

RAPPORT D'ÉVALUATION DE  
L'UNIVERSITÉ PARIS DESCARTES (P5) ET  
DE L'UNIVERSITÉ PARIS DIDEROT (P7)

**CAMPAGNE D'ÉVALUATION 2017-2018**  
VAGUE D

Rapport publié le 18/12/2018



Pour le Hcéres<sup>1</sup> :

Michel Cosnard, Président

Au nom du comité d'experts<sup>2</sup> :

Bernard Coulie, Président de  
comité

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

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

<sup>2</sup> Les rapports d'évaluation "sont signés par le président du comité". (Article 11, alinéa 2).

## SOMMAIRE

I. Introduction .....	4
Caractérisation du territoire .....	4
Structuration de la coordination territoriale Université Sorbonne Paris Cité (USPC).....	4
Caractérisation des universités Paris Descartes et Paris Diderot.....	5
Contexte de l'évaluation.....	6
II. Le positionnement institutionnel et la stratégie de développement de l'établissement ...	7
III. La gouvernance et le pilotage de l'établissement .....	11
L'organisation interne de l'établissement.....	11
La gouvernance au service de l'élaboration et de la conduite du projet stratégique .....	11
Le pilotage au service de la mise en œuvre opérationnelle du projet stratégique.....	12
Les grandes fonctions du pilotage : ressources humaines, finance, système d'information, patrimoine immobilier.....	14
1. La fonction ressources humaines (RH) .....	14
2. La fonction finance .....	15
3. La fonction système d'information (SI).....	16
4. La fonction immobilière .....	16
IV. La recherche et la formation.....	18
La politique de recherche .....	18
La politique de formation initiale et continue.....	19
Le lien entre recherche et formation.....	21
La documentation .....	22
V. La réussite des étudiants.....	24
Les parcours des étudiants, de l'orientation à l'insertion professionnelle.....	24
La vie étudiante.....	25
La participation des étudiants à la gouvernance .....	27
VI. La valorisation et la culture scientifique.....	28
La valorisation des résultats de la recherche.....	28
La diffusion, l'enrichissement du patrimoine et le développement de la culture scientifique et technique ....	29
VII. Les relations européennes et internationales.....	31
VIII. Conclusion .....	34
Points forts .....	35
Points faibles.....	35
Recommandations concernant la fusion.....	36
IX. Liste des sigles.....	37
X. Observations du président de l'université Paris Descartes et Observations de la présidente de l'université Paris Diderot .....	40
XI. Organisation de l'évaluation .....	45

# I. INTRODUCTION

## CARACTERISATION DU TERRITOIRE

Les deux universités Paris Descartes (P5) et Paris Diderot (P7) sont implantées en région Île-de-France, composée de trois académies (Créteil, Paris et Versailles) qui représentent au total 12 millions d'habitants<sup>1</sup> dont un peu plus de 2 millions au niveau de la ville de Paris. La région Île-de-France compte 32 universités ou grands établissements. Pour l'année 2015-2016, 663 066 étudiants<sup>2</sup> étaient inscrits dans un établissement d'enseignement supérieur francilien dont 365 146 à l'université. La moitié des étudiants franciliens sont inscrits dans un établissement situé à Paris. En 2013, la région dénombrait 55 876 membres du personnel de l'enseignement supérieur et de la recherche.

L'Île-de-France est la première région européenne en matière de dépenses en recherche et développement<sup>3</sup> et la région est au premier rang des régions européennes en matière de production scientifique (4 % de la production européenne) et de demandes de brevets européens (5 % des demandes). En 2015, la région comptait 98 écoles doctorales (ED).

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

## STRUCTURATION DE LA COORDINATION TERRITORIALE UNIVERSITE SORBONNE PARIS CITE (USPC)

P5 comme P7, en tant qu'acteurs de l'enseignement supérieur et de la recherche de l'Île-de-France, sont membres de la Comue Université Sorbonne Paris Cité (USPC).

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

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

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

En avril 2016, au terme de la période probatoire de quatre ans et suite à l'évaluation par le jury international, l'Idex a été arrêtée. La Comue a ensuite pu déposer un nouveau projet « Université Paris 2019 » qui a été labellisé Initiative d'excellence par le gouvernement, sur la base de l'évaluation positive du jury international des Idex en mars 2018. Le projet prévoit la fusion des universités P5 et P7 et l'intégration de l'IPGP, afin de créer une nouvelle université dotée d'une forte renommée internationale.

<sup>1</sup> Populations légales 2014 (Institut national de la statistique et des études économiques - Insee).

<sup>2</sup> Diagnostic de stratégie territoriale de l'enseignement supérieur et de la recherche (Strater), 2016. Chiffres les plus récents.

<sup>3</sup> La dépense intérieure de recherche et développement (Dird) francilienne s'élevait en 2012 à 18 500 M€ (la Dird des administrations étant de 5 802 M€).

<sup>4</sup> Les Comue Université Sorbonne Paris Cité (USPC) ; Paris sciences et lettres (PSL) ; Hésam. La Comue Sorbonne Universités (SU) a évolué en date du 1<sup>er</sup> janvier 2018 en une « association » Sorbonne Université.

## CARACTERISATION DES UNIVERSITES PARIS DESCARTES ET PARIS DIDEROT

**L'université Paris Descartes (P5)** est une université sous statut d'établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel (EPSCP) sous tutelle du ministère de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation (Mesri). L'établissement a été créé en 1970 et est issu de la partition de l'université de Paris, consécutive à la loi Edgar Faure.

Les étudiants inscrits en 2016-2017<sup>5</sup> (inscriptions principales) sont au nombre de 32 302 (63 % d'étudiantes), dont 47 % en premier cycle, 49 % en deuxième cycle et 4 % en troisième cycle. 11,3 % des étudiants sont de nationalité étrangère et issus de systèmes éducatifs étrangers. L'université compte 1 208 doctorants répartis dans 13 écoles doctorales.

En 2016, les effectifs du personnel de l'établissement représentent 4 077 personnes. Ils comprennent 1 700 enseignants-chercheurs et enseignants - dont 1 279 titulaires (547 professeurs des universités - PR, 622 maîtres de conférences - MCF, 110 enseignants du second degré), 421 enseignants non permanents et 2 377 Biatss<sup>6</sup>, dont 48 % de titulaires et 52 % de non titulaires, qui contribuent au fonctionnement quotidien de l'établissement<sup>7</sup>.

L'université Paris Descartes, qui comprend 85 laboratoires de recherche, est organisée en neuf unités de formation et de recherche (UFR) et un institut universitaire de technologie (IUT). Ses activités sont réparties sur une quinzaine de sites, concentrés pour l'essentiel dans le quartier latin, le sud et le sud-ouest de Paris, avec trois implantations dans le département des Hauts-de-Seine. Le patrimoine immobilier affecté à l'établissement représente 244 000 m<sup>2</sup> de surface hors œuvre nette (Shon).

L'établissement bénéficie des responsabilités et compétences élargies (RCE) depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2009. Son budget 2016, le premier à avoir été exécuté en mode gestion budgétaire et comptable publique (GBCP), est de l'ordre de 330 M€. Sa subvention pour charges de service public s'élève à 232 M€ (70,3 % du budget).

**L'université Paris Diderot (P7)** est une université sous statut d'EPSCP et sous tutelle du Mesri. Tout comme l'université Paris Descartes, l'établissement a été créé en 1970 et est issu de la partition de l'université de Paris.

Les étudiants inscrits en 2016-2017<sup>8</sup> (inscriptions principales) sont au nombre de 25 889 (60,4 % d'étudiantes), dont 48 % en premier cycle, 44,8 % en deuxième cycle et 7,2 % en troisième cycle. 12,2 % des étudiants sont de nationalités étrangères et issus de systèmes éducatifs étrangers. L'université compte 1 814 doctorants dans 17 écoles doctorales.

En 2016, les effectifs du personnel représentent 3 606 personnes. Ils comprennent 2 013 enseignants-chercheurs et enseignants - dont 1 359 titulaires (599 PR, 712 MCF, 48 enseignants du second degré) et 654 enseignants non permanents - et 1 593 Biatss, dont 67 % de titulaires et 33 % de non titulaires, qui contribuent au fonctionnement quotidien de l'établissement<sup>9</sup>.

L'université Paris Diderot, qui comprend 87 laboratoires, est organisée en 16 UFR, un IUT, une école d'ingénieurs, un institut universitaire d'hématologie (IUH) et un institut universitaire professionnalisé (IUP) génie de l'environnement. Ses activités sont réparties sur sept sites géographiques. Le campus Paris rive gauche, le plus important, réunit l'ensemble des disciplines de sciences exactes et de lettres et sciences humaines. Le patrimoine immobilier affecté à l'établissement est de 225 783 m<sup>2</sup> Shon.

L'établissement bénéficie des RCE depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2009 et est passé à la GBCP en 2017. Le budget exécuté en 2016 est d'environ 324 M€. Sa subvention pour charges de service public s'élève à 254 M€ (78,3 % du budget).

---

<sup>5</sup> Data ESR - <https://data.enseignementsup-recherche.gouv.fr>.

<sup>6</sup> Personnels bibliothèques, ingénieurs, administratifs, techniciens, de service et de santé (Biatss).

<sup>7</sup> Données 2016 Mesri-DGRH.

<sup>8</sup> Data ESR - <https://data.enseignementsup-recherche.gouv.fr>.

<sup>9</sup> Données 2016 Mesri-DGRH.

## L'Université de Paris

P5 et P7 sont appelées à fusionner en 2019 pour constituer un nouvel établissement, l'Université de Paris. Comme indiqué sur leur site web en préparation, l'Université de Paris regroupera P5, P7 et l'IPGP<sup>10</sup>. Ce nouvel établissement sera fort de 58 000 étudiants, 156 laboratoires, 4 500 enseignants-chercheurs et 3 000 personnels administratifs et techniques.

### CONTEXTE DE L'ÉVALUATION

Les précédentes évaluations par l'Aeres de chacune des deux universités ont eu lieu en 2013. Pour cette vague D, l'évaluation des deux établissements a été réalisée de manière conjointe avec une seule visite sur site pour les deux établissements. Dans ce rapport, la perspective de l'Université de Paris est envisagée sous l'angle de la fusion P5-P7 et n'aborde pas l'IPGP, qui gardera sa personnalité morale et fait l'objet d'une évaluation propre. Le présent rapport évalue donc à la fois les deux universités P5 et P7 pour la période contractuelle qui s'achève ainsi que le projet de fusion.

L'évaluation des universités P5 et P7 est basée en premier lieu sur les rapports d'autoévaluation (RAE) fournis par les deux établissements. Les deux rapports sont clairement structurés et riches d'information, sans toutefois atteindre sur tous les points le même degré d'analyse. Ils donnent une idée claire de la trajectoire qui conduit les universités à leur situation actuelle et à leurs projets d'avenir.

Le comité a intégré dans ses réflexions les conclusions et recommandations des précédentes évaluations, modulées par le contexte de la préparation de la fusion, et les a articulées avec les éléments de problématique suivants :

- l'alignement entre stratégie, pilotage et ressources ;
- l'immobilier ;
- le lien entre recherche et innovation et valorisation ;
- la réussite et la vie étudiante ;
- l'international.

---

<sup>10</sup> Qui conserverait sa personnalité morale, comme le permet l'adoption de la loi n° 2018-727 du 10 août 2018 pour un État au service d'une société de confiance, qui autorise le gouvernement à prendre des ordonnances permettant de nouvelles expérimentations pour les regroupements d'établissement.

