HAL
open science

Université Paris 13

Rapport Hcéres

To cite this version:

Rapport d'évaluation d'un établissement. Université Paris 13. 2013. hceres-02026517

HAL Id: hceres-02026517

https://hal-hceres.archives-ouvertes.fr/hceres-02026517

Submitted on 20 Feb 2019

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

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

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

Section des établissements

Rapport d'évaluation de l'université Paris 13

décembre 2013

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

Section des Établissements

Le Président de l'AERES	Section des établissements
	Le Directeur
Didier Houssin	**Philippe Tchamitchian**

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

Sommaire

Présentation 5

La gouvernance 7

I – Une double stratégie : vocation militante originelle, ouverture à de nouveaux horizons 7

II – Un organigramme « historique », des liens hiérarchiques et fonctionnels à clarifier 8

III – La communication interne et la construction de l'image : des défis permanents 9

La stratégie en matière de recherche 11

I - Un fort soutien à la recherche, avec des résultats concrets 11

II - Des logiques stratégiques à concilier 11

III - Une recherche partenariale bien ancrée territorialement 12

IV - Une formation doctorale appréciée 12

La stratégie en matière de valorisation de la recherche 13

I – Un maillage territorial fort avec les collectivités locales et les acteurs socioéconomiques 13

II – Une valorisation de la recherche encore à développer 13

La stratégie en matière de formation 15

I – Une pluridisciplinarité affirmée par des initiatives originales 15

II – Une offre de formation foisonnante à forte orientation professionnalisante 15

III – Un outil documentaire en difficulté financière 16

IV – Un considérable effort d'aide à la réussite 17

V – La nécessité de pilotage, d'évaluation et de suivi 17

La stratégie en matière de vie étudiante 19

I – Une participation étudiante effective 19

II – Une offre diversifiée d'activités sportives, culturelles et artistiques 19

III – Un suivi médical et psychologique de qualité 19

IV – Un dynamisme dans l'accueil et l'action sociale 20

La stratégie en matière de relations internationales 21

Une dynamique institutionnelle, une mobilité étudiante encore modeste 21

Le pilotage et la gestion 23

I – Une restructuration en profondeur des services 23
II – Un pilotage et un contrôle de gestion qui doivent être renforcés 23
III – Des comptes financiers fiables, un déficit budgétaire à combler 23
IV – Une gestion effective des emplois, une masse salariale encore à maîtriser 24
V – Un système d'information fortement modernisé 25
VI – Une gestion restructurée du patrimoine immobilier : efficace mais compromise par le déficit financier 25
VII – Le management de la qualité : une absence assumée 26
Les relations avec le CH&U 27
Des relations université-CHU qui pourraient être plus intégratives 27
Conclusion 29
I – Les points forts 30
II – Les points faibles 30
III – Les recommandations 30
Liste des sigles 31
Observations communes de Sorbonne Paris Cité 34
Observations du président 37
Organisation de l'évaluation 40

Présentation

Créée en 1970, l'université Paris 13 – Paris Nord (P13), se définit aujourd'hui *« comme une université pluridisciplinaire parisienne en banlieue »*[1].

Elle est localisée sur cinq campus (Villetaneuse, Bobigny, Saint-Denis, La Plaine-Saint-Denis et Argenteuil) et dispose sur cet ensemble de 192 000 m^2 avec d'importantes réserves foncières.

Forte de 21 920 étudiants en 2011-2012[2], un nombre en augmentation régulière (20 600 en 2004-2005), dont 35% sont boursiers[3], P13 est une université pluridisciplinaire incluant un secteur santé. Elle couvre donc tous les grands domaines de la formation et de la recherche.

Ainsi, l'université est constituée de neuf composantes : l'UFR des lettres, sciences de l'homme et des sociétés, l'UFR des sciences de la communication, l'UFR des sciences économiques et de gestion, l'UFR de droit, sciences politiques et sociales, l'UFR de santé, médecine et biologie humaine qui inclut les formations STAPS, l'Institut Galilée (sciences et technologies), trois IUT (Bobigny, Saint-Denis, Villetaneuse), ainsi que d'un département transversal d'activités physiques et sportives. Elle comprend également 30 laboratoires (dont 11 UMR) et deux écoles doctorales multidisciplinaires (Erasme en lettres, sciences humaines et sociales et Galilée en sciences et sciences de la vie et santé) et participe, avec Paris 8 et le CNRS, à la Maison des sciences de l'homme Nord (MSH-Nord). L'université est également liée au groupe hospitalier de Paris-Seine-Saint-Denis avec les hôpitaux Avicenne, Jean Verdier et René Muret.

Les ressources humaines de P13 comptent 1 533 personnels répartis en 954 enseignants et enseignants-chercheurs, 531 agents administratifs et 48 personnels des bibliothèques[4], auxquels il faut ajouter 51 chercheurs et 56 ITA des EPST hébergés.

Les recettes de l'université, en 2012, s'élèvent à 158,8 M€ dont 136,5 M€ de subventions provenant du MESR[5].

L'université P13 est membre fondateur du projet « Campus Condorcet » et du PRES Sorbonne-Paris-Cité.

Les axes stratégiques 2014-2018 de l'université réaffirment sa vocation historique d'être « *un élément fondamental de l'ascension sociale des étudiants et une force pour la requalification de son territoire d'implantation* » mais aussi de « *poursuivre le projet Condorcet* » et de « *construire l'université Sorbonne Paris Cité* » dans une finalité d'excellence internationale.

En réponse au rapport d'évaluation précédent de l'AERES[6], l'université Paris 13 s'est engagée à soutenir la vie étudiante et à améliorer le pilotage de l'institution, notamment par un contrôle de gestion renforcé, la construction d'indicateurs, la restructuration de la gestion des ressources humaines, des services financiers et des systèmes d'information[7].

La présente évaluation[8] se donne pour objectif d'évaluer le chemin parcouru depuis 2009 et la cohérence des axes stratégiques de développement que l'institution a définis pour le prochain contrat quinquennal avec l'État.

---

[1] Rapport d'autoévaluation du contrat 2009-2012, p 64.
[2] PAPESR (inscriptions principales)
[3] Toutes catégories de bourses cf. Paris 13 en chiffres 2011-2012
[4] indicateurs AERES 2011 d'auto évaluation et Paris 13 en chiffres 2011-2012
[5] Compte financier 2012
[6] AERES : Rapport d'évaluation de l'Université Paris 13-Paris Nord, mars 2009.
[7] Observations du président, en annexe au rapport d'évaluation de l'université Paris 13-Paris Nord (AERES, mars 2009)
[8] Le comité de visite n'a pu entendre ni les représentants de la Région Île-de-France, laquelle a décliné l'invitation, ni ceux du CNRS qui n'étaient pas présents à la réunion programmée au cours de la visite.

La gouvernance

I – Une double stratégie : vocation militante originelle, ouverture à de nouveaux horizons

Centrée initialement sur sa population locale, l'université P13 affirme toujours sa vocation sociale au cœur de sa stratégie.

Cette vocation de l'université se traduit très concrètement par l'engagement de toute la communauté universitaire dans les initiatives d'aide à la réussite et à l'insertion professionnelle des étudiants ainsi que dans les dispositifs améliorant la vie universitaire sur les campus[9].

Témoin de son ancrage territorial, P13 se distingue par la mise en place d'une politique dynamique dans ses partenariats avec le monde socioéconomique et les acteurs institutionnels de son territoire. Les collectivités locales (région Île-de-France, le département du Val d'Oise, la communauté d'agglomération Plaine Commune, le conseil général de Seine-Saint-Denis), ainsi que la chambre de commerce et d'industrie de Seine-Saint-Denis, très attentives à renforcer l'ancrage territorial de l'université, siègent dans les conseils centraux de l'établissement et de certaines composantes. Elles soutiennent l'université dans la création de nouvelles formations adaptées à l'environnement socioéconomique local et participent aux actions d'information et d'orientation dirigées vers les jeunes du territoire pour leur donner le goût des études supérieures et favoriser leur insertion professionnelle[10]. Les collectivités territoriales impliquent aussi Paris 13 dans le contrat de développement territorial, notamment sur le volet des infrastructures qui verront le jour en 2014 et 2016 (ligne de tramway, aménagement de la tangentielle Nord).

Les représentants d'entreprises sont très présents dans l'ensemble des instances de P13, que ce soit au conseil d'administration ou dans les différents conseils de perfectionnement ou d'orientation. Le maillage avec les entreprises est important puisque P13 place chaque année 4 000 étudiants en stage grâce à un réseau de plus de 1 200 entreprises.

Cette vocation historique n'empêche pas P13 de s'ouvrir à de nouveaux horizons.

Ainsi, P13 est-elle membre fondateur du projet Campus Condorcet dont la première phase devrait être opérationnelle en 2018. Avec l'aide des collectivités sur le plan du foncier (ville d'Aubervilliers, Plaine Commune, et ville de Paris pour la partie qui concerne la porte de La Chapelle), ce projet est porté par dix établissements et organismes[11]. Outre un grand équipement documentaire (GED), le projet inclut des surfaces de recherche et d'enseignement et des équipements sportifs et sociaux pour la vie étudiante, dans un écosystème numérique innovant. P13 bénéficiera des infrastructures collectives pour les formations.

Par ailleurs, l'université P13 est membre fondateur du PRES SPC[12], lauréat de l'Idex « Université Sorbonne Paris Cité » (U-SPC) dont un objectif est la création d'une université unifiée à l'horizon 2016. Une commission de concertation sur l'université unifiée est en place à cet effet, composée de 48 membres (6 représentants par établissement).

---

[9] Voir chapitres sur la formation et la vie étudiante.

[10] Par exemple, la CCI de Saint-Denis s'est impliquée dans la création de licences professionnelles avec les IUT de Paris 13 et a participé à la conception des cursus pédagogiques et à la sélection des candidats (notamment dans le Management des organisations et l'Hygiène et la Sécurité). Plaine commune développe des pôles avec Paris 13 dans le domaine des industries culturelles et la création artistique. Les agglomérations d'Argenteuil et de Bobigny s'impliquent fortement dans le développement de l'enseignement sur le territoire et un bâtiment de 2 000 m^2 a été construit à Argenteuil pour l'UFR Sciences économiques et de gestion.

[11] Sous la forme d'un établissement public de coopération scientifique, le Campus Condorcet vise à doter les sciences humaines et sociales d'un équipement de visibilité internationale sur les sites d'Aubervilliers (en face de la Maison des sciences de l'Homme) et de la porte de La Chapelle. Le financement est un PPP qui implique l'État, la ville de Paris et la région Île-de-France. Les établissements fondateurs sont le CNRS, l'École des Hautes Etudes en Sciences Sociales (EHESS), l'École Nationale des Chartes (ENC), l'École Pratique des Hautes Etudes (EPHE), la fondation Maison des Sciences de l'Homme (FMSH), et les universités P1, P3, P8 et P13.

[12] P13 y est associée aux universités P3, P5 et P7 ainsi qu'à Sciences Po-IEP de Paris, à l'École des Hautes Etudes en Santé Publique (EHESP), à l'Institut National des Langues et Civilisations Orientales (Inalco) et à l'Institut de Physique du Globe de Paris (IPGP).

L'Idex U-SPC est pilotée par le bureau du PRES (qui comprend les présidents et directeurs des établissements fondateurs et qui se réunit une fois par semaine), et par l'Alliance Sorbonne-Paris-Cité[13]. La dotation globale non consommable de l'Idex s'élève à 800 M€ et les intérêts générés correspondent à 120,4 M€ pour la période probatoire de quatre ans. Ces fonds sont répartis à raison de 72,6% pour la recherche, 22,7% pour la formation et la vie des campus et 4,7% pour des projets transversaux. P13 estime avoir déjà tiré un bénéfice important des premières initiatives des investissements d'avenir[14] .

