

Évaluation des coordinations territoriales
Évaluation des établissements
Évaluation de la recherche
Évaluation des écoles doctorales
Évaluation des formations
Évaluation et accréditation internationales

évaluation et qualité
Hcéres

2 rue Albert Einstein
75013 Paris, France
T. 33 (0)1 55 55 60 10

hceres.fr @Hceres_ Hcéres