## II. LE POSITIONNEMENT INSTITUTIONNEL ET LA STRATEGIE DE DEVELOPPEMENT DE L'ETABLISSEMENT

### L'émergence de l'Université de Paris au prix de la Comue, préférable au maintien de la Comue au prix de l'Université de Paris

Pendant longtemps, la devise de P5 a été « l'université de l'homme et de sa santé »<sup>11</sup> : cela en dit encore beaucoup sur l'université telle qu'elle est aujourd'hui. Elle revendique en effet un caractère à la fois pluridisciplinaire, rassemblant toutes les disciplines à l'exception du secteur « Arts, lettres et langues », et interdisciplinaire, par les relations que les autres disciplines entretiennent avec la santé et la biologie. Cette combinaison d'excellence disciplinaire et de lien avec le champ de la santé constitue la clé de voûte du positionnement de P5 et se traduit par une ambition de décloisonnement disciplinaire des activités de recherche et de formation.

L'exigence d'excellence de la recherche et le lien indissoluble entre celle-ci et la formation sont des caractéristiques de P7, qui revendique à la fois pluridisciplinarité, avec un important secteur santé, et interdisciplinarité, mais pas nécessairement organisée autour de la santé. P7 exprime clairement le souci de former des citoyens à part entière<sup>12</sup>.

Les deux universités sont animées par des identités fortes, qui combinent des identités facultaires ou disciplinaires bien ancrées historiquement avec un réel sentiment d'attachement à l'établissement. Tout en étant conscients des limites que ces atouts impliquent en raison de l'éparpillement des sites et du grand nombre des composantes, les deux établissements savent les utiliser dans leur positionnement, en particulier dans le cadre du projet de fusion et de création d'une nouvelle Université de Paris à l'horizon de janvier 2019, pour faire émerger « l'une des premières universités françaises de recherche intensive dont l'excellence la positionnera dans les 50 meilleures mondiales, qui sera le socle de la communauté territoriale et le cœur du projet Idex »<sup>12</sup>. Le pari est que cette nouvelle université génère une nouvelle identité qui transcenderait les anciennes. Là encore, les deux établissements ont une vision claire du positionnement futur, basé sur l'importance du secteur de la santé, qui distingue cette fusion des autres sur la place parisienne. Vu avec le recul du temps, tout se passe comme s'il y avait continuité dans cette trajectoire qui part des identités facultaires ou thématiques pour aboutir à la nouvelle Université de Paris en passant par les étapes intermédiaires de P5 et P7. Considérant la perspective de fusion, et afin de favoriser la construction d'une identité commune nouvelle, le comité recommande de veiller particulièrement à l'articulation entre les composantes et le futur siège, et d'en faire ainsi un enjeu majeur du nouvel établissement.

Les similitudes et complémentarités entre P5 et P7 les ont fait se retrouver dans une même Comue, USPC. Les deux universités y ont renforcé leurs liens avec les autres membres de la Comue, notamment avec l'Institut de physique du globe de Paris qui sera intégré à la fusion tout en conservant sa personnalité morale<sup>13</sup>. Elles y ont aussi assuré des responsabilités collectives ; c'est le cas par exemple de P7 qui porte le collège des écoles doctorales d'USPC. Cela étant, le projet de fusion et le fait que la nouvelle université sera l'établissement porteur de l'Idex ne seront pas sans impact sur l'avenir de la Comue et sur les liens avec les autres membres. Ceux-ci en sont bien conscients<sup>14</sup>. Il n'est pas faux d'affirmer qu'aux yeux de P5 et P7, de même qu'à ceux de la Comue et de ses membres, l'émergence de l'Université de Paris au prix de la Comue est préférable au maintien de la Comue au prix de l'Université de Paris. Le comité recommande dès lors de voir clarifiés dès que possible le statut et le rôle de la Comue, une fois la fusion de P5 et P7 acquise. Il recommande également que les futurs liens avec les autres membres de la Comue soient réfléchis dès maintenant, afin d'éviter que la fusion de P5-P7 et la création de l'Université de Paris ne conduisent à une marginalisation des membres de la Comue, et en particulier de l'université Paris 13, par exemple, dans le domaine hospitalier.

### Les relations avec les établissements d'enseignement supérieur et les établissements publics à caractère scientifique et technologique (EPST) : le rôle central de la recherche et de la santé (P5-P7)

Les liens de P5 et P7 avec les établissements d'enseignement supérieur et avec les organismes, aussi bien au sein de la Comue USPC qu'en dehors de celle-ci, reflètent leur positionnement conjoint. La santé y occupe

<sup>11</sup> P5, RAE, p. 1.

<sup>12</sup> P7, RAE, pp. 12 et 11.

<sup>13</sup> Comme le permettra l'adoption de la loi n° 2018-727 du 10 août 2018 (voir note 10 p. 6).

<sup>14</sup> Entretiens avec les responsables des membres de la Comue lors de la visite sur site, 20/06/2018.

donc une place importante, avec la création au cours du dernier contrat, par exemple, du centre de recherche en épidémiologie et statistique d'USPC (associant P5, P7, l'université Paris 13 et l'Inserm) ou encore la reconnaissance par l'Inserm de l'Institut Droit et Santé (associant P5 et l'institut d'études politiques de Paris - Sciences Po). Dans les autres secteurs, P7 affiche des liens avec les autres Comue parisiennes (Sorbonne Université, Paris Sciences et Lettres (PSL), Université Paris-Est (UPE), Paris Saclay), ou encore avec l'université Panthéon-Sorbonne, l'École pratique des hautes études (EPHE), le Collège de France et l'École des hautes études en sciences sociales (EHESS)<sup>15</sup>. On citera aussi le cas de l'École nationale supérieure d'architecture de Paris-Val de Seine (Ensa PVS), dont l'association actuelle avec P7 sera transformée en association avec la nouvelle université de manière à pouvoir bénéficier des fonds Idex<sup>16</sup>.

Universités intensives de recherche, P5 et P7 ont, à travers leurs unités de recherche, de nombreux partenariats avec les organismes tels que le CNRS et, en raison de l'importance du secteur médical, l'Inserm. P7 abrite 34 UMR CNRS dans le secteur des sciences, 10 UMR CNRS en sciences humaines et sociales (SHS) et 23 UMR-S<sup>17</sup> Inserm dans le secteur santé ; d'autres laboratoires ont des liens avec l'IRD, l'Institut Pasteur, le CEA, l'Inria et l'Inra<sup>18</sup>. P5 abrite 5 UMR CNRS dans le secteur des sciences, 5 UMR CNRS et 2 UMR-S en SHS, et 10 UMR CNRS et 22 UMR-S en sciences du vivant. D'une manière générale, ces partenariats sont en ligne avec la stratégie des établissements, privilégiant les approches interdisciplinaires et un positionnement au cœur d'un réseau de collaborations. C'est le cas, par exemple, avec la création du pôle « biomedtech » à P5, associant biologie, physique, chimie, mathématiques et sciences cognitives, en partenariat avec le CNRS, l'Irba (Institut de recherche biologique des armées) et l'ENS Cachan<sup>19</sup>. Le comité recommande que ces liens soient maintenus, voire renforcés, à l'issue de la fusion.

#### Les relations avec l'enseignement primaire et secondaire : des initiatives à traduire en une politique (P5-P7)

P7 interagit avec l'enseignement primaire et secondaire à travers plusieurs dispositifs tels que le CAPE (Centre d'accompagnement des pratiques enseignantes), l'Irem (Institut de recherche sur l'enseignement des mathématiques), le laboratoire de didactique André Revuz ; plusieurs conventions de partenariats avec des lycées ont été signées<sup>18</sup>. Le RAE de P5 ne dit rien sur les liens entre cet établissement et l'enseignement primaire et secondaire, bien qu'ils existent dans le cadre des actions d'aide à l'orientation des futurs bacheliers. Pour les deux universités, les partenariats actuels relèvent davantage d'une succession d'initiatives que d'une politique organisée et concertée. Le comité recommande, de ce fait, de réfléchir à l'élaboration d'une politique globale de ce type de partenariats à l'occasion de la fusion.

#### Les relations avec les collectivités locales (ville de Paris, région Île-de-France) : un fort potentiel de synergies (P5-P7)

La ville de Paris soutient P5 et P7 à travers sa politique immobilière, soit par la mise à disposition de l'IEA de Paris, dont P7 est partie prenante<sup>18</sup>, soit par le financement de la rénovation de bâtiments anciens – particulièrement pour P5 – ou de la construction de bâtiments neufs – particulièrement pour P7. Ces projets, comme celui du bâtiment Méary destiné à faire se rencontrer chercheurs et entrepreneurs dans le domaine de l'hémato-oncologie et des biothérapies<sup>20</sup>, sont des occasions pour les universités de s'ouvrir encore davantage à la ville et à la société civile. La relation entre la ville et les deux établissements apparaît comme une opération bénéfique pour les deux parties : pour les universités, le soutien de la ville contribue à l'entretien ou au développement du parc immobilier, élément important d'attractivité notamment pour les étudiants internationaux ; pour la ville, la réussite des deux établissements est un élément politique garantissant le maintien d'une présence de chercheurs et d'étudiants dans Paris intra-muros, face aux développements des grands campus à l'extérieur de la ville (Condorcet, Saclay). Le projet de fusion se présente dès lors comme une continuation et une confirmation de cette politique.

La région Île-de-France a des relations avec les établissements au travers de la Comue USPC. C'est au niveau de la Comue que s'est négociée, par exemple, la priorisation des opérations immobilières des établissements dans le cadre du Contrat de plan État-Région (CPER) 2015-2020. La stratégie de la région vise à renforcer

---

<sup>15</sup> P5, RAE, pp. 4; P7, RAE, p. 14.

<sup>16</sup> Entretien lors de la visite sur site, 19/06/2018.

<sup>17</sup> Unité mixte de recherche scientifique.

<sup>18</sup> P7, RAE, pp. 14, 15 et 16.

<sup>19</sup> P5, RAE, p. 3.

<sup>20</sup> P7, RAE, p. 38 ; <https://recherche.univ-paris-diderot.fr/actualites/le-centre-de-recherche-en-hemato-oncologie-et-biotherapies-se-devoile> [consulté 7/07/2018].



l'attractivité des sites universitaires et scientifiques et à favoriser leur visibilité internationale<sup>21</sup>, objectifs poursuivis par les établissements également.

La convergence entre les stratégies ville de Paris - région Île-de-France et l'ambition du projet de la nouvelle université constitue pour les deux parties un point d'appui important, source de synergies et de soutiens.

### **Les partenariats économiques et industriels : des réussites basées sur les forces des établissements, mais en attente de stratégie et de moyens (P5-P7)**

P5 s'est appuyée sur des thématiques interdisciplinaires pour favoriser les partenariats économiques. C'est ainsi, par exemple, que l'alliance des sciences de la pédagogie et des neurosciences avec un éditeur (Nathan) permet d'animer une recherche sur de nouveaux modèles pédagogiques, en associant un potentiel significatif d'enseignants du premier et du deuxième degré. P7 également est présente sur des contrats avec des industriels, par exemple Air Liquide. Dans les deux universités, la force de ces partenariats dépend fortement d'une approche décentralisée avec les composantes et les laboratoires. Si la volonté de progresser dans cette voie est manifeste, ces partenariats socio-économiques reposent encore davantage sur des initiatives locales et des prises d'opportunité plutôt que sur un pilotage par une politique au niveau des établissements qui créerait les conditions favorables à leur généralisation. Le comité recommande de saisir l'opportunité de la création de la nouvelle université pour structurer une telle politique.