Le projet de l'U-SPC est porté avec volontarisme par l'équipe présidentielle de P13 : la désignation d'un vice-président en charge spécifiquement de cette mission en est un indice, l'image de l'institution est travaillée dans ce sens par l'adoption du logo « Sorbonne Paris Cité » et d'une nouvelle charte graphique bien intégrée par les services et les composantes, l'affiliation des auteurs dans les publications scientifiques est désormais « Université Paris 13, Sorbonne Paris Cité ». Vu de la présidence du PRES, P13 apparaît comme un moteur du projet et comme un atout majeur au bénéfice du désenclavement des établissements parisiens et de l'image d'une université « républicaine ».

II – Un organigramme « historique », des liens hiérarchiques et fonctionnels à clarifier

L'université P13 a accédé aux responsabilités et compétences élargies (RCE) en 2010. En accord avec les recommandations formulées dans le rapport de l'AERES de 2009 et dans une dynamique de changement, l'université a profondément restructuré son organisation administrative.

La direction de l'établissement est assurée par le président avec le concours du bureau, du conseil d'administration (CA), du conseil scientifique (CS) et du conseil des études et de la vie universitaire (CEVU). Un conseil d'orientation, prévu dans les statuts, réunit les membres de ces trois conseils. Outre les quatre vice-présidents (VP) statutaires (CA, CS, CEVU et VP étudiant), l'équipe présidentielle comprend sept autres VP en charge de missions ciblées : constructions (et budget jusqu'à la désignation du nouveau VP moyens), relations internationales, université Sorbonne Paris Cité et sûreté/sécurité incendie, relations avec les collectivités locales et les entreprises, politique d'accueil et d'insertion, moyens, systèmes d'information. Le VP « moyens », en place depuis le mois de septembre 2012, a notamment pour mission d'établir le diagnostic et le traitement du déficit budgétaire en préalable à la prise en compte des défis rencontrés par l'institution.

Le bureau associe le président, les vice-présidents, y compris un étudiant membre du CA, le directeur général des services, l'agent comptable et directeur des services financiers, la directrice de la communication et la chef de cabinet.

La réunion des directeurs des composantes est une instance de dialogue avec la présidence qui se tient chaque mois avec un ordre du jour fixé par le président, relatif à toutes les questions de la vie universitaire. En outre, les relations entre les composantes et l'équipe de direction sont organisées autour du dialogue de gestion. Institué au moment de l'élaboration du budget et de la campagne d'emplois, ce dialogue réunit le président, le DGS, les directeurs de services concernés (RH, financier, patrimoine) et le contrôleur de gestion. Par ailleurs, un comité de site a été mis en place sur le campus de Bobigny pour traiter des questions propres à cette implantation de l'université.

L'organigramme[15] de l'établissement montre que l'université comprend 7 services centraux, 7 services communs, 5 UFR, 1 institut, 3 IUT, 1 département et participe à une Maison des Sciences de l'Homme. Sous des appellations variables (direction, service, bureau, centre), les directions regroupent plusieurs services ; les services sans directeur à leur tête sont sous l'autorité directe du DGS et/ou d'un VP.

Le bureau des formations et de la vie universitaire et le bureau de la recherche et des études doctorales sont placés en droite ligne sous l'autorité respective du VP CEVU et du VP CS. Le VP CA participe à la gestion des ressources humaines. Des VP sont aussi directeurs de services : SCUIO-IP, CEDIP (centre de développement en ingénierie de la formation). Même s'il ne dispose pas d'une lettre de mission, le directeur général des services, recruté en octobre 2012, exerce un rôle bien défini, outre ses fonctions statutaires. Il participe aux différents conseils, prend part à l'élaboration du budget, participe au dialogue de gestion, pilote un certain nombre de comités ou commissions (CT, CPE, CHSCT) et participe au comité exécutif du PRES.

---

[13] L'alliance associe aux membres fondateurs le CEA, le CNRS, l'Inserm, l'IRD, l'AP-HP, la ville de Paris, la région Île-de-France et des acteurs socioéconomiques.
[14] Rapport d'autoévaluation du contrat 2008-2012, p 4.
[15] Organigramme du 08 .03.2013 présenté dans la brochure : « Paris 13 en chiffres. 2011/2012 ».

L'organigramme présenté par l'établissement conserve un caractère « historique » qui ne permet pas à un regard extérieur de comprendre l'opérationnalité de la structure et le découpage des liens hiérarchiques et fonctionnels. Un effort de clarification de l'organigramme serait le bienvenu, ne serait-ce que pour objectiver les profondes réformes de l'organisation administrative[16]. De plus, l'organisation décrite ne sépare pas clairement la chaîne politique et stratégique de la chaîne administrative et exécutive.

III – La communication interne et la construction de l'image : des défis permanents

P13 renvoie une image de dynamisme, grâce à un travail de communication externe important et des relations bien développées avec la presse.

Le service communication a été restructuré pour centraliser au maximum le travail de développement du web et l'acquisition progressive de nouveaux médias. Grâce à un réseau de référents dans les composantes, le service communication parvient à faire circuler des informations et à mettre en valeur les expériences les plus marquantes dans le « Journal de l'Université » diffusé tant en interne qu'en externe. Néanmoins, cela semble insuffisant : si l'intranet a bien été visité 285 000 fois en un an, des membres de la communauté universitaire déclarent pourtant ne pas savoir où trouver les informations dont ils ont besoin.

L'accompagnement des réformes administratives par l'université apparaît inachevé. Les restructurations administratives ont imposé la maîtrise de nouveaux outils à un rythme accéléré. Elles ont nécessairement modifié les relations de travail entre les composantes et les services centraux ainsi qu'entre les agents eux-mêmes. Comme l'établissement le reconnaît lui-même, ces réformes ne se sont pas faites « sans dégâts » et « beaucoup au sein du personnel se sont plaint des ruptures dans leurs conditions de travail. La collégialité a parfois été écornée. Le thème de la souffrance au travail a fédéré une partie du personnel lors des dernières élections ». La direction a donc fait de la prévention du mal-être au travail une priorité. La publication en annexe du RAE d'un document émanant des syndicats témoigne d'une volonté de transparence[17] et une cellule de prévention des risques psychosociaux a été créée.

Des inquiétudes sont aussi exprimées sur le PRES et son évolution. La relative « confidentialité » qui a entouré le lancement de l'Idex n'a pas rassuré la communauté universitaire de P13, dont une partie a été amenée à dénoncer un « déficit démocratique ».

P13 a construit, dans le passé, sa réputation sur l'image d'une université sociale fortement ancrée dans son territoire. Aujourd'hui, « sans perdre son âme », elle veut apparaître, et les développements récents de sa recherche vont dans ce sens[18], comme une université d'excellence scientifique internationale. La communication interne de P13 se doit de convaincre la communauté universitaire que ces deux images ne sont pas incompatibles.

Au moment de la visite du comité, une grande campagne de communication de la présidence et de la vice-présidence en charge d'U-SPC vers les composantes et les services était en cours. L'objectif est d'amener une majorité de la communauté universitaire à s'approprier le projet.

[16] Voir chapitre « pilotage et gestion »
[17] Rapport d'autoévaluation et texte de la FSU et de la CGT transmis à l'AERES par l'établissement.
[18] Voir le chapitre sur la recherche

La stratégie en matière de recherche

I - Un fort soutien à la recherche, avec des résultats concrets

Le potentiel de recherche de l'établissement repose sur 30 unités de recherche : 1 UMR et 6 EA rattachées à l'UFR des lettres, sciences de l'homme et des sociétés, 1 EA rattachée à l'UFR des sciences de la communication, 1 UMR rattachée à l'UFR des sciences économiques et de gestion, 3 EA rattachées à l'UFR de droit et sciences politiques et sociales, 6 UMR et 5 EA rattachées à l'UFR santé, médecine et biologie humaine, 5 UMR, 1 UPR CNRS et 1 EA rattachées à l'Institut Galilée.

La structuration de la recherche en quatre grands pôles, maths-STIC, physique-chimie-SPI, biomédecine, SHS, a contribué à l'émergence de projets interdisciplinaires. Dans le domaine des SHS, le regroupement de 3 EA en un nouveau laboratoire PLEIADE illustre la poursuite de cette restructuration. Le projet Campus Condorcet renforcera encore cet axe en favorisant la mise en place de travaux de recherche collectifs grâce à l'accueil d'unités de recherche dans de nouveaux locaux sur le site d'Aubervilliers.

L'établissement a concrétisé son fort soutien à la recherche tant en termes financiers, avec une augmentation moyenne de 45% de la dotation de base des unités de recherche, qu'en termes de recrutements d'enseignants-chercheurs, notamment par la création de chaires d'excellence avec les organismes de recherche. L'octroi de décharges d'1/3 de service pendant deux ans aux MCF nouvellement recrutés et d'équivalences de service aux directeurs d'unité et aux porteurs de projet vient conforter l'effort de l'université.

Le pilotage scientifique interne relève du « *bottom-up* » dans la mesure où l'université accompagne, voire suscite, l'émergence de projets issus de ses unités de recherche. Ainsi, les dotations de base des unités, qui ne sont pas modulées en fonction de leurs performances, sont-elles complétées par des financements issus des appels à projets BQR.

En termes de moyens humains, la stratégie, en soi louable, de prévention de l'endorecrutement, avec pour corollaire l'absence de promotion locale (passage de MCF à PU), déstabilise cependant certaines équipes de recherche et freine l'investissement de certains MCF dans des tâches d'intérêt collectif. La gouvernance de l'université est prête à assouplir cette règle en proposant des critères d'exception.

Cette priorité donnée à la recherche a permis d'accroître le potentiel dans toutes les disciplines et de faire fortement progresser la qualité de la recherche, comme l'atteste l'évaluation par l'AERES. Si, en 2012, les contrats ANR et le volume financier résultant des contrats de recherche partenariale sont en baisse d'environ 50%, en revanche, il faut relever une croissance des financements européens de 189 K€ à 400 K€.

Cette politique de soutien affirmé à la recherche s'est aussi traduite par d'excellents résultats dans le cadre des appels d'offre des programmes des investissements d'avenir (PIA) avec la coordination de deux labex SEAM (matériaux avancés) et ICCA (identités culturelles et création artistique), d'un équipex REFIMEVE (réseau fibré métrologique) et la participation à sept labex en réseau (INFLAMEX en maladies inflammatoires, EFL en linguistique, GR-EX sur globules rouges, MME-DII à l'interface mathématiques-économie), SMP en mathématiques, FIRST-TF en temps-fréquence, SITES sur les formes d'innovation). On peut estimer à 30% au moins la part d'enseignants-chercheurs de l'université impliquée dans ces projets.

Une attention particulière est à porter sur la gestion des contrats de recherche, selon qu'elle relève de l'établissement ou du PRES. Les contrats de recherche gérés par l'université et le recrutement des post-docs concernés sont confiés au SAIC (service d'activités industrielles et commerciales) et le service est jugé de qualité et efficace. En revanche, la gestion financière des labex est effectuée par le PRES selon des modalités différentes en fonction des établissements partenaires. Seule P13 est encore assujettie à la TVA, ce qui diminue d'autant les sommes reversées aux équipes. Sensibilisée sur ce point, l'équipe de direction s'est engagée à y apporter rapidement une solution.

II - Des logiques stratégiques à concilier

La stratégie de recherche de l'établissement est guidée par deux objectifs : d'une part, un développement équilibré d'une recherche généraliste et pluridisciplinaire ; d'autre part, une dynamique de projets ciblés vers l'excellence internationale.

Cette double stratégie peut donner l'impression d'une compétition entre des objectifs contradictoires. L'un tend à un développement uniforme de l'ensemble des thématiques, voire exclut les projets labellisés du PIA des financements sur fonds incitatifs de l'université, notamment BQR. L'autre tend à recentrer l'établissement sur des projets ciblés d'excellence internationale, notamment, aujourd'hui, en lien avec l'IDEX. Le pilotage de l'IDEX, directement au niveau du PRES, renforce cette impression de dichotomie. Harmoniser la vision de la recherche au sein de P13, convaincre qu'en dépit de moyens limités ce double objectif reste possible est un défi à surmonter, de façon constructive.

III - Une recherche partenariale bien ancrée territorialement

La recherche dans le domaine de la santé s'est structurée autour du comité local de la recherche biomédicale et en santé, d'une unité de recherche clinique et d'un centre de recherche clinique. Ces instances de pilotage et de coordination ont favorisé l'émergence d'une recherche dynamique, soutenue par l'Inserm, et reconnue lors de l'appel à projets PIA avec la participation à 2 labex (INFLAMEX et GR-EX sur la biogénèse et les pathologies du globule rouge dont l'EA 2363 est partenaire associée), venant ainsi compléter les 11 unités de recherche labellisées sur le site de l'UFR SMBH.

Le groupement hospitalier s'est organisé en six pôles multisites sur une logique de filières de soins mais les pôles ont un correspondant recherche-formation garant du statut HU. Chaque pôle a contractualisé sur des axes stratégiques, renforçant ainsi l'effort d'harmonisation entre les pôles et les équipes de recherche au profit d'une meilleure intégration des membres hospitalo-universitaires dans les équipes de recherche, 56 % des PU-PH et 68 % des MCU-PH étant impliqués dans les laboratoires de recherche fondamentale.

Le ratio nombre de points SIGAPS[19] par PU-PH (84) traduit une bonne productivité dans le domaine recherche.

La MSH-Nord commune à P13, P8 et au CNRS, leader notamment dans le domaine des industries créatives, soutient des projets de recherche internationaux sélectionnés par un conseil scientifique international et bénéficie d'un fort soutien du CNRS, essentiellement en moyens humains.

Le partenariat avec le CNRS[20] est cependant inégal. Dans plusieurs domaines (chimie, économie, linguistique), le non remplacement des départs d'ITA via le programme de mobilité interne NOEMI déstabilise certaines équipes de recherche. Deux unités de recherche, après avoir eu le statut de FRE en 2008 puis d'UMR en 2010, sont actuellement dans l'incertitude quant à leur association avec le CNRS. La même incertitude concerne une troisième UMR en LSHS.

Les partenariats avec les acteurs socioéconomiques et les collectivités locales seront discutés dans le chapitre sur la valorisation de la recherche.

IV - Une formation doctorale appréciée

L'université compte deux écoles doctorales (ED) multidisciplinaires : Erasme en Lettres, sciences humaines et sociales et Galilée en sciences, technologies, santé, qui accueillent respectivement environ 400 et 270 doctorants. Le nombre de contrats doctoraux a augmenté mais reste faible : 15 et 27 respectivement. 20% des doctorants rattachés à Erasme sont salariés et 60% sont des étrangers disposant de bourses souvent insuffisantes, les obligeant ainsi à recourir à une activité salariée complémentaire. Le taux d'abandon (47%) est par conséquent très élevé.

La gestion des écoles doctorales est effectuée par un bureau qui gère les inscriptions administratives des doctorants, l'organisation des cotutelles et de la soutenance des thèses, ainsi que les contrats doctoraux.

La formation des doctorants est mutualisée au sein du centre de formation des doctorants à l'insertion professionnelle (CFDIP) du PRES SPC qui propose un grand choix de formations à valider dans le cursus doctoral.

Bien que l'université dispose d'une charte des thèses, le positionnement des doctorants dans les unités de recherche n'est pas harmonisé. Il en est de même des critères de publication pour l'autorisation à la soutenance.

La qualité du laboratoire d'accueil et l'intérêt pour le sujet de thèse sont les deux critères qui conduisent les étudiants à s'inscrire dans l'établissement, et la formation doctorale est globalement appréciée. La création projetée d'une maison des doctorants devra s'accompagner d'une meilleure harmonisation des procédures.

Dans la perspective d'une université unifiée, l'U-SPC, le souhait des deux écoles doctorales de site d'être maintenues est très fort.

---

[19] Le SIGAPS (système d'information, de Gestion et d'Analyse des Publications Scientifiques) est un logiciel de bibliométrie qui automatise le recensement des publications scientifiques d'un établissement ayant des activités de recherche médicale.

[20] L'absence du CNRS à l'entretien programmé n'a pas permis de clarifier sa stratégie sur ce point.

La stratégie en matière de valorisation de la recherche

I – Un maillage territorial fort avec les collectivités locales et les acteurs socioéconomiques

Comme il a déjà été souligné dans le chapitre de la gouvernance, le partenariat de P13 avec les collectivités locales et les acteurs socio-économiques locaux est très fécond. On peut y ajouter que :

- Les collectivités locales et les acteurs socioéconomiques soutiennent aussi les initiatives qui visent à développer l'esprit d'entreprise dans l'université, à faire connaître les laboratoires de l'université dans les entreprises régionales, à associer l'université aux pôles de compétitivité.
- Paris 13 adhère à plusieurs pôles de compétitivité (Astech, Cap Digital, Medicen et Cosmetic Valley) qu'elle accompagne notamment dans les domaines de la santé, de la biotechnologie, du numérique, du développement durable et dans tout ce qui relève de l'aéronautique et du spatial en vue du projet de développement d'un campus aéronautique au Bourget s'inscrivant dans le cadre du grand Paris.
- En lien avec la communauté d'agglomération de Plaine commune et l'établissement public d'aménagement du même nom, P13 se dotera en 2015 d'une maison de l'innovation et de l'entreprenariat (MIE) regroupant le SAIC, l'incubateur de P13 créé il y a un an - qui héberge déjà six projets - et une pépinière d'entreprises.
- Paris 13 a également signé une convention avec la communauté d'agglomération de la Vallée de Montmorency (CAVAM) qui dispose d'un club d'entrepreneurs et d'une pépinière d'entreprises généralistes. D'autres plateformes technologiques labellisées sont ouvertes à des partenaires académiques et socioéconomiques comme, à titre d'exemples, l'institut fédératif de recherche Paris Nord Plaine de France, l'institut francilien d'éthologie, les plateformes art, sciences et technologie, la centrale en nanotechnologie de Paris Nord.

Comme on le constate, Paris 13 fourmille de projets et saisit toutes les opportunités. Ce dynamisme a son revers. L'image peut apparaître confuse face à un public d'étudiants ou d'entreprises. Dans ce contexte, on ne saurait trop recommander un pilotage plus recentré.

II – Une valorisation de la recherche encore à développer

La valorisation de la recherche est confiée au SAIC et Paris 13 est partenaire de la SATT IDF-Innov[21].

Le prélèvement pour frais de gestion est faible et assure difficilement l'autosuffisance du SAIC. Le choix de l'établissement gestionnaire de la valorisation est effectué par les enseignants-chercheurs et les directeurs de laboratoires. Le volume de la valorisation (brevets, licences et start up) reste faible avec, notamment, seulement cinq brevets valorisés.

Dans le domaine de la santé, les procédures de valorisation se compliquent encore par la multiplication des intervenants (CHU, Inserm, université).

La création de la SATT offre une opportunité pour clarifier le dispositif de répartition de la propriété intellectuelle et les modalités de dépôt et de gestion des brevets (mandataire unique). Des accords sont à rechercher entre les divers partenaires (SAIC, SATT, l'AP-HP, les universités, Inserm Transfert) pour définir les rôles de chacun.

[21] Société d'accélération de transfert de technologie Île-de-France, lauréate du PIA.

La stratégie en matière de formation

La population étudiante de P13 présente de fortes spécificités : 87% des étudiants viennent de Seine-Saint-Denis et des départements limitrophes, 40% des étudiants sont issus des milieux socialement défavorisés, près de 20% des étudiants sont titulaires d'un bac étranger. De plus, 60% des étudiants sont inscrits en premier cycle.

La stratégie de P13 en matière de formation tient compte de ces particularités.

I – Une pluridisciplinarité affirmée par des initiatives originales

Tant en recherche qu'en formation, la pluridisciplinarité est affirmée à P13 et cela se manifeste par des initiatives originales.

Ainsi, la structuration pluridisciplinaire de l'UFR SMBH est-elle une vraie richesse. Les études de médecine n'y représentent que 50% des activités, l'autre moitié étant représentée par les sciences du vivant, le domaine du sanitaire et du social et par les STAPS. La réforme de la première année commune aux études de santé (PACES) a permis de sécuriser un enseignement commun entre les licences et la médecine qui existait précédemment. La convention tripartite pour l'universitarisation de la formation en soins infirmiers a été signée en 2009. Pour renforcer l'insertion des étudiants de Seine-Saint-Denis, une année préparatoire a été mise en place avec l'aide du conseil général pour atteindre un meilleur taux de réussite des étudiants au concours d'entrée des disciplines de santé. L'UFR a su tirer profit de son profil pluridisciplinaire pour offrir un panel original d'enseignements facilitant l'intégration, la réorientation et les doubles cursus des étudiants de médecine. Elle a développé des thématiques transversales axées sur la recherche en sociologie et santé publique, sport et santé.

Une autre originalité de P13 est de posséder un institut, l'institut Galilée, qui associe aux filières traditionnelles de sciences une école universitaire d'ingénieurs. Cet institut participe à la mise en place de la future licence « lettres, sciences et communication », formation pluridisciplinaire qui couvre trois domaines, ALL, SHS et STS.

II – Une offre de formation foisonnante à forte orientation professionnalisante

L'université P13 propose une carte importante de formations : 20 licences générales, 28 licences professionnelles, 27 mentions et 93 spécialités de masters, 16 spécialités de DUT, une PACES avec un cursus complet d'études médicales, et des formations d'ingénieurs.

La formation professionnelle est une force de P13. Elle apporte ainsi au PRES 50% de l'offre de formation en licence professionnelle, 66% de l'offre en DUT et 80% de l'offre en formation d'ingénieurs.

Ainsi, plus de 4 000 étudiants de P13, soit un effectif en augmentation de 14% par rapport à 2006-2007, préparent un diplôme universitaire de technologie et plus de 1 200 étudiants sont inscrits en licence professionnelle, ce qui représente une progression de 72 % entre 2005-2006 et 2010-2011[22]. Un point remarquable est l'ouverture en alternance de la presque totalité des spécialités avec une forte implication des professionnels et des entreprises. Ces licences professionnelles, sauf une proposée par l'UFR des sciences de la communication en collaboration avec un IUT, sont portées par les IUT. Si elles permettent un bon maillage du territoire, elles ne facilitent guère les passerelles avec les licences généralistes qui sont implantées sur d'autres sites.

Le bilan de la plupart des licences professionnelles montre à la fois des taux d'insertion professionnelle élevés et une bonne adéquation entre les emplois occupés et la formation.