Les deux universités cherchent à développer leurs relations avec les partenaires économiques au travers de deux fondations. La fondation Paris Descartes, fondation universitaire, a pour but de collecter des dons en faveur de diverses activités (recherche dans les secteurs de la biologie et de la santé, entretien du patrimoine artistique et documentaire, etc.)<sup>22</sup>, alors que la fondation Paris Diderot, fondation partenariale, cible la recherche et l'insertion professionnelle<sup>23</sup>. En 2016, cette dernière a permis de nouer des partenariats avec des entreprises, à l'origine d'une collecte de fonds<sup>24</sup>. Toutefois, si des contrats de recherche et ou de prestations avec des entreprises existent pour ces deux universités, les flux financiers générés demeurent faibles, représentant environ 3,5 % de leurs ressources propres<sup>25</sup>. Considérant le projet de fusion, le comité suggère donc aux acteurs de se demander s'il ne serait pas préférable de fondre les deux fondations en une seule, appuyée sur la notoriété et la force de frappe de la nouvelle université, pour être plus attractif et efficace envers les partenaires extérieurs.

Aussi bien P5 que P7 appuient le développement des partenariats avec le monde économique sur la Société d'accélération de transfert technologique (Satt) IDF Innov. Dans le cas de P7, la stratégie d'alliance avec la Satt concernant le développement des contrats et prestations de service est centrée sur l'équipe de recherche et le chercheur, mais elle est ciblée sur la fondation lorsque le partenariat concerne une approche interdisciplinaire impliquant plusieurs unités de recherche<sup>26</sup>. Bien que ces stratégies d'alliance avec la Satt soient relativement récentes, elles s'inscrivent dans une politique de long terme tout en produisant des progrès significatifs sur la période 2013-2015 pour P5<sup>27</sup>. La démarche est donc à poursuivre.

Le dispositif Cifre (Convention industrielle de formation par la recherche), qui permet de financer un doctorant réalisant son travail de thèse en collaboration avec une entreprise et le laboratoire, constitue une pratique courante au sein des deux établissements, mais la proportion de thèses Cifre est encore relativement faible, représentant moins de 1 % de l'ensemble des thèses qui n'impliquent pas directement une entreprise<sup>28</sup>. Le comité recommande d'encourager et de soutenir ce dispositif par une politique de communication s'adressant aux chercheurs, aux laboratoires et aux entreprises.

---

<sup>21</sup> Document « Île de France. Schéma régional de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation 2017-2022 », consultable sur le site [https://www.iledefrance.fr/sites/default/files/170919\\_sresri\\_conseil\\_regional\\_vf.pdf](https://www.iledefrance.fr/sites/default/files/170919_sresri_conseil_regional_vf.pdf) [consulté 7/07/2018].

<sup>22</sup> <http://fondation.parisdescartes.fr/> [consulté 14/07/2018].

<sup>23</sup> <http://fondationparisdiderot.org/> [consulté 14/07/2018].

<sup>24</sup> P7, RAE, p. 73.

<sup>25</sup> Tableaux de bord financier P5 et P7, p 5.

<sup>26</sup> P5, RAE, p. 40 ; P7, RAE, p. 73

<sup>27</sup> Tableaux de bord financier P5 et P7, p 5.

<sup>28</sup> P5, RAE, p. 40 ; P7, RAE, p. 50 ; <https://www.univ-paris5.fr/RECHERCHE/Valorisation/Dossier-bourse-CIFRE> [consulté 14/07/2018].

## Les relations avec le CHU : un enjeu majeur de déploiement territorial (P5-P7)

En raison de l'importance du secteur santé, le lien avec les structures hospitalières est un élément central du positionnement des deux universités.

P5 comme P7 ont des liens fonctionnels au niveau des présidents d'université et du directeur général de l'Assistance publique – Hôpitaux de Paris (AP-HP). La direction générale de l'AP-HP a mentionné lors de son audition l'existence de ses liens avec la Comue et avec les universités la composant. Les directions des groupements hospitaliers (GH) de l'AP-HP sont présentes au sein de chacun des conseils de gestion d'UFR de médecine. La situation demeure toutefois complexe, avec un enchevêtrement de liens qui reflète la double approche de l'AP-HP : une approche centralisée et une approche au niveau des groupements hospitaliers. Ainsi, il y a, au niveau central, un comité de recherche biomédicale et de santé publique (CRBSP) avec une composition fixée pour deux ans, et, au niveau des GH, deux CRBSP avec une composition fixée pour quatre ans<sup>29</sup>.

L'intégration du secteur disciplinaire de la santé au sein des CHU est forte. Dans le cas de P5, les laboratoires sont organisés en centres de recherche de grande taille, localisés pour la plupart dans un campus hospitalier, comme le PARCC (Paris centre de recherche cardio-vasculaire) à l'Hôpital Européen Georges Pompidou, les instituts Imagine et Necker-Enfants Malades à l'Hôpital Necker, etc<sup>30</sup>. Par contre, compte tenu du projet stratégique de l'AP-HP appuyant une volonté de rééquilibrage en faveur de la modernisation des sites du nord de Paris, l'alignement immobilier entre l'université et l'AP-HP est partiel et ne sera pas à l'ordre du jour avant plusieurs années. De son côté, P7 bénéficie d'un alignement entre sa propre dynamique universitaire et la dynamique de modernisation hospitalière, avec, par exemple, le projet du campus hospitalo-universitaire du Grand Paris-Nord (CHU GPN) prévoyant la reconstruction des hôpitaux Bichat-Beaujon en lien avec un programme immobilier universitaire et programmé pour 2026<sup>29</sup>.

La nouvelle université aura l'occasion de renforcer les relations avec l'AP-HP, en considérant que cette dernière a pour projet de réduire le nombre de ces groupes hospitaliers sans toutefois que ce nouveau découpage ne se superpose au périmètre de la nouvelle université. Deux éléments pourront soutenir cette synergie : d'une part, une simplification et un renforcement de la coordination des instances de recherche, notamment, en ce qui concerne le CRBSP, en favorisant la politique de site et l'interdisciplinarité ; d'autre part, une coordination de la révision annuelle des postes hospitalo-universitaires, portée par une seule UFR de médecine en lien avec les deux GH. Cette UFR étant appelée à devenir une composante majeure de la nouvelle université, le comité recommande de veiller à l'intégration des autres disciplines et au maintien du lien avec l'université Paris 13 et son campus de Bobigny dans le cadre de la politique d'équilibrage territorial en Île-de-France.

---

<sup>29</sup> P7, RAE, p. 14.

<sup>30</sup> P5, RAE, pp. 4 et 19, p. 5 et 7.

### III. LA GOUVERNANCE ET LE PILOTAGE DE L'ETABLISSEMENT

#### L'ORGANISATION INTERNE DE L'ETABLISSEMENT

##### **P5-P7 : le poids historique et non encore résorbé d'un éclatement géographique et structurel**

L'éclatement de P5 en dix composantes sur 15 sites géographiques, couplé au poids facultaire qui demeure important, alourdit la gestion de l'établissement et rend difficile l'ajustement au quotidien entre les services centraux et les entités de niveau 2. L'articulation insuffisante entre le siège et les composantes est pointée comme une faiblesse par l'établissement<sup>30</sup>. Des éléments de simplification ont été apportés, comme une structuration de la recherche en grands ensembles, avec des laboratoires comptant plus de 600 personnes, et en plates-formes. Dans les services administratifs, la réduction du nombre de directions, passé de 16 à 11, la disjonction des services financiers et de l'agence comptable, la réunion des activités d'appui à la pédagogie dans un service unifié (Accompagnement à la gestion de l'innovation pour la réussite des étudiants - Agir) constituent des avancées significatives, mais qui restent à poursuivre<sup>31</sup>.

La situation est similaire à P7, marquée par des composantes en grand nombre – 23 au début du contrat –, aux identités fortes et aux caractères disciplinaires marqués. Le précédent rapport de l'Aeres avait noté que cette structuration entravait la fluidité du système d'organisation<sup>32</sup>. L'établissement s'est emparé de cette question et a pu réduire le nombre des composantes de 23 à 20 (15 composantes classiques [7 en Arts, lettres et langues - ALL - et SHS, 6 en sciences et 2 en santé], 3 départements, 2 instituts ou écoles)<sup>33</sup>. Il s'agit d'une première étape, significative, qui nécessite d'être suivie par d'autres. L'évolution a été beaucoup plus marquée concernant l'administration<sup>34</sup>. Aujourd'hui, à la fois l'organisation mise en place et le professionnalisme des équipes permettent à l'établissement de faire face aux différents enjeux d'une université sur le chemin de l'autonomie.

Les transformations opérées aussi bien à P5 qu'à P7 placent les deux établissements sur une trajectoire qui devrait faciliter l'émergence et le fonctionnement de la future université. Pour autant, la voie est encore longue. En effet, le modèle organisationnel envisagé pour cette dernière - un siège central, trois facultés et les composantes issues des actuelles composantes des deux universités, auxquelles viendra s'ajouter, dans un statut particulier, l'IPGP - ne reprend aucun des deux modèles actuels. La création effective du futur niveau facultaire constitue l'enjeu clef face, d'un côté, à des forces centripètes par lesquelles s'exerce le poids du central doublé des obligations réglementaires induites par la création de la nouvelle université, comme par exemple produire le compte financier, et, d'un autre côté, à des forces centrifuges importantes qui traduisent le souhait des actuelles composantes de garder un dialogue direct avec le niveau central. La nécessité de doter cette nouvelle organisation facultaire à la fois d'outils, d'instances – par exemple un CHSCT<sup>35</sup> de faculté – et de personnel apparaît comme de première importance. Le comité recommande l'élaboration et la diffusion d'un tableau des subsidiarités précisant, par domaine, qui fait quoi à quel niveau dans l'université cible, ce qui constituerait un utile outil tant d'accompagnement de la mise en place du nouvel établissement que d'accompagnement des personnels à la conduite du changement.

#### LA GOUVERNANCE AU SERVICE DE L'ELABORATION ET DE LA CONDUITE DU PROJET STRATEGIQUE

##### **P5 : un modèle « présidentiel » et une administration en voie de professionnalisation**

Le comité de direction (Codir), qui réunit le président, le directeur général des services (DGS), les trois vice-présidents (VP) issus des conseils (VP CA, VP formation et VP recherche), le VP en charge des partenariats extérieurs et le VP relations internationales, se réunit hebdomadairement et constitue l'instance qui, à la fois, élabore la stratégie et gère opérationnellement l'université : c'est l'équipe exécutive. Elle travaille en lien avec les autres instances que sont le CA, la commission de la formation et de la vie universitaire (CFVU), la commission de la recherche, le conseil des directeurs de composantes et le bureau de l'université<sup>31</sup>. Au travers de ces organes, toutefois, le mode de gouvernance de P5 est, historiquement, de type « présidentiel » tout en ayant un poids facultaire très fort. Ce mode de fonctionnement fait consensus dans l'établissement. Pour sa

<sup>31</sup> P5, RAE, pp. 7, 8 et 9.

<sup>32</sup> Rapport d'évaluation de l'université Paris Diderot – Paris 7, Aeres, 2014, notamment p. 20.