La formation par apprentissage est une autre force de P13. Le nombre d'apprentis a augmenté, passant de 830 en 2007-2008 à 1 200 en 2012-2013. L'apprentissage concerne aussi les masters et les formations d'ingénieurs, avec un

[22] Paris 13 en chiffres 2011-2012

passage des effectifs de 200 à 400 en quatre ans. Ainsi, P13 figure-t-elle dans les dix premières universités françaises en ce qui concerne l'apprentissage.

L'offre de formation en licences générales est en bonne adéquation avec les besoins et les caractéristiques propres du bassin de recrutement de P13. Sa diversité permet à des étudiants issus de milieux socialement défavorisés de rester à proximité de leur domicile pour poursuivre leurs études, d'autant que cette offre a un caractère généraliste qui facilite une orientation progressive. De plus, P13 a mis en place des formations originales comme la mention sociologie-sciences politiques, la mention sciences sanitaires et sociales (unique en Île-de-France) ou la nouvelle licence lettres, sciences et communication. Dans le même souci d'adéquation aux besoins des étudiants, l'université a ouvert, dans le cadre de la mention sciences sanitaires et sociales, une préparation aux concours d'entrée dans les instituts de formation aux soins infirmiers (IFSI).

P13 a fait de très gros efforts pour développer l'acquisition de compétences additionnelles. Les volumes horaires consacrés aux langues vivantes et à la maîtrise des TIC sont particulièrement importants. L'établissement a mis en place la certification de ces compétences via le C2i et le CLES. Ces certifications sont gérées par le bureau des formations et de la vie universitaire. Les étudiants sont encouragés à passer ces certifications mais leur nombre reste faible : 162 CLES1 et 78 CLES2 en 2011-2012. Il en est de même pour le C2i niveau 1 : 270 en 2011-2012 et le pourcentage de réussite est faible (23%). Une politique plus incitative en matière de certification serait bienvenue.

L'offre de formation en master se décline dans les domaines ALL, SHS, DEG, STS et dans le domaine culture et communication en partage avec l'université Paris 8. Les masters de P13 sont attractifs puisque 47% des entrants en M1 proviennent d'autres établissements.

L'offre proposée pour la prochaine contractualisation ne présente pas de modification notable hormis la demande de créer huit nouvelles spécialités. Plus de la moitié des spécialités en renouvellement sont en cohabilitation avec une ou plusieurs universités du PRES SPC. Il est à souligner que des masters sont ouverts aux diplômes des IFSI et IRTS, ce qui est innovant voire précurseur. Près de 85% des étudiants inscrits en master le sont dans des spécialités à vocation professionnelle et 25% suivent leur formation dans le cadre de l'alternance.

P13 doit cependant rester vigilante à maintenir un adossement suffisant à la recherche dans toutes les spécialités pour la reconnaissance internationale des masters.

L'offre présentée répond à une volonté politique d'affichage des masters sous forme d'une offre partagée au niveau du PRES mais le dossier n'est pas abouti à ce jour, compte tenu du calendrier imposé. Le travail porté par les VP CEVU a essentiellement consisté en un état des lieux et une juxtaposition de dossiers. L'implication et la rédaction des dossiers relèvent du niveau des responsables des spécialités, ce qui peut conduire à un manque de cohérence dans certaines mentions. Il reste à faire au niveau du PRES un travail de cadrage et de coordination pédagogique, de positionnement dans l'environnement régional et d'analyse pour éviter les redondances. Il conviendra de valoriser les synergies et d'afficher de façon lisible et attractive l'intérêt des cohabilitations, en particulier des spécialités qui, pour certaines, sont affichées dans plusieurs mentions différentes. Une analyse de la faisabilité est à mettre en œuvre rapidement pour stabiliser l'offre master reconfigurée.

La formation continue (essentiellement diplômante) est bien représentée à P13 avec 2 000 stagiaires par an et représente un apport en ressources propres d'environ 3 M€. L'éventail des formations proposées est large, implique fortement les masters, répond à la demande des grandes entreprises et concerne particulièrement le domaine sanitaire et social. Par ailleurs, le rapide développement de la collaboration au sein du PRES a permis le rapprochement des trois IUT de Paris 13, avec, par exemple, une mutualisation de la formation continue.

A contrario, malgré des opérations de communication vers les secteurs professionnels, la validation des acquis de l'expérience (VAE) reste modeste avec une trentaine de validations totales en 2009.

III – Un outil documentaire en difficulté financière

La bibliothèque universitaire (BU) de P13 est bien intégrée, avec un nombre limité de sites et un équipement immobilier en cours de remise à niveau. Le pilotage documentaire associe fortement les composantes et une formation à la recherche documentaire est offerte aux primo-arrivants. L'amplitude horaire d'ouverture est en augmentation et la bibliothèque Jean Dausset à Bobigny a été labellisée NoctamBU grâce au renfort en emplois étudiants apporté par le conseil régional.

Cependant, le nombre d'étudiants inscrits, moins de 50%, est anormalement faible. De plus, depuis 2011, le budget de la BU a été réduit de près de 25% par l'établissement, ce qui a contraint la BU à geler complètement les achats d'ouvrages pour les étudiants depuis bientôt deux ans. Or, le profil sociologique des étudiants rend encore plus nécessaire la mise à disposition de locaux et d'ouvrages. Le service aux étudiants de 1er cycle est une priorité pour le

prochain contrat quinquennal. En termes de documentation, cette volonté imposera des arbitrages au regard des demandes des laboratoires de recherche.

IV – Un considérable effort d'aide à la réussite

Le taux de réussite en licence, exprimé par le passage de L1 à L2, reste faible (27,4%). Cependant, si l'on considère la réussite en licence en trois ans[23] pour les étudiants qui sont restés dans la même université, avec un taux observé de 37,8%, alors que le taux attendu après pondération par les caractéristiques sociales de la population étudiante est de 32,7%, P13 se présente avec une valeur ajoutée de +5,2 points, ce qui la classe 17ème sur 76 établissements français. De même, si le taux de réussite en un an des étudiants inscrits en M2 est proche de la moyenne nationale à P13 (76,3% vs 77,8%), après pondération, P13 se présente avec une valeur ajoutée de +12,6 points, ce qui en fait l'université de France la plus performante[24].

Ces statistiques soulignent l'ampleur du défi à relever mais aussi les effets positifs des actions conduites par P13. L'université a en effet mis en place une palette très riche de dispositifs destinés aux étudiants au bagage scolaire incomplet ou fragile : fort investissement des équipes pédagogiques au service de la réussite de leurs étudiants, bonne intégration du SCUIO-IP comme pilote et lieu-ressource, choix de la dimension « généraliste » pour de nombreuses mentions de licence favorisant une orientation progressive, cordées de la réussite avec les lycées, orientation active, séances d'accueil et d'information, enseignants référents, tutorat…

La panoplie des actions proposées est riche mais il est apparu que le relais dans les composantes est très inégal et que les effectifs impliqués sont parfois faibles. Le caractère facultatif de ces dispositifs, le fait que les étudiants y viennent de manière volontaire, semblent freiner leur développement au niveau qui serait souhaitable.

Une attention toute particulière est accordée aux étudiants en situation de handicap : 194 étudiants sont recensés et 78 demandent des aménagements, systématiquement visés par un médecin. Globalement, des solutions sont proposées pour que tous les étudiants demandeurs puissent suivre leurs études dans les meilleures conditions possibles.

P13 compte également un nombre important d'étudiants salariés mais il n'existe pas de véritable statut de l'étudiant salarié. Les composantes agissent au cas par cas en faisant des aménagements d'emploi du temps et éventuellement en élaborant des contrats pédagogiques avec les étudiants qui en font la demande. La valorisation des compétences acquises à travers les emplois semble laissée à la seule appréciation des équipes pédagogiques. Ces aménagements sont insuffisants au regard de l'importance de la question. Le recours aux TICE et à l'e-learning serait un des moyens possibles pour faciliter la tâche des étudiants ayant des contraintes particulières. Aujourd'hui, cette dimension n'est pas encore suffisamment développée à P13.

V – La nécessité de pilotage, d'évaluation et de suivi

Malgré une évidente volonté de pilotage central, l'offre de formation est, en réalité, pilotée au niveau des composantes, voire des seules équipes pédagogiques.

Ainsi, à l'occasion de la préparation du nouveau contrat quinquennal, bien que l'établissement ait mis en place un cadrage de l'offre afin de mettre en conformité les formations avec les nouveaux arrêtés, notamment en licence, l'autonomie laissée aux équipes pédagogiques a conduit à des disparités importantes entre formations.

Dans le cadre de l'actuel contrat quadriennal, l'OVE a reçu mission de gérer l'évaluation des enseignements et des formations via des questionnaires transmis aux composantes qui sont chargées de leur mise en œuvre. Les taux de réponse sont très inégaux d'autant que les composantes ont toute latitude dans les modalités de mise en place et dans la restitution des résultats.

Il en est de même dans la mise en œuvre du plan réussite en licence ; des actions sont menées au sein de chaque composante et si la valeur ajoutée de Paris 13 est un élément encourageant, l'ampleur du défi est telle que l'effort doit être poursuivi. Des outils d'évaluation sont indispensables. Une coordination plus poussée des actions, un pilotage plus réactif appuyé sur une évaluation fine des dispositifs devraient guider l'université pour l'amélioration des résultats. En particulier, la prise en compte des contraintes imposées aux étudiants par un salariat à temps partiel et instable ainsi que la valorisation des compétences acquises dans ces emplois devraient être une priorité.

---

[23] Référence : Note d'information 13-02 du MESR
[24] Référence : *idem*

Un suivi de cohortes a cependant été initié il y a deux ans mais il est trop tôt pour en tirer des indications utiles.

L'OVE pilote aussi les enquêtes d'insertion professionnelle. Le taux de réponse est variable et souvent insuffisant pour une bonne exploitation. Le suivi des diplômés gagnerait à être fortement amélioré de façon à permettre un pilotage plus serré et plus réactif par les conseils de perfectionnement dont le rôle mériterait d'être mieux défini.

La stratégie en matière de vie étudiante

L'établissement a fait de l'animation de la vie étudiante un levier supplémentaire de l'aide à l'intégration des étudiants dans le monde universitaire et déploie une réelle politique en la matière.

I – Une participation étudiante effective

Le VP étudiant, élu au sein du CEVU, participe de droit à la commission FSDIE, au bureau du CEVU, au comité de pilotage de l'OVE et au BAIP. Il est également invité au CA.

Un autre étudiant, élu du CA, siège dans les mêmes instances que le VP étudiant ainsi qu'au bureau de l'université et au PRES.

Cette double représentation permet d'équilibrer la participation des deux organisations étudiantes représentatives.

L'institution reconnaît l'engagement étudiant en proposant aux élus étudiants (conseils centraux, composantes, écoles doctorales) un DU « élu universitaire » dont la validation permet l'attribution de deux crédits par semestre. Elle leur accorde également des dispenses d'assiduité et un choix prioritaire sur le mode de contrôle des connaissances.

La participation aux élections étudiantes est de 22% pour les conseils centraux, ce qui est un taux nettement supérieur à la moyenne nationale, même si P13 ne s'en satisfait pas[25].

II – Une offre diversifiée d'activités sportives, culturelles et artistiques

Les activités sportives, culturelles et artistiques sont considérées par l'institution comme un moyen additionnel pour aider les étudiants à changer positivement l'image qu'ils ont d'eux-mêmes, pour contribuer à leur intégration sociale et à la réussite de leurs études. Il faut souligner aussi que P13 a fait le choix de mêler personnel et étudiants pour la plupart des activités proposées, ce qui est un moyen efficace de développer le sentiment d'appartenance des étudiants à la communauté universitaire.

L'offre en activités physiques et sportives, présente sur tous les campus, particulièrement riche et accessible, est intégrée dans les cursus des licences. Avec 40% de ses étudiants pratiquant une activité sportive, P13 se classe au deuxième rang des établissements d'enseignement supérieur d'Île-de-France.

Les activités culturelles et artistiques sont également très présentes sur les campus, avec l'organisation de spectacles et d'ateliers de création artistique. P13 bénéficie de la collaboration des villes de Saint-Denis, Villetaneuse et Epinay avec leurs conservatoires et académies.

L'évènementiel a une dimension importante dans les activités du service de la communication de P13. Ce service associe les étudiants des formations en « information et communication » à l'organisation des manifestations destinées aux étudiants, aux lycéens et aux partenaires de l'université, ce qui leur donne l'opportunité d'une expérience concrète.

III – Un suivi médical et psychologique de qualité

Le SUMPPS est très actif dans les domaines de la prévention (y compris bucco-dentaire), du dépistage, du planning familial et des premiers soins. Une aide psychologique est également disponible sur les trois campus. De nombreuses actions de prévention et d'information sanitaire sont menées en collaboration avec divers partenaires.

---

[25] Rapport d'autoévaluation, page 36

IV – Un dynamisme dans l'accueil et l'action sociale

Pour faciliter l'accueil des étudiants, les différents services ont été regroupés en un même lieu. Il existe de même un guichet unique pour les logements, d'une part, et pour les démarches administratives des étudiants étrangers, d'autre part.

Les relations de P13 avec le CROUS de Créteil sont de bonne qualité : le directeur du CROUS fait partie du conseil d'administration de l'université, le CROUS travaille en étroite coordination avec le bureau des formations et de la vie universitaire, notamment pour la gestion du guichet unique, et désormais pour la gestion de la part sociale du FSDIE. Il est également associé aux commissions FSDIE dédiées aux initiatives étudiantes.

La construction de logements progresse, mais les prévisions de 2009 n'ont pas encore été atteintes.

A noter que c'est le CROUS de Paris qui est en charge du volet « vie étudiante » du campus Condorcet dont le projet comprend des logements et de la restauration pour les étudiants.

Depuis 2013, l'université a fait le choix de consacrer 30% de son enveloppe FSDIE à une part sociale, dédiée aux étudiants les plus en difficultés et gérée par le CROUS. Une commission sociale a été créée pour la gestion de ce fonds et l'attribution des aides aux étudiants. L'effort de P13 à l'égard des étudiants socialement défavorisés est reconnu de tous.

La stratégie en matière de relations internationales

Une dynamique institutionnelle, une mobilité étudiante encore modeste

Le rapport d'évaluation de l'AERES en 2009 soulignait un manque de structuration des activités internationales notamment dans le domaine de la formation et de la mobilité étudiante. À l'évidence, des actions importantes ont été entreprises : la fonction de vice-président des relations internationales a été créée en 2009 ; un véritable service des relations européennes et internationales (SREI) a été restructuré avec la nomination d'une responsable ainsi que de quatre chargés de missions répartis par zone géographique, assistés d'une équipe administrative de six personnes. Le SREI est réparti en quatre pôles : mobilité étudiante, gestion budgétaire et aide à la mobilité, suivi administratif et budgétaire des conventions, communication. Il dispose dans chaque composante d'un responsable international référent.

Plus de 300 conventions ou accords de coopération ont été signés avec une centaine d'universités, dont 93 accords bilatéraux de coopération. Indépendamment de l'Europe, des priorités ont été définies : le Brésil, le Vietnam, la Corée et la Russie.

Chaque année est lancé un appel à « projets d'opérations à l'étranger » auprès des enseignants-chercheurs. Sur un budget annuel de 100 000 euros affectés au SREI, 56 000 euros leur sont distribués, soulignant l'importance que l'institution attache à ce créneau. Un accent tout particulier a aussi été mis en place par P13 pour accroître la mobilité entrante et sortante des enseignants-chercheurs : le nombre d'invités a doublé entre 2009 et 2012, passant de 71 à 130, ce nombre étant à peu près identique pour les enseignants-chercheurs de Paris 13 se déplaçant à l'étranger.

L'aide à la mobilité sortante des étudiants est importante. Trois dispositifs de bourses, délivrées par le conseil régional d'Île-de-France, le ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche et le conseil général du Val d'Oise, s'ajoutent aux bourses Erasmus, ce qui représente une somme d'environ 900 000 euros à répartir chaque année entre les étudiants. En fonction de la situation sociale de l'étudiant, ces aides peuvent être cumulées, le maximum étant de 620 euros mensuels par étudiant. Le nombre d'étudiants concernés reste cependant encore très faible. Ce sont environ 250 étudiants par an qui partent à l'étranger parmi lesquels une centaine provient des IUT pour des stages de courte durée.

Sur les accords d'échange proprement dit, une centaine d'étudiants part sur un programme Erasmus (principalement en Espagne et Italie), une dizaine se dirige vers les Etats-Unis et le reste part dans le cadre des accords de double diplôme mis en place par l'université (Madrid, Trente, Bogota, Edimbourg, Vancouver). Réciproquement, ce sont 153 étudiants entrants qui ont été accueillis cette année dans le cadre du programme Erasmus, la majorité venant d'Allemagne, d'Espagne et d'Italie, chiffre en légère hausse par rapport aux années précédentes.

Par ailleurs, P13 vient d'obtenir le pilotage d'un master Erasmus Mundus (« *Economics policies in the age of globalisation* »).

Le PRES est considéré aujourd'hui comme un élément moteur pour le développement de Paris 13 dans le domaine international. Les réunions mensuelles des VP RI des établissements partenaires commencent à porter leurs fruits avec la création à venir d'antennes à Singapour, au Brésil et à Berlin dans le but de mettre en place des partenariats privilégiés.

L'analyse de l'ensemble de cette politique conforte l'idée que P13 est parfaitement consciente de l'importance que représente l'internationalisation des cursus. Cette vision institutionnelle n'est cependant pas encore totalement partagée par les composantes. Plusieurs facteurs sont à l'origine de ce constat : la situation sociale, et notamment le salariat, des étudiants ; le choix des équipes enseignantes de mettre la priorité sur d'autres aspects de l'accompagnement des étudiants.

Le pilotage et la gestion

I – Une restructuration en profondeur des services

L'équipe de direction a pris d'importantes mesures, depuis l'accession aux RCE, pour apporter des correctifs aux faiblesses constatées lors de la précédente évaluation de l'AERES et soulignées par l'IGAENR. Un important effort a été fait pour centraliser certaines opérations de gestion, structurer les services et améliorer les compétences « métier ». Ainsi, ont notamment été réorganisés en directions les systèmes d'information, les fonctions ressources humaines, les services financiers et la gestion du patrimoine. La restructuration des services, notamment le transfert de fonctions des composantes vers les services centraux, a amené à créer de nouveaux postes dans ces services centraux sans qu'il y ait eu de véritable redéploiement à partir des composantes[26].

II – Un pilotage et un contrôle de gestion qui doivent être renforcés

Le service pilotage et contrôle de gestion, composé de quatre personnes, accompagne la gestion de l'université depuis le passage aux RCE. Il s'est attaché, dans un premier temps, à fiabiliser la base d'informations des personnels. Il rencontre des difficultés pour établir de véritables contrôles et faire des projections car l'établissement utilise de nombreuses applications qui ne sont pas encore compatibles. Le projet d'entrepôt de données conduit par la DSI devrait résoudre ces problèmes d'interfaces.

Concernant la production d'indicateurs, l'établissement est toujours en situation de retard ou de carence dans la grande majorité des domaines : qualité des formations et des dispositifs d'aide aux étudiants, insertion professionnelle des étudiants, suivi des emplois et de la masse salariale, même si, dans ce dernier domaine, des progrès ont été faits en matière de suivi a posteriori.

Ce manque d'indicateurs limite la capacité de l'établissement à analyser les risques, notamment en matière de masse salariale, et handicape fortement l'équipe dirigeante dans ses choix stratégiques. Un renforcement très significatif du pilotage et du contrôle de gestion devrait être la priorité de l'établissement.

III – Des comptes financiers fiables, un déficit budgétaire à combler

L'agent comptable est aussi le chef des services financiers. Ce choix est assumé dans le cadre d'une mission claire de restructuration d'un service adapté aux RCE.

Le déploiement de SIFAC en 2012 s'est bien déroulé : une cartographie des processus et des fonctions financières a été établie, un plan de formation spécifique a été mis en place. Ce travail a conduit à une harmonisation des processus financiers dans l'ensemble des services et composantes de l'université et à une réorganisation complète des fonctions financières et comptables. Une fonction financière centrale a vu le jour avec la création d'un service facturier. Les comptes sont aujourd'hui sincères et conformes aux exigences des commissaires aux comptes et sont certifiés depuis 2010.

Les principales orientations budgétaires sont fixées par une lettre de cadrage après un dialogue de gestion entre l'équipe dirigeante et les composantes et services. Cependant, en l'absence d'outil d'analyse, le dialogue s'est déroulé sans référence aux indicateurs d'activité ou de performance, sans connaissance du volume horaire de l'offre de formation et de son coût.

Le diagnostic flash, effectué par le comité d'accompagnement du MESR, et fourni par l'établissement, fait apparaître une dégradation de la situation budgétaire de fonctionnement dès l'exercice 2009, qui s'amplifie sur les exercices 2010 et 2011 et se maintient depuis 2012. Cette forte dégradation résulte pour une grande part de l'évolution de la masse salariale dont le rapport masse salariale /recettes encaissables passe de 83 % en 2010 à 88% en 2011 et à 87% en 2012. Ont notamment contribué à cette situation : l'augmentation des primes pour le personnels BIATSS, l'augmentation du nombre d'emplois des enseignants-chercheurs avec paradoxalement une augmentation des

[26] Le taux de mobilité interne des BIATSS est de 2,62% en 2010 et de 2,42% en 2011(Bilan social 2012 de P13, p 65).

heures complémentaires[27], la mise en place du référentiel des tâches pour les enseignants, l'absence de maîtrise institutionnelle des formations et donc des charges d'enseignement et des heures complémentaires qui en découlent.

On peut y ajouter que P13 avait anticipé l'évolution de sa dotation de fonctionnement pour la période 2009-2011 en se basant sur le nouveau modèle SYMPA d'allocation des moyens. Sur cette base, P13 a mené une politique très active de développement de ses ressources humaines. L'importance du phénomène d'écrêtement, notamment par la limitation de l'augmentation de la dotation d'une année par rapport à la précédente, a laissé P13 avec des engagements sans recettes correspondantes.

Concernant les dépenses d'investissement, l'établissement connait une insuffisance d'autofinancement puisque l'autofinancement net passe successivement de 3,1 M€ en 2009 à -5,1 M€ en 2011 et -2,5 M€ en 2012, le taux de déficit passe de -2% en 2009 à -7% en 2011 et à -4% en 2012. Cette situation résulte d'importants investissements immobiliers pour rénover et mettre en sécurité certains bâtiments. L'établissement ayant une réserve financière confortable, d'importants prélèvements sur fonds de roulement ont été effectués, le FDR passant ainsi de 46,4 M€ en 2009 à 3,6 M€ en 2012[28].