<sup>33</sup> P7, RAE, p. 18.

<sup>34</sup> Voir *infra*, Domaine 2, Champ 4.

<sup>35</sup> Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail.

part, l'administration est en voie de professionnalisation, mais ne possède pas encore l'ensemble des compétences et expertises que l'on pourrait attendre d'une université passée aux RCE. Par exemple, si une direction du pilotage et de la qualité a été créée en 2014, le rapport d'autoévaluation souligne que « la mise en œuvre d'une démarche qualité au sein de l'université est récente et dans une phase encore précoce »<sup>31</sup> ; elle n'a pas encore suffisamment modifié les relations entre le centre et les composantes ni le mode de pilotage. Le comité recommande que la politique de professionnalisation de l'administration et la mise en œuvre d'une politique qualité soient poursuivies.

### **P7 : un modèle participatif et une administration fonctionnelle**

L'équipe présidentielle de P7 ajoute aux trois VP élus, un VP étudiant, sept VP nommés, trois délégués de secteurs, cinq présidents de commission des conseils élus, le président de la commission des postes, 11 chargés de mission, le directeur des écoles doctorales et la directrice de cabinet. Le bureau de la présidente, instance statutaire qui réunit chaque semaine sous la direction de la présidente, les trois VP élus, la DGS et la directrice de cabinet est l'organe de pilotage au quotidien. Le Codir, qui se réunit chaque semaine, chargé de mettre en œuvre la stratégie, et l'équipe plénière, qui se réunit tous les mois, associent aux responsables politiques les directions des administrations. Ces instances traduisent la « forte synergie institutionnelle entre la présidence et une administration professionnelle » qui est une caractéristique de P7, en lien avec l'importance que cette université accorde à la concertation<sup>36</sup>. Pour que celle-ci ne devienne pas un obstacle à la mise en œuvre du projet de l'établissement, l'université a mis en place des dispositifs (commission des postes, dialogues stratégiques d'objectifs et de moyens - DSOM) permettant de concilier cette nécessité de concertation et la cohérence de l'action de l'ensemble des composantes. Cette organisation complète les instances légales (CT<sup>37</sup>, CHSCT), qui fonctionnent à la satisfaction générale (mis à part le délai pour diffuser les comptes rendus<sup>38</sup>). De plus, la réorganisation de l'administration par directions administratives, dont le périmètre porte sur les missions de l'université, permet de dépasser l'habituel clivage entre centre et composantes. Enfin, chaque projet important est porté par un « politique référent projet » qui bénéficie de l'expertise avérée de l'administration. Au final, la gouvernance de l'université dispose d'instances permettant une vaste association des différents acteurs pour l'élaboration et la conduite du projet stratégique. Cet atout peut constituer un point d'appui pour la future université.

## **LE PILOTAGE AU SERVICE DE LA MISE EN ŒUVRE OPERATIONNELLE DU PROJET STRATEGIQUE**

### **P5 : un pilotage présentant des faiblesses opérationnelles et un renouvellement managérial encore récent**

Au cours du contrat écoulé, P5 s'est appuyée sur des schémas directeurs qu'elle a eu du mal à piloter en termes de taux d'exécution. Le renouvellement managérial réel dans plusieurs directions est trop récent pour avoir porté tous les résultats escomptés et pour rattraper les principaux écarts que l'établissement connaît en termes de système d'information (SI) dédié à la gestion des ressources humaines, et notamment de la masse salariale. Le schéma directeur immobilier (SDI) et le schéma directeur des systèmes d'information (SDSI) sont disponibles, mais leur portée est affaiblie par des faiblesses opérationnelles. Ainsi, la cartographie des risques liés aux bâtiments est une démarche encore récente, et les enjeux de sécurité des personnes et des biens sont pris en compte mais le dispositif de gestion de crise apparaît manquer d'opérationnalité et de pilotage centralisé. Les plates-formes technologiques font l'objet d'une politique de certification de haut niveau (huit sont certifiées ISO<sup>39</sup> 9001)<sup>40</sup>, où l'appropriation de la démarche continue d'amélioration de la qualité est consubstantielle aux enjeux de performances exigées par la compétition nationale et internationale.

Malgré les efforts conduits depuis 18 mois, la direction du pilotage et de la qualité comprend actuellement cinq personnes : une directrice, deux qualitiens et deux chargés d'études OVE - Observatoire de la vie étudiante - ; elle est structurée en deux pôles : « pilotage et indicateurs » et « qualité »<sup>41</sup>. Les fonctions dédiées au pilotage dans chaque direction fonctionnelle pâtissent d'un sous-encadrement en compétences spécialisées et synergiques. Dans les faits, chaque direction fonctionnelle est aujourd'hui concentrée sur le rattrapage des écarts les plus significatifs et sur la préparation de la fusion. Si la démarche d'amélioration

---

<sup>36</sup> P7, RAE, p. 22.

<sup>37</sup> Comité technique.

<sup>38</sup> Information recueillie lors de la visite sur site.

<sup>39</sup> *International organization for standardization. BC: cela donnerait IOS! Ecrire: International standardization organization.*

<sup>40</sup> P5, RAE, pp. 9 et 21.

<sup>41</sup> Organigramme sur le site <https://www.univ-paris5.fr/UNIVERSITE/L-organisation2/Les-organigrammes> [consulté 13/08/2018].

continue de la qualité institutionnelle est affichée comme un objectif de la direction générale des services<sup>42</sup>, son appropriation dans les directions fonctionnelles et les composantes est longtemps demeurée hétérogène et non pilotée. Il n'y a pas de document de synthèse sur la gestion de projet mentionnant calendrier, priorités d'actions et imputabilité à un ou plusieurs responsables identifiés. Une volonté de pilotage du dialogue social, qui se traduit par des actions programmées reconnues par les organisations représentatives du personnel, mérite d'être soulignée.

D'une manière générale, les capacités de portage politique par la présidence - et de mise en œuvre par les directions - ne sont pas encore assez fortes pour donner une cohérence à toutes les actions face aux forces de différenciation des composantes et des laboratoires. Le comité recommande que les instances dirigeantes, s'appuyant sur les recrutements récents de qualité dans les fonctions supports, se fixent comme objectif la mise en place d'un véritable dialogue de gestion dès la création de la nouvelle université.

### **P7 : une approche structurée, opérationnelle et un continuum au sein de l'établissement**

Du côté de P7, si l'absence d'affichage d'une politique d'amélioration continue de la qualité institutionnelle constitue une faiblesse formelle, il convient de mettre en exergue l'approche structurée et opérationnelle de cette démarche qui a été mise en place dès 2011. Deux choix ont en outre été opérés en 2014 : d'une part, la responsabilisation de chaque direction fonctionnelle en matière d'amélioration continue de la qualité dans son périmètre avec une direction du pilotage placée en position d'aide et de coordination, et, d'autre part, l'utilisation du système d'information comme levier pour sécuriser les outils de pilotage de chaque direction<sup>43</sup>.

Au moment de la visite du comité sur le site, P7 dispose des outils de pilotage de la masse salariale lui permettant de projeter avec une fiabilité raisonnable son atterrissage fin 2018. Le pilotage du système d'information a été un point fort de la démarche qualité. De même, le pilotage politique et administratif repose sur un fonctionnement collégial, un continuum de travail entre présidence, direction générale et directions, et un dialogue de gestion entre présidence, directions et composantes, une approche reposant sur la culture de la concertation, caractéristique et atout de l'établissement.

Le pilotage de la démarche d'amélioration continue de la qualité reste toutefois partiel. Il ressort des entretiens que les périodes d'autoévaluation pourraient en effet être davantage axées sur la mesure des résultats atteints en fonction des objectifs assignés à chaque direction ou service afin d'objectiver la dynamique d'amélioration continue. La qualité du pilotage et du système d'information disponible à P7 devrait permettre ce stade supérieur de maturité pour lequel les objectifs initiaux peuvent être révisés en fonction de données disponibles avec une imputabilité des résultats aux secteurs concernés. La démarche qualité institutionnelle n'est pas encore généralisée à toutes les composantes.

### **Université de Paris : des atouts, quelques clés de succès pour le pilotage stratégique**

Dans la perspective de la fusion, le principal enjeu est de réussir à dépasser les éléments de faiblesse sectorielle respectifs de chaque établissement. Quelques facteurs-clés de succès pour le pilotage stratégique et opérationnel paraissent indispensables dans la période de transition : la légitimation politique constante d'un pilotage administratif en adéquation avec les impulsions stratégiques ; le déploiement d'un système d'information (SI) opérant une mise à niveau et une harmonisation en ce qui concerne le pilotage des ressources humaines (RH) et de la masse salariale ; la mise au point d'un dialogue de gestion entre les trois niveaux d'organisation projetés dans l'université fusionnée (centre, facultés, composantes dans les facultés) formalisant le degré de délégation de gestion ; et la transparence de la gestion des projets tant en termes de priorisation des actions que de calendrier et d'imputabilité des responsabilités dans la mise en œuvre.

Un point d'attention mérite d'être souligné : le pilotage des risques inhérents à la constitution d'un ensemble plus vaste et plus lisible en termes d'image de marque en raison de la future visibilité de la marque Université de Paris. Le comité recommande que la nouvelle université entretienne une culture de la vigilance et se dote d'une politique de gestion de crise associant les parties prenantes internes et externes, en particulier la ville et la région.

---

<sup>42</sup> <http://www.parisdescartes.fr/Actualite/Nicolas-Jeanjean> [consulté 26/07/2018]; document: Politique qualité de l'université Paris Descartes du 31 mai 2016.

<sup>43</sup> P7, RAE, p. 27.

## LES GRANDES FONCTIONS DU PILOTAGE : RESSOURCES HUMAINES, FINANCE, SYSTEME D'INFORMATION, PATRIMOINE IMMOBILIER

### 1. La fonction ressources humaines (RH)

#### **P5 : une fonction RH en progrès, en attente d'une politique prévisionnelle des emplois**

Les fonctions RH à P5 représentent environ 84 équivalents temps plein (ETP), dont 24 dans les composantes et 60 en central<sup>44</sup>. Sur la période écoulée, le repyramidage des postes reste faible (61,2 % de catégorie C en 2011, 58 % en 2017) et les redistributions de postes des EC sont quasi-exclusivement faites en interne à chaque composante<sup>45</sup>. Une réorganisation récente (1<sup>er</sup> juin 2018) de la direction des ressources humaines (DRH) en trois pôles (pilotage et contrôle de gestion RH ; carrières et développement professionnel ; prévention, sécurité, qualité de vie au travail et développement social) et une cellule de coordination administrative et de la communication interne doivent enfin permettre à l'université de remplir l'ensemble des différentes missions liées aux RCE, en augmentant encore le professionnalisme des services RH et en permettant à l'université de construire une véritable politique prévisionnelle des RH, ce qui n'est pas encore le cas comme le souligne le RAE<sup>46</sup>. Le comité recommande la mise en œuvre d'une démarche Gpeec<sup>47</sup>, qui apparaît aujourd'hui prioritaire (il n'existe pas à ce jour de cartographies des emplois), ainsi qu'un transfert vers la DRH du suivi et de l'analyse de la masse salariale, aujourd'hui réalisés à la direction des affaires financières (DAF) et dont la qualité peut sans doute encore s'améliorer.

#### **P7 : une fonction RH efficace, renforcée par le rôle de la commission des postes**

La DRH de P7 dispose de 62 supports budgétaires dont 55 sont occupés, trois personnes sont également en charge des ressources humaines dans deux composantes (UFR de médecine, IUH)<sup>48</sup>. Elle possède une capacité d'analyse organisationnelle et d'autoévaluation significative. Le suivi mensuel de la masse salariale est assuré par la DRH, en collaboration avec la DAF, sur la base d'un outil Excel (en attente de l'outil de pilotage de la masse salariale - PMS - début 2019) et garantit à l'université la possibilité de faire des choix éclairés, par exemple pour les campagnes d'emploi. Tous les gestionnaires ont été formés et sensibilisés aux conséquences de chaque acte de gestion sur la masse salariale. Par ailleurs, l'établissement a établi une cartographie des emplois et anime des réseaux métiers (scolarité, finance, etc.) dont la mission est également de réfléchir à l'évolution des activités. En outre, l'articulation entre les fonctions administrative et politique est assurée par une VP aux relations humaines. Grâce à ces différentes mesures, l'établissement dispose des éléments nécessaires pour finaliser une démarche Gpeec.

Un dispositif très intéressant est offert par la commission des postes, une commission inter conseils centraux, rattachée à la présidence et avec un rôle consultatif, qui examine toutes les demandes de créations, renouvellements, suppressions ou redéploiements de poste, ce qui permet de croiser les regards entre les besoins des composantes, la stratégie de l'établissement, et, le cas échéant, l'avis des directions fonctionnelles (possibilité de regroupement, proposition d'évolution d'organisation, prise en compte des évolutions des métiers)<sup>49</sup>. Le comité recommande d'étudier l'opportunité de conserver ce dispositif dans le cadre de la future université.

#### **Université de Paris : des différences à niveler par un accord de méthode**

En préparation de la fusion, un groupe de travail commun P5-P7 a permis à tous les acteurs d'établir un état des lieux en matière de RH. Sans être réducteurs, les différences entre les deux universités sont significatives : jours de congés (10 % d'écart) ; pyramide des emplois (par exemple, 58 % de catégorie C à P5 contre 40 % à P7) ; complément indemnitaire annuel - CIA (moyenne de 180 € par an pour P7 et 880 € pour P5<sup>50</sup>) ; temps de travail ; formalisation du service prévisionnel des EC ; politique d'heures complémentaires ; décharges ; etc.

<sup>44</sup> Informations recueillies lors de la visite sur site, 19-20/06/2018, et organigramme DRH consultable sur le site <http://www.parisdescartes.fr/UNIVERSITE/L-organisation2/Les-organigrammes> [consulté 13/08/2018].

<sup>45</sup> Informations recueillies lors de la visite sur site, 19-20/06/2018.

<sup>46</sup> Réorganisation : organigramme2018\_DRH\_web.pdf [consulté 16/07/2018] ; P5, RAE, p. 11.

<sup>47</sup> Gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences.

<sup>48</sup> Informations recueillies lors de la visite sur site, 19-20/06/2018, et disponibles sur le site <https://universite.univ-paris-diderot.fr/structures/direction-des-ressources-humaines> [consulté 13/08/2018].

<sup>49</sup> P7, RAE, p. 25.



L'engagement formel d'un « alignement par le haut » pris pour la fusion n'a pas été chiffré<sup>50</sup>. Le comité de suivi de la transformation, comprenant 11 représentants de l'administration et 12 représentants du personnel, devait définir début juillet 2018 les chantiers RH prioritaires<sup>51</sup>. À ce stade, les deux établissements souhaitent négocier avec les représentants du personnel un nouveau pacte social global, cela nécessitera du temps et ne pourra sans doute pas se faire avant le 1<sup>er</sup> janvier 2019. Dès lors, le comité recommande de formaliser, voire de signer, avant la fin de l'année 2018, un accord de méthode permettant de préciser les sujets ouverts à la négociation, les modalités de travail et les échéances.

La qualité des recrutements récents dans le domaine RH, le climat social globalement positif – le personnel est majoritairement en attente des modalités concrètes de la fusion bien plus qu'en opposition à celle-ci et les instances compétentes dans les deux universités (CT, CHSCT, CPE<sup>52</sup> notamment) fonctionnent de manière très satisfaisante – ainsi que les modalités d'accompagnement individuel et collectif envisagées constituent un terrain favorable à la réussite de ce projet d'Université de Paris. Toutefois, la convergence des SI RH (outil Siham déjà utilisé à P7 qui ne sera déployé que début 2020 à P5) doit constituer un point de vigilance tout particulier.

## 2. La fonction finance<sup>53</sup>

### **P5 : une situation en nette amélioration et un dialogue budgétaire maîtrisé**

Après un déficit significatif en 2012 (résultat net comptable de - 7,1 M€), P5 présente depuis, chaque année, un résultat positif. En 2016, son budget est de l'ordre de 330 M€, avec un résultat comptable positif de 5,8 M€. Sa capacité d'autofinancement est de 14 M€, son fonds de roulement de 21 M€ (dont 6,8 M€ mobilisables), ce qui représente 27 jours de dépenses décaissables. Toutefois, avec un fonds de roulement en jours de charges décaissables qui reste inférieur à 30 jours depuis 2013 et une baisse de 8,5 M€ de la trésorerie entre 2015 et 2016<sup>54</sup>, la situation financière de l'université reste fragile. Le redressement s'est en effet principalement opéré en augmentant significativement les ressources propres : les ressources recherches liées au PIA sont ainsi passées de 0 en 2013 à 6,5 M€ en 2015, les recettes de formation continue augmentant sur la même période de 1,7 M€ pour s'établir à 10,2 M€ en 2015. L'université a mené un important travail de fiabilisation des recettes, comme le montre le taux de réalisation de 98 % en 2017, qui atteint aujourd'hui ses limites et devra, pour les années à venir, s'accompagner d'une politique de maîtrise des dépenses et notamment de la masse salariale. D'un point de vue technique, le dialogue budgétaire (grandes masses en avril, dialogue de gestion en juin, consolidation en juillet, nouvel échange en octobre avec les composantes, vote du budget en décembre) est parfaitement maîtrisé, à l'exception du plan pluriannuel d'investissement (PPI) immobilier. Toutefois, il n'existe de contrat d'objectifs et de moyens formalisé qu'avec la composante IUT. Le passage à la GBCP a également été saisi pour rationaliser la structuration budgétaire (passage de 950 centres financiers à 250) et pour formaliser les principales procédures financières et budgétaires. En revanche, l'établissement n'a pas initialisé de projet en matière de comptabilité analytique.

### **P7 : une situation saine, et un bon alignement entre centre et composantes grâce aux dialogues stratégiques d'objectifs et de moyens**

Au cours du contrat écoulé, la fonction finance de P7 s'est profondément professionnalisée, y compris dans les composantes avec, par exemple, un réseau finances qui se réunit tous les trois mois. Le progrès a porté tant sur les méthodes que sur l'organisation avec la mise en place de quatre centres de ressources partagées, rattachés à la direction du pilotage financier : un pour la composante lettres et sciences humaines (LSH) avec sept personnes, un pour les moyens généraux avec sept personnes, un pour l'IUH avec trois personnes et un pour l'UFR sciences de la vie avec trois personnes. À cet égard, la généralisation, depuis 2015, des DSOM avec toutes les composantes de l'université constitue un moyen réciproque très efficace d'alignement entre le centre et les composantes, même si la formalisation finale gagnerait à être un peu plus synthétique et stratégique<sup>55</sup>. Le processus budgétaire est de grande qualité (une seule décision budgétaire modificative par an en décembre pour l'ajustement concernant les investissements pluriannuels) et la situation financière de l'université est saine (résultats net comptables toujours positifs depuis 2012, fonds de roulement libre d'emploi

<sup>50</sup> Informations recueillies lors de la visite sur site, 19-20/06/2018.

<sup>51</sup> <https://universiteparis2019.fr/notre-demarche/demarche/> [consulté 16/07/2018].

<sup>52</sup> Commission paritaire d'établissement.

<sup>53</sup> Tous les chiffres de cette partie, sauf indication contraire, sont issus du tableau de bord financier du Mesri.

<sup>54</sup> Compte financier 2016 de P5 adopté par le CA du 28 février 2017.

<sup>55</sup> P7, RAE, p. 24.

de 23 M€ permettant à l'université d'autofinancer du matériel pédagogique, des équipements mi-lourds pour les plates-formes de recherche, les actions prévues dans le schéma directeur du numérique, etc.). Ainsi, le budget exécuté en 2016 est d'environ 324 M€, avec un résultat positif de 2,6 M€. Sa capacité d'autofinancement s'établit à 7,7 M€ et le fonds de roulement s'élève à 38 M€ (dont 23,7 M€ mobilisables), soit 48 jours de dépenses de fonctionnement décaissables<sup>56</sup>. L'université dispose de compétences sérieuses et de données fiables permettant de déterminer des coûts complets (comme cela a été réalisé pour la formation continue, les plates-formes et le patrimoine immobilier), même si ces calculs se heurtent à des difficultés lorsque le champ est plus vaste (laboratoires, formations).

Les deux universités disposent à la fois des compétences, des outils communs (Sifac<sup>57</sup>) et de la maîtrise des processus budgétaires et financiers, pour permettre une fusion aisée dans ce domaine. Le processus des DSOM présente aux yeux du comité un intérêt. De ce fait, le comité incite les acteurs à examiner l'opportunité de généraliser cet outil à l'ensemble de la nouvelle université et à l'adapter au nouvel organigramme avec les futures facultés.

### 3. La fonction système d'information (SI)

#### P5-P7 : une situation contrastée

P5 a adopté un schéma directeur 2015-2018 par domaines métiers et un comité de suivi. Malheureusement, le niveau de réalisation n'est pas mesuré et l'ensemble a pris du retard en raison des difficultés liées au SI RH. En outre, comme l'indique le RAE de P5, l'hétérogénéité des outils (Amue<sup>58</sup>, association Cocktail, développement interne, etc.), leur insuffisante interopérabilité et l'obsolescence de certains constituent des points préoccupants, et l'urbanisation du SI est une des priorités du schéma directeur numérique (SDN)<sup>59</sup>. Le sujet du SI n'a pas fait l'objet d'avancées significatives, sauf en termes de fiabilisation des données dans certaines directions fonctionnelles, sur la période écoulée et les priorités comme les méthodes de travail restent à formaliser.

P7 dispose d'une politique du système d'information sous la forme d'un schéma directeur du système d'information et du numérique (SDSIN), élaboré en 2015, appuyé sur une vice-présidence SI et numérique, et de priorités élaborées avec les directions métiers et leurs correspondants dans les composantes sous l'impulsion de la présidence et de la DGS. La construction de ce schéma directeur est solide, marquée par une forte orientation vers les clients internes et dotée d'un bon schéma de management. La démarche s'est traduite en choix concrets concernant les outils (par exemple un « SI tout Amue »). Toutefois, l'organisation « historique » des acteurs du SI n'a pas été modifiée, il y a à la fois des éléments de centralisation (par exemple le choix des SI structurant « tout Amue »), de déconcentration (le soutien aux utilisateurs) ou de décentralisation (développements dans les composantes) selon les domaines.