Consciente de la situation, pour l'élaboration du budget 2013, la présidence a adressé aux directeurs de composantes une lettre de cadrage : réduction des crédits de fonctionnement de 7% et du nombre d'heures complémentaires autorisées. En revanche, les crédits affectés à la recherche sont maintenus sous le concept de « sanctuarisation de la recherche ». L'établissement ayant obtenu, en 2012, 35 emplois dans le cadre de la politique du MESR, a décidé de publier 11 postes de PRAG pour la formation linguistique en anglais et a gelé 24 emplois, une mesure qui rapportera au budget de fonctionnement de l'institution par année complète une masse financière d'environ 49 K€ par emploi.

Ainsi, le budget initial 2013 voté par le CA du 14 décembre 2012 présente des dépenses de fonctionnement qui s'élèvent à 167,73 M€ dont 138 M€ de masse salariale. Le nombre d'heures complémentaires passerait de 175 615 à 165 630 heures. La section de fonctionnement serait équilibrée par les recettes supplémentaires constituées par l'apport des 3,3 M€ de l'Idex[29]. Ces diverses mesures permettent de présenter la section de fonctionnement à l'équilibre.

Il n'empêche que des réformes structurelles seront indispensables pour assurer la viabilité financière de l'université à long terme.

IV – Une gestion effective des emplois, une masse salariale encore à maîtriser

En matière de ressources humaines, l'équipe de direction n'a pas fait le choix d'une gestion intégrée. La direction, créée en 2010, comprend donc deux services : le service de la gestion administrative des personnels et celui de la gestion de la paie auxquels s'ajoutent un bureau de la formation et des concours et une cellule action sociale et handicap. Un responsable de la GPEC a été récemment rattaché à la direction.

Cette direction centralise toute la gestion des dossiers des personnels enseignants-chercheurs et BIATSS et assure la mise en paiement de l'ensemble des rémunérations. Une réflexion est en cours sur la centralisation de la gestion des hospitalo–universitaires, qui sont gérés par la composante santé, et sur celle du personnel des contrats de recherche gérés actuellement par le SAIC.

La DRH n'a pas encore établi de véritables procédures en matière de recrutement des personnels enseignants, de suivi de la masse salariale et de contrôle des heures complémentaires, pourtant impactées par la mise en place du référentiel pour l'ensemble des enseignants à raison d'environ 30 000 heures. Le recrutement des vacataires enseignants est fait dans les composantes et les dossiers ne sont connus qu'au moment du paiement des heures. En revanche, la DRH et le contrôleur de gestion valident tous les recrutements des BIATSS après vérification de la soutenabilité financière. L'établissement a pris des mesures importantes en matière de politique indemnitaire en faveur des BIATSS : quasi un doublement des primes statutaires et de nombreuses possibilités de promotions (272 entre 2008 et 2012) rendues possibles par de nombreux départs et par l'organisation efficace de la préparation aux concours. Un suivi de la masse salariale et de la consommation des emplois est effectué avec le contrôle de gestion mais, comme on l'a vu, sans qu'il débouche sur une véritable capacité de prévision.

---

[27] Les heures complémentaires sont passées de 160.432 en 2008-2009 à 184.436 en 2010-2011, représentant 48% des heures prestées.
[28] Compte financier 2012
[29] Présentation budget initial 2013

Devant les difficultés financières, l'institution vient d'initier, sous la responsabilité du VP en charge des moyens, un dispositif visant à maîtriser le volume horaire et le coût de l'offre de formation. Une commission des moyens a été mise en place pour définir les modalités de mise en œuvre. Présidée par le VP, elle réunit des élus des trois conseils, le DGS, l'agent comptable, le contrôleur de gestion et la DRH.

La DRH dispose d'un logiciel pour le suivi des congés, mais n'a pas encore d'outil pour le suivi et l'harmonisation des horaires de travail. Le compte épargne-temps est alimenté par les responsables des services, sans aucun contrôle de la DRH.

Un certain nombre d'actions attestent du rôle important du CHSCT. Les risques liés à l'amiante sont pris en compte et 20 personnes sont suivies ; des formations spécifiques à la prévention des risques, à l'hygiène et la sécurité sont intégrées dans le plan de formation des personnels ; un bilan santé et sécurité au travail est établi annuellement, il est présenté au CHSCT et au CT[30]. Les comptes rendus du CHSCT (Comité Hygiène et Sécurité et Conditions de Travail), qui se réunit au moins trois fois par an, sont largement diffusés dans l'établissement.

Le plan de formation est apprécié par les BIATSS pour la préparation aux concours, mais ils regrettent le manque de formations techniques dont le coût est élevé. Le PRES pourrait apporter une solution par la mutualisation de ce type de formations. Par ailleurs, la prise en compte du mal-être au travail ressenti par certains membres du personnel a conduit à la création d'une cellule de prévention des risques psychosociaux qui fonctionne. En médecine du travail, des efforts significatifs ont été développés depuis quatre ans qui ont amené au recrutement d'un médecin du travail et au triplement du nombre de visites médicales. Cet effort doit être poursuivi et encouragé.

V – Un système d'information fortement modernisé

La DSI (direction des systèmes d'information) a été créée en remplacement du CRI, avec l'arrivée d'un IGR fin 2009 et d'un VP SI nommé début 2010. La DSI a été réorganisée par regroupement de l'ensemble des services précédemment dispersés de l'établissement. Le schéma directeur du système d'information est réalisé et il se décline en mode projet. Le VP SI coordonne aussi le SI du PRES et veille à ce que tous les projets conduits à Paris 13 soient intégrés dans la logique et la stratégie du PRES. L'établissement est également partenaire de l'UNPIDF (université numérique Paris Île-de-France).

De nombreux chantiers sont en cours, dont le degré d'avancement est variable. L'entrepôt de données ETL (*Extract Transform and Load*) est opérationnel depuis le 15 mars 2013 et un important travail de fiabilisation est en cours de réalisation ; l'environnement numérique de travail (ENT) est en voie d'achèvement, déjà en service pour les étudiants, en cours de déploiement pour les personnels ; 50% des étudiants utilisent l'adresse mail activée par l'établissement ; le déploiement du Wifi est inachevé ; la politique de sécurité a été renforcée suite à l'audit externe réalisé en 2011.

Le *e-learning* doit encore se généraliser et nécessite une homogénéisation des différentes plateformes utilisées dans les composantes. L'audiovisuel est peu utilisé, sauf par la faculté de médecine.

VI – Une gestion restructurée du patrimoine immobilier : efficace mais compromise par le déficit financier

La direction du patrimoine et de la logistique immobilière, confiée à un ingénieur de recherche et à ses deux adjoints, centralise l'ensemble des compétences et attributions liées au patrimoine. Sur les sites distants, la logistique est assurée soit par un chef de site, soit par une équipe logistique et technique, rattachés à la direction. L'établissement a dû entretenir de nouvelles surfaces (un gymnase depuis 2010, 1 800 m^2 supplémentaires à Argenteuil) à budget constant. Le nettoyage des locaux et la sécurité des campus sont en grande partie externalisés.

Le schéma pluriannuel de stratégie immobilière (SPSI) a été validé en 2012 et le schéma directeur immobilier est en cours de réalisation avec l'appui de l'établissement public EPAURIF et de la Caisse des dépôts et consignations. Il devrait être livré en juillet 2013.

La direction dispose d'un gestionnaire de données et de plans qui utilise l'application de gestion VIZELIA destinée à alimenter à terme l'entrepôt de données. La gestion des plannings de salles est décentralisée dans les composantes et s'appuie sur plusieurs applications différentes, ce qui ne facilite pas la connaissance du taux d'occupation des locaux.

---

[30] Bilan 2012 santé et sécurité au travail

L'établissement dispose de l'estimation par France Domaine de la valeur de son patrimoine immobilier qui s'élève à 108,36 M€[31]. Malgré les dépenses d'entretien et de rénovation qui ont été réalisées ces dernières années, le patrimoine de Paris 13 est vieillissant et de nombreux locaux sont anciens. Certains équipements ne correspondent plus aux normes actuelles de sécurité, principalement les installations électriques. La mise aux normes de l'ensemble des campus a été évaluée à environ 50 M€. Le budget annuel consacré à ces travaux, vu les contraintes financières, passe de 2 M€ en 2012 à 1 M€ en 2013. Un diagnostic de performance énergétique a été réalisé. Il confirme le défaut majeur des bâtiments en termes d'efficacité énergétique. Cet objectif sera pris en compte dans le schéma directeur en élaboration.

Le service hygiène et sécurité et conditions de travail, rattaché au DGS, compte deux ingénieurs. Il travaille de manière étroite avec le directeur du patrimoine, prend en charge avec le VP sûreté et sécurité les questions relatives à ces domaines et coordonne un réseau de 35 assistants de prévention répartis sur l'ensemble des sites. Ces assistants travaillent en collaboration avec les responsables de composantes, de services ou de laboratoires, ils font remonter les problèmes rencontrés via le registre de sécurité. Cette procédure fonctionne bien.

L'établissement a pris du retard dans l'élaboration et la mise à jour du document unique des risques professionnels. Grâce à l'intervention des assistants de prévention, de réels progrès sont attendus pour 2013.

Concernant la sécurité des personnes sur les campus, l'université a connu d'importants problèmes qui l'ont amenée à prendre la décision difficile, impopulaire et coûteuse (2 M€), de clôturer le campus de Villetaneuse, ce qui a conduit à une réduction significative des perturbations au sein du campus.

VII – Le management de la qualité : une absence assumée

L'université ne dispose pas d'un qualiticien, ni d'une cellule ou service propre à gérer une politique d'amélioration dans les domaines de la qualité, de la capacité d'autoévaluation, de l'efficacité des actions. P13 n'a pas, non plus, de comité d'audit externe susceptible d'éclairer la présidence et le CA.

Ces carences sont expliquées par l'absence de moyens financiers[32].

Pour son rapport d'autoévaluation, l'établissement a néanmoins pu conduire une analyse de ses forces et de ses faiblesses que, globalement, la présente évaluation rejoint.

[31] Compte financier 2012
[32] Auto-évaluation du contrat 2009-2012, p 56

Les relations avec le CH&U

Des relations université-CHU qui pourraient être plus intégratives

Le rapport AERES de 2009 mettait en évidence la complexité des relations CHU-université et le manque de prospective hospitalo-universitaire. Aujourd'hui, l'université est liée au groupe hospitalier de Paris-Seine-Saint-Denis par une nouvelle convention signée en 2013.

L'AP-HP affirme son adhésion au PRES SPC, percevant au travers de ces rapprochements universitaires un levier pour simplifier et structurer l'offre de soins au-delà du périmètre des UFR et des universités. Les grandes orientations stratégiques sont ainsi définies à l'échelle de l'AP-HP (qui a sa propre organisation), du PRES et de P13.

L'AP-HP, groupement hospitalier, est représentée au sein des instances de gouvernance de l'UFR SMBH, et celle-ci est présente dans les instances du groupement. Le groupement hospitalier et l'université ont une réelle conscience des opportunités liées à l'environnement démographique caractérisé par un bassin de population de 1,6 million d'habitants avec un fort taux d'immigration. Dans ce contexte, le choix stratégique s'est voulu multidisciplinaire et dynamique, tant sur le plan de la pédagogie que de la recherche.

Toutefois, l'organisation de l'UFR laisse entrevoir un positionnement et un mode de fonctionnement distancié et autonome vis-à-vis de l'université dans ses relations avec le groupement. Il en résulte une certaine opacité, la gouvernance stratégique hospitalo-universitaire étant contrainte par de nombreuses structures d'interfaces à vocation consultative.