#### Université de Paris : l'urgence d'un schéma directeur numérique

Les acteurs ont pleinement conscience de l'importance de cet enjeu dans le processus de fusion. Les situations de départ comme les organisations sont très hétérogènes, mais elles recèlent aussi de réelles potentialités de mutualisations et de mises en commun des compétences. La mise en place des facultés, un élément central de la future organisation, n'est à ce jour pas modélisée dans le SI, ce qui va rapidement constituer une difficulté majeure. Il convient d'établir en priorité absolue un SDN Université de Paris tout en menant une fusion réelle des outils dans le seul domaine où cela apparaît possible à court terme : le domaine financier et budgétaire. Il faudra aussi veiller à ce que le retard pris dans le domaine du SI RH ne mobilise pas trop les énergies au détriment des autres domaines d'application du SI.

### 4. La fonction immobilière

#### P5 : une gestion des crises au coup par coup et un manque d'outils

« Le patrimoine immobilier directement géré par P5 est constitué de 244 000 m<sup>2</sup> répartis sur une douzaine de sites, sur lesquels un sous-investissement public chronique a conduit à une situation actuellement très

<sup>56</sup> Compte financier 2016 P7 adopté par le CA du 28 mars 2017.

<sup>57</sup> Système d'information financier analytique et comptable.

<sup>58</sup> Agence de mutualisation des universités et des établissements.

<sup>59</sup> P5, RAE, pp. 11 et 12.



dégradée »<sup>59</sup>. Le constat est clair, même s'il ne dispense pas l'établissement de devoir urgemment mettre une priorité budgétaire au patrimoine. Il est confirmé par la commission de sécurité qui a placé un bâtiment sous avis négatif<sup>60</sup>. L'université reconnaît être contrainte de gérer les crises, sans pouvoir mettre en œuvre une réelle stratégie immobilière<sup>59</sup>. La direction du patrimoine comprend une dizaine de personnes en central et 60 personnes sont en lien avec les activités immobilières dans les composantes<sup>61</sup>. L'université ne dispose ni d'un SI immobilier digne de ce nom, ni d'une stratégie immobilière formalisée, les taux d'occupation des différents locaux ne sont pas connus en central et l'utilisation du logiciel ADE (emploi du temps et gestion des salles) est disparate selon les composantes.

Concernant les projets immobiliers, l'absence d'études préalables suffisamment poussées et l'insuffisance de rigueur dans l'élaboration du programme conduisent souvent à des retards et à des surcoûts dans la réalisation des opérations, comme c'est le cas par exemple pour le projet Necker. L'absence de politique de sûreté et d'un dispositif de gestion de crise constitue également un point d'attention.

### **P7 : un parc immobilier neuf, des outils adaptés, une gestion professionnelle**

P7 a mené, sur les dernières années, un remarquable travail dans le domaine immobilier. Le parc représente aujourd'hui plus de 225 000 m<sup>2</sup> Shon sur sept sites<sup>62</sup>, il est dans un état exceptionnel après la réception des bâtiments Paris Rive Gauche. L'organisation immobilière a profondément évolué avec la création en 2016 de la direction de la logistique et de l'exploitation des bâtiments, qui compte aujourd'hui 120 postes équivalent temps plein et assure le soutien et l'expertise de l'ensemble des opérations liées au patrimoine (gros entretiens et rénovations, travaux neufs, maintenance courante, etc.)<sup>62</sup>. L'établissement dispose également d'un SI patrimoine fiabilisé et de grande qualité qui permet de faire des choix éclairés.

### **Université de Paris**

Dans le secteur de l'immobilier, les pratiques, les outils, l'organisation des fonctions et l'état des bâtiments sont très différents entre les deux universités. Le comité invite les acteurs à analyser ces différences, de façon à retenir les outils les plus efficaces qui permettent d'améliorer la gestion du patrimoine de l'Université de Paris.

---

<sup>60</sup> Informations recueillies lors de la visite sur site, 19-20/06/2018.

<sup>61</sup> Organigramme\_Patrimoine.pdf, sur le site <https://www.univ-paris5.fr/UNIVERSITE/L-organisation2/Les-organigrammes> [consulté 13/08/2018].

<sup>62</sup> P7, RAE, pp. 38 et 52.

## IV. LA RECHERCHE ET LA FORMATION

### LA POLITIQUE DE RECHERCHE

#### **P5 : une structuration originale en grands centres de recherche qui favorise l'interdisciplinarité**

Un des points forts de P5 est sa politique de structuration en centres de recherche de grande taille - cinq, et tous fortement orientés biologie-santé - regroupant plusieurs équipes. À titre d'exemple, l'Institut Cochin comptait en 2016 38 équipes de recherche et sept plates-formes technologiques, qui regroupaient environ 650 personnes<sup>63</sup>. En dehors de ces cinq centres, P5 comprend 34 EA et 35 UMR toutes disciplines confondues. Le poids des UMR par rapport à l'ensemble des unités est de 60 %.

L'interdisciplinarité se décline principalement sur la base d'un apport des sciences dites dures et des sciences humaines et sociales au champ de la biologie-santé (mathématiques pour l'imagerie médicale, bio-statistiques, droit et économie de la santé, etc.). C'est là un incontestable point fort de l'établissement.

En matière de suivi de l'activité et d'outils numériques pour la recherche, P5 est en phase d'analyse des logiciels Scopus (moteur de recherche bibliographique) et Scival (base de citations et outil d'analyse bibliométrique), et exploite Open4Research (outil de veille des appels à projets nationaux et internationaux) et Tropic (activités contractuelles de recherche)<sup>64</sup>. Toutefois, P5 ne dispose pas d'un SI recherche.

#### **P7 : une organisation de la recherche en facultés et composantes**

P7 a un fonctionnement plus classique avec une organisation en trois facultés (LSH, Santé, Sciences) qui intègrent 16 composantes, auxquelles sont associées 87 unités de recherche. Le poids des UMR par rapport à l'ensemble des unités est de 83 %<sup>65</sup>. L'installation sur le campus Paris rive gauche des différentes UFR (hors santé) et des laboratoires associés favorise grandement la vie de campus et la pratique de l'interdisciplinarité. P7 ne dispose pas d'un SI recherche<sup>62</sup>.

Pour P7, l'interdisciplinarité est un enjeu majeur de la formation et de la recherche<sup>66</sup>. Elle prend une forme souvent intra-facultaire avec l'ambition affichée de développer une transdisciplinarité inter-facultaire. Il faut y ajouter le rôle de la Comue USPC, au sein de laquelle neuf programmes interdisciplinaires ambitieux (par exemple, Énergie, territoire et société ; La personne en médecine ; Les sociétés plurielles, etc.) ont été engagés ; l'appel à projets a été lancé en deux phases auprès des membres de la Comue avec un financement de 6,3 M€.

#### **Université de Paris : tout est réuni pour en faire une grande université de recherche intensive, mais à quelques conditions**

Les deux universités ont des points communs évidents : leur excellence scientifique en recherche est reconnue comme en témoignent les classements internationaux<sup>67</sup>, leurs tailles sont assez comparables en termes de nombre d'étudiants, elles partagent une implication forte dans le domaine de la recherche en biologie-santé et une volonté inter- et transdisciplinaire remarquable qui inclut les sciences humaines et sociales, elles sont en mesure de décrocher d'importants contrats de recherche européens, en particulier de nombreuses bourses ERC. Les deux établissements se positionnent comme des opérateurs de recherche à part entière et se présentent comme des partenaires clés des organismes, principalement CNRS, Inserm et IRD ; à titre d'exemple, ils représentent environ 20 % des forces Inserm<sup>68</sup>. Il y a également des similitudes dans la stratégie de recherche : les deux universités ont en commun une politique de maintien des crédits récurrents aux laboratoires, de fortes interactions avec les organismes et avec la Comue USPC qui finance via l'Idex de nombreux programmes, et une réorganisation de l'appui à la recherche par la mise en place d'une Direction de la recherche, de l'innovation, de la valorisation et des études doctorales (Drive)<sup>66</sup>.

---

<sup>63</sup> Institut Cochin. *Activity report 2016*. <https://www.institutcochin.fr/linstitut/actualites/rapport-dactivite-institut-cochin/ActivityreportCochinInstitute20142016.pdf> [consulté 16/07/2018].

<sup>64</sup> P5, RAE, p. 22.

<sup>65</sup> Document établi à l'occasion de la visite.

<sup>66</sup> P7, RAE, pp. 42, 46 et 51-52.

<sup>67</sup> Voir, par exemple, les éléments de classements internationaux donnés dans P5, RAE, p. 1, et P7, RAE, p. 6.

<sup>68</sup> P5, RAE, p. 4 ; P7, RAE, p. 6.

La création de l'Université de Paris présente un potentiel de rayonnement recherche mondial. Les simulations effectuées avec les données du classement ARWU<sup>69</sup> (Shanghai) la positionnent dès sa création autour de la 53<sup>e</sup> place<sup>70</sup>.

La Comue USPC pilote 32 écoles doctorales et délivre le diplôme de doctorat (1 100 docteurs diplômés chaque année, soit 10 % des docteurs diplômés en France) et propose des formations pratiques et transversales pour l'accompagnement à la poursuite de carrière. L'ED « Frontières du vivant », commune à P5 et P7, prouve avec brio que l'on peut créer une structure capable d'encadrer des doctorants au meilleur niveau sur des sujets transdisciplinaires tout en leur proposant un parcours international de grande qualité. Dans les deux universités, l'administration des ED a été récemment intégrée au sein des deux directions Drive, qui seront susceptibles de fusionner dans la dynamique de la création de la future université. La création d'un réseau d'*Alumni* est également un *desideratum* : la mise en place actuelle d'un tel réseau à P7 pourrait servir de modèle à la future université.

P5 et P7 ont des politiques de recherche assez différentes, qui tiennent à leurs structurations respectives pour ce qui concerne les composantes et les unités de recherche. L'Université de Paris devra veiller à harmoniser ces deux types d'organisation. Sur le plan de la recherche, la tâche est immense, mais le temps est compté, en particulier en raison des échéances de l'Idex (quatre ans de période probatoire). Il importe dès lors de lancer sans tarder un travail d'alignement des politiques de recherche de P5 et P7, dans la mesure où certains points risquent de poser des questions de fond, par exemple les prérogatives des facultés et des composantes dans le nouvel établissement, le choix des outils de développement de l'interdisciplinarité, la fusion des deux directions Drive, le développement d'un SI Recherche, etc.

## LA POLITIQUE DE FORMATION INITIALE ET CONTINUE

### P5 : une offre de formation centrée sur la santé et la réussite des étudiants, bien pilotée et structurée

L'offre de formation initiale de P5 connaît une attractivité croissante. Elle se structure autour d'un objectif fédérateur, celui de la réussite des étudiants. Un fort pilotage a été initié par la CFVU en 2008 et n'a jamais cessé d'être renforcé et déployé, avec en appui un budget propre de 150 000 €/an<sup>71</sup>. Le domaine des disciplines de santé est central à P5 et est un élément essentiel de son positionnement : P5 est la seule université francilienne à offrir toutes les filières de santé et est la première en France en nombre d'enseignants hospitaliers universitaires, témoignant d'un bon taux d'encadrement. Le domaine santé est dès lors majoritaire en effectif étudiant (53 % de l'effectif total)<sup>72</sup> ; il a permis de structurer au niveau des premiers cycles (environ 44 % des inscriptions) l'offre de formation de l'établissement (14 mentions de licence : 2 en DEG<sup>73</sup>, 5 en STS<sup>74</sup>, 7 en SHS ; 22 en licence professionnelle : 10 en DEG, 5 en STS, 7 en SHS ; 11 diplômes universitaires de technologie - DUT - : 4 en DEG, 2 en STS, 5 en SHS). L'offre de formation en deuxième cycle (52 % des effectifs) se répartit autour de 30 mentions disciplinaires sur trois domaines (STS ; SHS ; DEG), présentant une certaine stabilité dans ses taux d'insertion professionnelle depuis 5 ans (environ 86 % en moyenne)<sup>71</sup>.

L'enjeu d'une orientation/réorientation réussie des étudiants a donné lieu à la conception de dispositifs (Paréo<sup>75</sup>, AlterPaces, doubles diplômes)<sup>71</sup> et de cadrages lors des contractualisations successives permettant de transformer en profondeur l'architecture de l'offre de formation. C'est par la mise en place du « groupe licence » (initié depuis 2008 et regroupant les responsables de niveau licence incluant l'IUT) que la VP CFVU fédère les composantes pour concevoir de manière transversale la nouvelle offre de formation (nouvelle licence, doubles diplômes) et structurer les innovations pédagogiques avec l'accompagnement de services d'appui (service d'accompagnement pédagogique - Sapiens)<sup>71</sup>. Certains de ces dispositifs sont déployés dans le cadre de la Comue UPSC pour l'ensemble des établissements et P5 semble en être l'élément moteur (progression du taux de réussite en licence en moyenne de 20 % de 2009 à 2014)<sup>76</sup>. Depuis 2015,

---

<sup>69</sup> *Academic Ranking of World Universities*.

<sup>70</sup> Axes stratégiques pour la période future déposés par l'établissement, p. 1.

<sup>71</sup> P5, RAE, pp. 8 ; 35 ; 23-25 ; 3, 8 et 23.

<sup>72</sup> P5, RAE, pp. 8 ; 35 ; 23-25 ; 3, 8 et 23.

<sup>73</sup> Droit, économie, gestion.

<sup>74</sup> Sciences, technologies, santé.

<sup>75</sup> Passeport pour réussir et s'orienter.

<sup>76</sup> Tableau de bord 2013-2014 Études et Étudiants, p. 81.

l'établissement a investi dans la formation de ses enseignants à la pédagogie avec l'octroi de décharges de service pour les nouveaux recrutés.

L'offre de formation tout au long de la vie (FTLV) qui concerne en majorité le domaine de la santé affiche une progression récente de son activité (de 5 M€ en 2015 à 8,6 M€ en 2016)<sup>77</sup>. Le nombre de contrats d'apprentissage progresse de 40 % en 5 ans dans les licences professionnelles<sup>78</sup> montrant une dynamique dans ce domaine. Un effort de structuration des diplômes d'université a été réalisé, de même qu'une meilleure analyse du marché. Pour que ces démarches puissent avoir un effet transformant sur la structuration de l'offre en formation initiale, le comité recommande la mise en place d'un pilotage central dans ce domaine, qui pourra s'appuyer sur la structure administrative déjà en place. De plus, le déficit d'une politique clairement priorisée de partenariat au niveau de l'établissement focalise les initiatives au niveau des composantes ou facultés (santé, IUT).

### **P7 : une offre de formation centrée sur l'excellence et l'interdisciplinarité, bien pilotée et structurée**

P7 se caractérise par une offre de formation pluridisciplinaire, comprenant toutes les disciplines, à l'exception du droit, de la science politique et des Staps<sup>79</sup>, au sein de trois secteurs disciplinaires de tailles comparables (32 % des effectifs étudiants en ALLSHS, 27 % en ST-SVE, 41 % en santé)<sup>80</sup>. L'offre de formation se décompose en 18 mentions de licence générale (4 en ALL, 5 en SHS, 1 en économie, 8 en STS), 8 licences professionnelles dont 7 dans le secteur STS ; 1 DUT. L'offre de formation de master se décompose en 35 mentions (5 en ALL, 6 en SHS, 23 en STS, 1 mention Meef<sup>81</sup>). L'interdisciplinarité est devenue un enjeu d'attractivité et de développement de l'établissement qui alimente les initiatives dans cet objectif dès le niveau licence. Des licences sélectives voient le jour, les doubles diplômes se multiplient (physique/chimie, mathématiques/informatique, économie/géographie, Aster<sup>82</sup>, histoire/allemand.)<sup>83</sup>. L'excellence des diplômes de niveau master en lien avec celle de la recherche justifie un niveau d'insertion professionnelle supérieur à la moyenne nationale (augmentation d'un point pour le secteur SHS et de cinq points pour les secteurs STS et ALL), soit un taux de 92 %<sup>83</sup>, d'autant que cet aspect est soutenu par des initiatives et des instances spécifiques telles que le SOI (service d'orientation et d'insertion). Ces éléments se vérifient aussi pour les doctorants, grâce à l'action du CFDIP (centre de formation des doctorants à l'insertion professionnelle), initialement au service de P7 puis mutualisé au sein du collège des écoles doctorales pour servir le projet USPC<sup>83</sup>. Il y a dans les composantes, un souhait de développer et/ou de transformer l'offre de formation, mais plusieurs acteurs ont la perception que ce souhait est limité par un dialogue centré sur la question de la soutenabilité humaine et financière de l'offre. En effet, l'établissement s'est structuré administrativement en appui au politique, avec notamment la création d'une direction des études et de la formation en 2016, un travail sur l'interopérabilité des systèmes d'information, la mise en place des réseaux métiers dans les fonctions de scolarité, l'organisation d'une commission finances et moyens au sein du CA.

En parallèle, l'établissement a souhaité réinvestir le champ de la FTLV avec la désignation d'un vice-président en charge des relations avec le monde socio-économique et la santé (RMSES) et la mise en œuvre d'un appel à projet depuis 2015. L'activité peut maintenant s'appuyer sur deux services, le SFPC (service de la formation professionnelle et continue ; sept personnes), intégré à la direction des études et de la formation (DEF), et le POET (Pôle ouvert d'enseignement à tous)<sup>83</sup>. Même si le chiffre d'affaires est encore limité (volume financier d'environ 5 M€ en 2015)<sup>84</sup>, P7 s'est dotée pour le développement de ce champ d'activité de procédures et d'outils adéquats, qui constitueront un utile point d'appui dans la future Université de Paris. C'est dans le cadre d'une démarche de qualité de service que le réseau professionnel de la FTLV se met en place<sup>83</sup>. Les résultats sont pour le moment peu visibles (stabilité des effectifs en formation continue et des validations des acquis de l'expérience – VAE – depuis quatre ans). Si les orientations stratégiques de l'établissement visent le monde de l'entreprise<sup>83</sup>, les obstacles restent plus forts que les motivations en raison de la faible capacité de mise en œuvre pédagogique dans les composantes, conséquence de la réduction

<sup>77</sup> Document interne P5/sources Mesri 2017, chiffres 2015.

<sup>78</sup> P5, RAE, annexe : données de caractérisation étudiante.

<sup>79</sup> Sciences et techniques des activités physiques et sportives.

<sup>80</sup> Source pour les effectifs étudiants et l'offre de formation : Document Hcéres, Fiche de caractérisation université Paris Diderot, p. 1 et 5.

<sup>81</sup> Master de l'enseignement, de l'éducation et de la formation.

<sup>82</sup> Asie, sciences de la terre.

<sup>83</sup> P7, RAE, pp. 44, 54, 55, 56, 57, 59, 62, 66-68, 69, 70.

<sup>84</sup> Source Mesri 2017, chiffres 2015.

du potentiel enseignant lors du contrat précédent (réduction du nombre d'heures complémentaires et du nombre de postes)<sup>83</sup>. Cette ambition affichée par P7 résulte aussi de la nécessité de mise en œuvre d'une offre de formation initiale et continue soutenable<sup>83</sup>.

À l'occasion des relocalisations, des aménagements dédiés à l'usage du numérique dans les activités pédagogiques ont été prévus (*e-learning*, FabLab, espaces informels connectés), de même que la valorisation des enseignants pour le faire (recrutement d'un coordonnateur réseau, plan de formation). L'établissement attend du programme Idex de pouvoir transformer cette volonté politique en actions concrètes par le recrutement de fonctions d'appui à l'ingénierie pédagogique.

D'une manière générale, le domaine de la formation continue, de la VAE et de l'apprentissage est bien appréhendé par l'établissement comme un enjeu et plusieurs initiatives ont été prises pour développer ces activités ; la marge de progression est encore importante et la future université aura à s'emparer de ces politiques de manière énergique.

### Université de Paris : une adéquation des stratégies, mais à inscrire dans le nouveau cadre organisationnel des facultés

La première étape de partenariat qu'a représentée la Comue USPC a permis à P5 et P7 d'initier des politiques partagées et de commencer à les mettre en œuvre dans le domaine de la formation. Qu'il s'agisse de réussite en licence ou d'interdisciplinarité, c'est le secteur de la santé, commun aux deux, qui a le plus bénéficié de cette synergie. L'adéquation entre les axes stratégiques partagés (vision innovante des parcours de santé) et le processus de structuration des composantes en cours (fusion des UFR d'odontologie et de médecine, préfiguration de la future faculté de santé)<sup>85</sup> témoignent de la maturité du projet de fusion entre les deux établissements dans ce domaine. Cette relative avancée des porteurs politiques du secteur santé peut à l'inverse constituer un risque d'autonomisation exagérée de cette communauté au détriment des autres domaines, ce qui mettrait à mal la culture de l'interdisciplinarité portée jusqu'alors par chacun des deux établissements. Le modèle de gouvernance envisagé est celui où la formation et la recherche seront structurées en trois facultés représentant les trois grands secteurs disciplinaires que sont la santé, les lettres, sciences humaines et sociales, et les sciences, auxquelles viendra s'ajouter l'IPGP. Ces facultés regrouperont les UFR existantes. Si les projets de fusion sont bien avancés pour le secteur santé, il n'en est pas de même pour celui des SHS où certaines redondances de mentions risquent de poser problème (pour la psychologie notamment). Le secteur des sciences s'organise également avec des projets de fusion de mention de master (chimie par exemple).

En raison de l'importance de cet enjeu, le comité recommande que l'articulation optimale des fonctions soutien aux différents niveaux de définition de la politique de formation initiale et continue du futur établissement fasse l'objet d'un travail de co-construction entre le niveau central et les préfigureurs des futures composantes. Enfin, dans le cadre de la nouvelle université, le comité recommande de faire de la formation tout au long de la vie un enjeu stratégique et un levier d'innovations pédagogiques.

## LE LIEN ENTRE RECHERCHE ET FORMATION

### P5-P7 : un lien très fort entre recherche et formation, tout au long du cursus

Au sein de et avec la Comue USPC, P5 et P7 ont développé leur partenariat pour construire une offre de formation en master qui se focalise sur la formation à la recherche. Certaines des spécialités sont en lien avec des Labex (master Inflammex<sup>86</sup>, de P5-P7) ou des Idefi<sup>87</sup> (master AIRE<sup>88</sup>, de P5)<sup>89</sup>. Elles promeuvent l'interdisciplinarité et l'éducation par la recherche. L'intégration des chercheurs y est évidente, tant pour y enseigner que pour en prendre la responsabilité. Cette ouverture progressive à la recherche est expérimentée dès la licence pour certaines mentions, avec l'organisation d'un stage optionnel de recherche en laboratoire (licences en sciences expérimentales, licence de psychologie, pour P5)<sup>89</sup>, et pour toutes les formations de santé (médecine-sciences, pharma-sciences), de manière à construire un parcours progressif en amont de la

<sup>85</sup> Axes stratégiques de développement dans le contexte de la création de l'Université de Paris, janvier 2018, p. 2.