Dans le domaine de la recherche, l'empilement de structures (comité local de la recherche biomédicale et en santé, conseil scientifique de la commission médicale établissement locale, commission de la recherche de l'UFR) rend peu lisible le processus de décision et d'engagement des partenaires (groupements hospitaliers, université, EPST). Ce rôle pourrait être confié au seul comité local de la recherche biomédicale, présidé par un directeur Inserm. Ce comité, qui s'est, dans un premier temps, essentiellement centré sur l'appel à projets DHU (département hospitalo-universitaire) lancé par l'AP-HP, est désormais missionné dans le cadre du contrat d'objectifs hospitalo-universitaire et pourrait se concentrer davantage sur des aspects de politique stratégique.

En revanche, la commission mixte hospitalo-universitaire assure une bonne coordination et contribution des acteurs au processus d'orientation et de recrutement des emplois hospitalo-universitaires : 50% des postes sont redéployés dont le quart définitivement. L'objectif est de renforcer les disciplines fortement implantées ou en devenir.

À ce jour, il n'y a pas de procédure formalisée d'évaluation périodique des activités de soins, d'enseignement et de recherche, des personnels hospitalo-universitaires, malgré l'obligation du rapport quadriennal d'activité.

En conclusion, grâce à ses relations avec les CHU et l'AP-HP, l'université a l'opportunité de renforcer sa stratégie mixte d'ancrage territorial fort et de réseaux d'excellence.

Conclusion

L'université P13 se définit comme une université pluridisciplinaire parisienne en banlieue.

Située sur cinq campus dans le nord de Paris, l'université accueille près de 22 000 étudiants, un nombre en croissance régulière.

L'université s'est donné comme mission « *de faire du service public de l'enseignement supérieur et de la recherche un élément fondamental de l'ascension sociale des étudiants et une force pour la requalification de son territoire d'implantation* ». L'ouverture de l'université sur son environnement immédiat et sa vocation sociale se traduisent par un taux élevé d'étudiants du premier cycle, d'étudiants originaires des départements limitrophes et d'étudiants issus de milieux défavorisés. La communauté universitaire de P13 s'est fortement identifiée à cette vocation sociale et fait preuve à cet égard d'un engagement qui se trouve reconnu par la valeur ajoutée positive qu'obtient P13 dans l'analyse des taux de réussite pondérés par la situation sociale des étudiants. De nombreuses initiatives pédagogiques ont ainsi vu le jour pour l'orientation, l'aide à la réussite et l'insertion professionnelle des étudiants, souvent en collaboration très étroite avec les collectivités territoriales et le milieu socioéconomique local. La formation en alternance est ainsi un point fort de l'institution.

Il faut souligner tout particulièrement la réussite de l'intégration des étudiants dans la vie des campus par des initiatives dynamiques dans les domaines de la culture, du sport, de la médecine préventive, du handicap, de l'aide sociale et psychologique. Malheureusement, le taux de passage de L1 à L2 reste bas (27,4%) et l'université ne dispose pas d'indicateurs de suivi qui lui permettraient d'évaluer l'efficience des nombreux dispositifs mis en place pour la réussite et l'insertion professionnelle.

Dans son territoire, à Saint-Denis, l'université est partenaire de la Maison des Sciences de l'Homme-Nord avec le CNRS et Paris 8 et est engagée dans le projet du campus Condorcet, un pôle d'excellence en SHS dont la première phase devrait être en place en 2018. L'université P13 est membre fondateur du PRES Sorbonne-Paris-Cité. Le PRES a été lauréat de l'Idex « Université Sorbonne-Paris Cité » (U-SPC) dont un objectif est la création d'une université unifiée à l'horizon 2016.

P13 a développé une offre foisonnante de formation et les équipes de P13 sont dans une phase importante d'harmonisation de l'offre dans le cadre du PRES, une tâche difficile qui prendra certainement du temps mais qu'il faut poursuivre.

Dans le domaine de la recherche, dont le développement est une priorité affichée de l'université, P13 a été lauréate d'un bon nombre d'investissements d'avenir, lesquels ont un effet structurant positif sur l'organisation de sa recherche dans la voie de la future U-SPC. Les relations avec l'Inserm sont excellentes. Avec le CNRS, elles sont tout aussi excellentes dans certains domaines, mais plus fragiles dans d'autres. Les formations doctorales de P13 sont attractives. Si les relations avec les partenaires socioéconomiques sont très positives dans le cadre de la formation, elles sont moins efficientes pour la valorisation de la recherche en dépit de la multiplication des outils et des initiatives.

Tant en formation qu'en recherche, la pluridisciplinarité est réelle et est un point fort de l'université.

Malgré la mise en place d'un service dynamique des relations internationales au niveau institutionnel, la motivation des composantes à l'ouverture internationale reste faible ainsi que la mobilité étudiante.

L'université a entrepris une profonde restructuration de sa gestion et de ses modes de fonctionnement. Des résultats positifs sont déjà évidents : le service financier produit des comptes fiables, sincères et vérifiés par un audit externe. L'état des lieux du patrimoine immobilier est établi et un schéma directeur est en cours d'élaboration. Les systèmes d'information, unifiés, ont un schéma directeur, ses principaux outils sont fonctionnels et ses développements s'inscrivent dans les perspectives du PRES. Un service dynamique des relations internationales est en place. Les fonctions du SAIC et de la SATT sont clarifiées. Une convention hospitalo-universitaire avec l'AP-HP vient d'être signée.

Cette réelle évolution vers un pilotage plus efficace ne s'est cependant pas faite sans difficultés pour les personnels avec, chez certains, l'apparition d'un « mal être au travail ». Et pourtant il reste du chemin à parcourir :

l'université n'a pas encore atteint l'équilibre entre l'indispensable liberté d'initiative des composantes et la nécessaire cohérence de la stratégie institutionnelle. Le pilotage et le contrôle de gestion sont insuffisants : les banques de données ne sont pas encore fiabilisées, l'université ne maîtrise pas son offre de formation, ni sa masse salariale, ni ses heures complémentaires. Les indicateurs d'évaluation (notamment pour la qualité de l'enseignement, l'aide à la réussite, l'insertion professionnelle, le coût des formations) manquent, ce qui empêche les dialogues de gestion de sortir de leurs bases historiques.

De plus, l'université est aujourd'hui confrontée à deux défis majeurs, à résoudre en priorité.

Le premier est le déficit financier structurel qui se répète depuis 2009 et qui ne permet plus à l'université de faire face à ses devoirs, par exemple en termes de renouvellement de la documentation pour les étudiants ou de mise aux normes de sécurité de certains bâtiments. Le retour à l'équilibre est indispensable pour donner à l'université des marges de manœuvres à la hauteur de ses ambitions.

Le deuxième est le hiatus qui se crée entre le volontarisme de l'équipe présidentielle vers l'université unifiée Sorbonne-Paris-Cité et les réserves d'une bonne partie de la communauté universitaire, tant au niveau des enseignants et des enseignants-chercheurs que du personnel BIATSS. Incompréhensions, craintes et critiques portent tout autant sur le périmètre de l'Idex que sur le maintien des formations, les affectations d'emplois et la métamorphose de l'image. Au moment de la visite, un grand effort de communication de l'équipe présidentielle était en cours.

Quoi qu'il en soit, la communauté universitaire P13 a réussi à associer à un investissement profond dans sa mission sociale le développement d'une recherche scientifique ambitieuse. La dynamique de changement qui l'anime devrait lui permettre de résoudre les difficultés du moment, aussi sérieuses soient-elles.

I – Les points forts

- Investissement profond de l'établissement et de la communauté dans la mission sociale et le maillage territorial : accueil, aide à la réussite, insertion professionnelle, intégration par les activités sportives et culturelles, synergie avec les collectivités locales et les partenaires socioéconomiques ;
- Insertion réussie dans le PRES SPC et dans les investissements d'avenir ;
- Pluridisciplinarité de la formation et de la recherche ;
- Dynamique du changement dans le fonctionnement de l'institution.

II – Les points faibles

- Mobilité internationale des étudiants et valorisation de la recherche encore limitées ;
- Situation financière en déséquilibre ;
- Pilotage, notamment de l'offre de formation, et contrôle de gestion encore insuffisants ;
- Hiatus entre le volontarisme de l'équipe présidentielle et les réserves de la communauté universitaire dans l'adhésion au projet de l'université SPC unifiée.

III – Les recommandations

- Renforcer le pilotage et le contrôle de gestion : construire et rendre opérationnels les indicateurs de suivi notamment pour tout ce qui concerne les cohortes étudiantes de l'orientation à l'insertion professionnelle, évaluer le coût des enseignements, améliorer les procédures RH, maîtriser la masse salariale et les heures complémentaires, créer un comité d'audit externe, prendre les mesures nécessaires au retour à l'équilibre financier incluant le schéma directeur du patrimoine ;
- Renforcer l'adhésion au projet de l'université nouvelle U-SPC par l'ensemble de la communauté universitaire par un processus participatif à l'ajustement de la cartographie des formations, à l'élargissement des périmètres de l'Idex et à la mutualisation des fonctions support. Des précautions sont à prendre pour éviter qu'une scission ne s'opère entre une partie de la communauté universitaire tournée vers une recherche d'excellence labellisée, et une autre partie très impliquée dans son rôle social au sein du département de Seine-Saint-Denis.

Ces deux chantiers sont urgents, lourds et difficiles. L'université a la volonté et le dynamisme nécessaires pour les mener à bien.

Liste des sigles

A

AERES	Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur
ALL	Arts, lettres, langues
ANR	Agence nationale de la recherche
AP-HP	Assistance publique Hôpitaux de Paris

B

Baip	Bureau d'aide à l'insertion professionnelle
BIATSS	Bibliothécaires, ingénieurs, administratifs, techniciens, et personnels sociaux et de santé
BTS	Brevet de technicien supérieur
BU	Bibliothèque universitaire

C

C2I	Certificat informatique et internet
CA	Conseil d'administration
CCI	Chambre de commerce et d'industrie*
CEA	Commissariat à l'énergie atomique et aux énergies alternatives
Cevu	Conseil des études et de la vie universitaire
CHSCT	Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail
CHU	Centre hospitalo-universitaire
Cles	Certification en langues de l'enseignement supérieur
CNRS	Centre national de la recherche scientifique
CPE	Commission paritaire d'établissement
Cri	Centre de ressources informatiques
Crous	Centre régional des œuvres universitaires et scolaires
CS	Conseil scientifique
CT	Comité technique

D

D	(LMD) Doctorat
DEG	Droit, économie, gestion
DGS	Direction générale des services
DRH	Direction des ressources humaines
DU	Diplôme universitaire
DUT	Diplôme universitaire de technologie

E

EA	Équipe d'accueil
EC	Enseignant chercheur
ECTS	*European credit transfer system* (système européen d'unités d'enseignement capitalisables transférables d'un pays à l'autre)
ED	École doctorale
ENT	Environnement numérique de travail
EPST	Établissement public à caractère scientifique et technologique
Equipex	Equipement d'excellence
Erasmus	*European action scheme for the mobility of university students* (programme européen)
ETP	Équivalent temps plein

F

FDR	Fonds de roulement
FSDIE	Fonds de solidarité et de développement des initiatives étudiantes

G

GPEC	Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

H

HC	Heures complémentaires
HDR	Habilitation à diriger des recherches

I

Idex	Initiative d'excellence
IFSI	Institut de formation aux soins infirmiers
IGAENR	Inspection générale de l'administation de l'éducation nationale et de la recherche
IGR	Ingénieur de recherche
Inserm	Institut national de la santé et de la recherche médicale
IRD	Institut de recherche pour le développement
IRTS	Institut régional du travail social
ITA	(Personnels) Ingénieurs, techniciens et administratifs
IUT	Institut universitaire de technologie

J

JE	Jeune équipe

L

L	(LMD) Licence
L/L1/L2/L3	(LMD) Licence, licence 1re année, 2e année, 3e année
Labex	Laboratoire d'excellence
LMD	Licence-master-doctorat
LRU	Loi relative aux libertés et responsabilités des universités
LSH	Lettres et sciences humaines

M

M	(LMD) Master
M/M1/M2	(LMD) Master, master 1re année, 2e année
MCF	Maître de conférences
MCU-PH	Maître de conférences des universités - praticien hospitalier
MESR	Ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche

N

O

OVE	Observatoire de la vie étudiante

P

PAPESR	Portail d'aide au pilotage de l'enseignement supérieur et de la recherche (MESR)
PIA	Programme des investissements d'avenir
PPP	Partenariat public privé
PU	Professeur des universités
PRAG	Professeur agrégé
PRES	Pôle de recherche et d'enseignement supérieur
PU-PH	Professeur des universités-Praticien hospitalier

R

RCE	Responsabilités et compétences élargies
RH	Ressources humaines
RI	Relation internationales

S

Saic	Service d'activités industrielles et commerciales
SATT	Société d'accélération du transfert de technologies
SCUIO-IP	Service commun universitaire d'information et d'orientation et d'insertion professionnelle
SHS	Sciences humaines et sociales
SI	Système d'information
Sifac	Système d'information financier analytique et comptable

SPI	Sciences pour l'ingénieur
Staps	Sciences et techniques des activités physiques et sportives
STS	Sciences, technologies, santé
SUMPPS	Service universitaire de médecine préventive et promotion de la santé

T

TICE	Technologies de l'information et de la communication dans l'enseignement

U

UFR	Unité de formation et de recherche
UMR	Unité mixte de recherche
UPR	Unité propre de recherche
U-SPC	Université Sorbonne Paris Cité (Idex)

V

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

W

Wifi	*Wireless Fidelity* (Fidélité sans fil)

Observations communes de Sorbonne Paris Cité

SORBONNE PARIS CITÉ • 190 AVENUE DE FRANCE - 75013 PARIS • +33 (0)1 49 54 83 42 • WWW.SORBONNE-PARIS-CITE.FR

BM/PAV le 16/10/2013

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

Au moment où se termine l'évaluation par l'AERES de 7 des 8 établissements[1] membres fondateurs de Sorbonne Paris Cité, ainsi que du pôle de recherche et d'enseignement supérieur lui-même, l'ensemble des universités et établissements concernés ont décidé de faire précéder les réponses spécifiques de chacun des établissements d'une introduction commune : tous les rapports soulignent, en effet, le caractère hautement stratégique et structurant de leur appartenance à SPC ; mais tous les rapports notent, dans le même temps, combien le projet d'université unifiée gagnerait aujourd'hui à être précisé.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

* * *

Observations du président

UNIVERSITÉ PARIS NORD 13

Réponse du Président de l'Université Paris 13 à l'évaluation de l'AERES

Nous avons bien reçu le rapport de l'AERES évaluant l'université Paris 13. Nous partageons l'analyse et allons tenter de mettre en œuvre les recommandations du rapport. Néanmoins, il nous semble que le comité de visite a parfois manqué de vision dialectique et tente d'opposer deux démarches qui sont pour nous complémentaires.

Il en est ainsi de notre stratégie qui, nous en sommes persuadés, concilie une « université d'excellence » avec une « université sociale ». Notre ancrage territorial nous donne non seulement des devoirs de promotion sociale mais aussi l'impérieuse nécessité d'avoir une pédagogie et une recherche de premier plan.
Ceci se décline au niveau de notre stratégie de recherche ou il nous semble naturel de mener de front une recherche généraliste et une recherche ciblée. Concernant le financement des laboratoires et de leurs projets, ceci se décline aisément par des projets financés par les appels d'offre du PIA et d'autres, en devenir, financés par le BQR du conseil scientifique.

Il n'y a pas, pour nous de contradiction à poursuivre à la fois un développement harmonieux de l'ensemble des thématiques et l'émergence et le renforcement de projets originaux (interfaces, niches thématiques) d'excellence internationale. Ces deux logiques stratégiques nous paraissent complémentaires et n'ont pas été induites ni par le PRES ni par l'Idex auxquels elles préexistaient. L'une comme l'autre peuvent d'ailleurs s'y inscrire et s'appliquer aussi à la stratégie du PRES dans son ensemble.

Concernant notre politique d'accueil des doctorants étrangers, certes les « publics sont fragiles » et certes certains ont « des difficultés d'intégration », c'est la raison pour laquelle notre rôle social est aussi important ! Nos efforts d'intégration et de promotion se traduisent ainsi par un taux d'insertion de près de 98% bien supérieur à la moyenne nationale.

Concernant l'image de l'Université Paris 13, il semble très étonnant et fort inquiétant que l'on affirme qu'il puisse y avoir incompatibilité entre une « université sociale » et une « université d'excellence ».
Notre université « fourmille de projets et saisit toutes les opportunités » car rien ne nous a été donné et alors même que nous devrions être plus soutenus que la moyenne des universités nous sommes sur le podium des universités les plus sous dotées en crédit et en emploi ! Notre sous dotation est en contradiction flagrante avec tous les discours sur l'équité du service public sur l'ensemble du territoire national.

C'est par la dialectique que nous pensons traiter le « hiatus entre le volontarisme de l'équipe présidentielle et les réserves de la communauté universitaire dans l'adhésion au projet de l'université SPC unifiée ». Certes, il n'y a jamais assez d'information, ni de concertation. Certes, le projet IDEX a du être rédigé dans une certaine confidentialité. Mais le rôle d'une équipe de direction est d'anticiper les évolutions puis de définir un cap et d'y faire adhérer la communauté. Il y aura toujours de bonnes raisons pour refuser le changement, c'est à l'équipe de direction de savoir convaincre et entrainer les collègues et les étudiants.

Pour le reste, vous voudrez bien trouver ci-dessous quelques remarques ou précisions que nous souhaiterions ajouter à ce rapport, qui pour l'ensemble, nous satisfait.

Fait à Villetaneuse, le 4 novembre 2013

République Française
Université Paris 13 - N°10

Jean-Loup SALZMANN
Président de l'Université Paris 13

3

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

SORBONNE PARIS CITÉ
CAMPUS CONDORCET

La gouvernance (Pages 5-7)

I – Une double stratégie : vocation militante originelle, ouverture à de nouveaux horizons

Page 5 : § 3 - Il est à signaler que l'UFR DSPS compte, parmi les membres de son Conseil, un représentant de la Chambre de commerce et d'industrie de Paris.

Stratégie en matière de recherche (Pages 8-10)

I - Un fort soutien à la recherche, avec des résultats concrets

Page 8 : *§ 7* Quant aux efforts de coordination en matière de recherche, il faut signaler la mise en place d'un colloque annuel commun aux trois laboratoires de l'UFR DSPS sur des sujets transversaux (pour 2014 : Les groupes de pression) et le projet (très avancé) de création d'une Structure fédérative d'unités de recherches entre ces mêmes laboratoires.

II – Des logiques stratégiques à réconcilier

Page 9 : Premier paragraphe, qui clôt le passage sur la « stratégie en matière de recherche » : la rédaction des experts ne me paraît pas refléter l'esprit des correctifs apportés par le VPCS et le Président dans notre réponse ; ils persistent à affirmer l'existence de problèmes ou de difficultés là où, pour nous, il n'y en a pas.

III – Une recherche partenariale bien ancrée territorialement

Les rapports avec le CNRS, que ce soit au niveau des instituts ou de la délégation régionale, sont très bons. Ce dont souffre notre établissement est le manque de recrutement de chercheurs CNRS dans ses unités mixtes de recherche. Une partie de la difficulté vient du fait que, dans ce domaine, la concurrence est rude avec les UMR de Paris Centre, vers lesquelles les meilleurs candidats ont tendance à se tourner en priorité.

IV – Une formation doctorale appréciée

A l'instar de beaucoup de nos masters, nos deux écoles doctorales pluridisciplinaires de site possèdent deux particularités importantes :

- elles accueillent un taux d'étrangers important 54%, contre 42% en moyenne nationale, venant essentiellement de l'Afrique et de l'Asie francophones et avec des niveaux sociaux très variables conduisant souvent à une certaine précarité des doctorants ou à des difficultés d'intégration;
- malgré tout, le taux d'insertion des docteurs est très satisfaisant : en moyenne parmi les docteurs des années 2006, 2007 et 2008 (taux de réponse de 85%), 43% sont insérés dans l'ES&R, 22% dans d'autres secteurs publics et 25% dans le secteur privé, alors que moins de 2% sont au chômage ; tous ces chiffres sont bien meilleurs que la moyenne nationale mais aussi que celle des établissements du PRES (pas connaissance de statistique nationale).

Stratégie en matière de valorisation de formation (Pages 12-15)

II – Une offre de formation foisonnante à forte orientation professionnalisante

Page 13 : En réponse à la critique sur l'insuffisance de candidats aux certifications qu'en 2013, l'université Paris 13 a restructuré l'Espace Langues commun à l'ensemble des composantes de façon à développer les certifications (CLES, TOEFEL, TOEIC) et que le rectorat lui a accordé l'autorisation de préparer et de faire passer les DEAL et le DALF pour le FLE.

Le pilotage et la gestion (Pages 19-22)

IV – une gestion effective des emplois, une masse salariale encore à maîtriser

Page 20 : § 7 Les experts persistent à écrire que nous n'avons pas de procédures pour les recrutements des enseignants, en dépit des précisions apportées en commentaire dans notre réponse.

Page 21 : La création d'un poste de Médiateur me semble avoir été oubliée, alors qu'elle est importante pour le dialogue social et l'expression du mal être de certains membres du personnel.

Les relations avec le CH&U (Page 23)

Le processus d'engagement des partenaires (ici GH et université) ne peut pas être confié au seul comité local de la recherche biomédicale qui est une instance consultative de l'AP-HP composée de membres nommés et dont le champ de compétence n'aborde pas l'enseignement universitaire et les soins hospitaliers. Les aspects de politique stratégique relèvent des instances de gouvernance qui sont en charge de définir et mettre en œuvre le contrat d'objectifs hospitalo-universitaires.

* * *

Organisation de l'évaluation

L'évaluation de Paris 13 a eu lieu du 16 au 18 avril 2013. Le comité d'évaluation était présidé **par Jean-Louis Vanherweghem**, ancien recteur et président honoraire de l'université libre de Bruxelles.

Ont participé à l'évaluation :

- **Pierre Chiappetta**, professeur des universités, Aix-Marseille Université,
- **Isabel del Val Valdivieso**, professeur d'histoire, université de Valladolid (Espagne),
- **Laureline Errard**, ancienne VP étudiante de l'université Nancy 2,
- **Christian Genre**, maitre de conférences, université de Poitiers,
- **François Guillé**, directeur général centre Eugène Marquis, Rennes, ancien doyen de la faculté de médecine de Rennes,
- **Christiane Heitz**, professeur des universités, université de Strasbourg,
- **Isabelle Jacques**, maître de conférences, université de Franche-Comté,
- **Guilhène Maratier-Declety**, ancienne directrice des relations internationales de l'enseignement, Chambre de commerce et d'industrie de Paris,
- **Yvonnick Morice**, directeur général du CHRU de Lille,
- **Evelyne Sarmejeanne**, ancienne directrice générale des services, université de Saint-Etienne.

Nadine Lavignotte, déléguée scientifique, et **Michelle Houppe**, chargée de projet, représentaient l'AERES.

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

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