<sup>86</sup> *Inflammation and inflammatory diseases*.

<sup>87</sup> Initiatives d'excellence en formations innovantes.

<sup>88</sup> Approches interdisciplinaires et innovantes recherche et enseignement.

<sup>89</sup> P5, RAE, pp. 25, 27, 28.

formation doctorale. Des licences pluridisciplinaires sont en cours d'élaboration avec un volet recherche intervenant très tôt dans le parcours<sup>89</sup>.

Le recrutement des enseignants-chercheurs est également le lieu d'un dialogue entre besoins en recherche et en enseignement. À P5, les postes sont définis d'abord en fonction des besoins en enseignement, le lien avec les laboratoires étant établi ensuite. L'établissement a néanmoins mis en place un dispositif d'appel à profils recherche afin de favoriser l'excellence dans son recrutement, et le comité des postes veille à ce que les demandes soient conformes aux politiques scientifique et pédagogique de l'établissement. Celui-ci a inscrit dans sa politique d'emploi la préemption dans les composantes de 10 à 20 % des postes pour mettre en œuvre sa stratégie en matière de recherche<sup>89</sup>. Toutefois, celle-ci semble peu appliquée. P7 a également souhaité inscrire sa stratégie de recrutement des enseignants-chercheurs et personnel Biatss dans une démarche de dialogue stratégique associant les DSOM avec les composantes et la commission des postes rattachée à la présidence. Toutefois, l'établissement juge que ces dispositifs ne sont pas tout à fait adaptés pour la gestion des postes interdisciplinaires<sup>90</sup>.

Autre niveau de liens étroits entre recherche et formation, la formation doctorale est coordonnée au niveau de la Comue USPC par le collège des écoles doctorales. P5 dispose en outre d'un Institut de formation doctorale (IFD) qui gère les modalités de fonctionnement des écoles doctorales de l'établissement. L'offre de formation doctorale s'est développée avec le PIA3 et notamment les Écoles universitaires de recherche (EUR) dont plusieurs sont pluri- ou interdisciplinaires<sup>90</sup>. P7 a particulièrement soutenu cette structuration des formations doctorales (redéploiement de membres du personnel administratif, mutualisation à partir d'un centre de formation interne) car elle en a fait un élément moteur de sa politique d'excellence en matière de recherche. La question des formations dispensées demeure ouverte, certains doctorants regrettant l'absence de formations scientifiques en appui à leurs domaines de recherche (Écoles d'été, séminaires, master class, etc.), qui permettraient de valoriser le lien entre formation et recherche à un niveau d'excellence. Cela n'est pas incompatible avec des formations qui préparent à la fois aux carrières académiques et/ou « industrielles », y compris à l'entrepreneuriat et à la création de *startups*. Certains regrettent aussi les effets négatifs de la séparation entre les instituts (leurs lieux de travail) et l'université qui assure la gestion administrative<sup>91</sup>. Le sentiment d'appartenance à l'établissement est ainsi partagé en fonction de la présence physique des doctorants au sein ou en dehors des bâtiments universitaires *stricto sensu*.

La formation doctorale et le recrutement des jeunes chercheurs ont été bien appréhendés par les deux universités pour jeter les bases, dans le cadre de leur partenariat au sein de la Comue USPC, d'une structuration du lien entre formation et recherche. L'enjeu sera désormais de préserver, voire de développer ce lien dans le cadre du futur établissement qui structure les champs disciplinaires en trois grandes facultés. Le projet prévoit de veiller à l'interaction entre ces composantes et entre les disciplines au niveau des instances centrales de l'Université de Paris<sup>92</sup> : vu l'importance de l'enjeu, le comité recommande de préciser rapidement les lieux et les modalités de cette démarche.

## LA DOCUMENTATION

### P5 : un passage réussi d'une logique de collections à une logique de services

P5 regroupe deux services de documentation importants : le service commun de documentation (SCD), qui est une unité mixte de services avec le CNRS parce que sa composante SHS est issue de la fusion avec la bibliothèque de sciences sociales du CNRS, et la bibliothèque interuniversitaire de santé (BIUS), résultant de la fusion des bibliothèques interuniversitaires de médecine (BIUM) et de pharmacie (BIUP) ; la bibliothèque de l'IUT a un statut associé au SCD. Le secteur a connu des difficultés financières, particulièrement en 2014, notamment dues au coût élevé des abonnements aux périodiques scientifiques. Les années suivantes du contrat ont donc été mises à profit pour redresser la situation, en s'appuyant aussi sur les conclusions d'une mission de l'Inspection générale des bibliothèques (IGB). Il y a eu à la fois une remise à niveau financière<sup>93</sup> et une réflexion stratégique de transformation en profondeur passant d'une logique de collections à une logique de services. Cela s'est traduit par une réorganisation de l'organigramme en 2014, le déploiement d'une démarche qualité autour des procédures et métiers du SCD, un effort de formation du personnel et des

---

<sup>90</sup> P7, RAE, pp. 25, 43, 61.

<sup>91</sup> Informations recueillies lors de la visite sur site, 20/06/2018.

<sup>92</sup> Axes stratégiques de développement dans le contexte de la création de l'Université de Paris, Janvier 2018, p. 1.

<sup>93</sup> P5, RAE, p. 28.



usagers, et un projet de ré-informatisation, encore en cours. Une prochaine étape sera la fusion du SCD et de la BIUS, conformément aux recommandations de l'IGB.

### **P7 : une adaptation volontariste à l'environnement numérique**

Le SCD (80 postes en juin 2016) de P7 coordonne la politique documentaire de l'université pour six bibliothèques intégrées (bibliothèque des Grands Moulins, bibliothèque de médecine Xavier Bichat, bibliothèque de médecine Villemin, bibliothèque d'odontologie, bibliothèque pédiatrique R. Debré, bibliothèque Physique-Recherche) et en coordination avec la bibliothèque de Math-Info Recherche et la bibliothèque LCAO (Langues et civilisations de l'Asie orientale)<sup>94</sup>. Le SCD de P7 a mené, ces dernières années, une politique qualité fondée sur l'analyse de l'expérience des usagers. L'accent a été mis, par exemple, sur l'extension des horaires d'ouverture et sur la formation des usagers (en 2015-2016, plus de 4 000 usagers formés à la maîtrise informationnelle)<sup>95</sup>. Le service s'est engagé dans un processus de réorganisation autour de trois axes : le développement des services numériques aux chercheurs, l'inscription de l'activité de signalement du SCD dans l'écosystème numérique du web, et le recentrage du SCD sur son cœur de mission, la médiation documentaire<sup>96</sup>.

### **Université de Paris : des enjeux importants dans le service documentaire à la recherche**

Les deux universités partagent des pratiques et des valeurs autour de la démarche qualité pour ce qui concerne la documentation. Les trois grands centres documentaires des deux universités investissent dans la formation métier du personnel de leurs services. Un document cadre est d'ores et déjà travaillé dans l'optique de la mutualisation à venir, centré sur quatre piliers : appui à la recherche, appui à la pédagogie, internationalisation, et lien université et société. Le déploiement des collections est bien maîtrisé de part et d'autre avec une parfaite connaissance des recouvrements et de leur adéquation aux besoins des usagers. Un important travail de dédoublement est en cours dans l'objectif de la fusion.

Au-delà de ces premières démarches communes, le déploiement d'un SGBM (système de gestion de bibliothèque mutualisé), projet national pour lequel la Comue USPC est pilote, encourage le travail collaboratif étroit entre les deux SCD et la BIUS. La fusion pourrait générer des économies grâce à des mutualisations de ressources et de compétences, comme les web masters, qui permettraient de développer de nouveaux métiers utiles au développement du SCD. Le comité recommande qu'une attention particulière soit portée sur le volet d'appui à la recherche, car c'est dans ce domaine que la fusion offre le plus d'opportunités : adaptation à l'*e-science* et au *linked open data*, accroissement de la compétence en bibliométrie, par exemple.

---

<sup>94</sup> <https://bibliotheque.univ-paris-diderot.fr/article/nos-bibliothèques> [consulté 18/07/2018].

<sup>95</sup> P7, RAE, p. 64.

<sup>96</sup> Rapport d'activité 2015-2016 du SCD Paris-Diderot, p. 2, disponible à l'adresse <https://bibliotheque.univ-paris-diderot.fr/article/rapports-dactivite> [consulté 18/07/2018].

## V. LA REUSSITE DES ETUDIANTS

### LES PARCOURS DES ETUDIANTS, DE L'ORIENTATION A L'INSERTION PROFESSIONNELLE

#### **P5 : le suivi et l'inclusion des étudiants, une vraie préoccupation institutionnelle**

P5 met l'accent sur l'aide à la réussite des étudiants tout au long de leurs parcours, de bac - 3 à bac + 5. La réussite de la première année constituant un enjeu primordial, une action particulière est menée à l'adresse des néo-bacheliers. En amont de l'accès à l'université, par exemple, l'effort est porté en matière d'information auprès d'une dizaine de lycées parisiens, coordonné par une chargée de mission, accompagnée de tuteurs étudiants ambassadeurs de toutes les licences de l'université, dans le cadre des Cordées de la réussite<sup>97</sup>. Si les actions mises en place sont évaluées du point de vue des taux de réussite en licence, elles peinent toutefois à mesurer leur efficacité au regard de la pertinence et de l'adéquation des choix d'orientation des étudiants<sup>97</sup>. L'établissement mise sur les nouvelles données disponibles *via* Parcoursup afin de pouvoir mieux évaluer et adapter les actions d'aide à l'orientation en amont de l'université, mais craint aussi les effets de la nouvelle réglementation de Parcoursup en matière de sectorisation.

La mise en place du dispositif Paréo est une des clefs de voûte de la réussite en licence, destiné à aider les étudiants les plus en difficulté (80 en 2016-2017). L'université s'attache également à penser des dispositifs d'aide à la réussite appropriés à la diversité des publics (AlterPaces, filières bi-diplômantes)<sup>97</sup>. L'inclusion des étudiants en situation de handicap, dont le nombre augmente chaque année de 15 à 20 %, fait l'objet d'un schéma directeur et d'un agenda d'accessibilité programmée (Ad'Ap) conséquent, estimé à 4,55 M€<sup>97</sup>. Cette préoccupation a conduit l'établissement à mettre en place un pôle ASH (Accompagnement de santé et handicap) piloté par deux agents au siège de l'université et relayé par deux référents handicap (enseignant et administratif) dans chaque composante<sup>97</sup> afin de mieux répondre aux besoins des enseignants en matière de ressources pédagogiques adaptées et de mieux informer les étudiants sur les solutions qui leur sont proposées. Il n'y a pas à ce jour d'évaluation prévue des actions mises en œuvre et de leur soutenabilité.

L'établissement s'est doté d'un « groupe licence » qui joue le rôle de pivot entre la VP CFVU, la DEVU (direction des études et de la vie universitaire), les composantes et les services Agir et Sofip (service offre de formation et insertion professionnelle), et permet d'échanger sur les bonnes pratiques ou de construire de nouveaux projets<sup>97</sup>. Il reste néanmoins à mieux valoriser et rendre cohérente à l'échelle de l'établissement l'utilisation des données issues des différentes enquêtes et évaluations menées par l'OVE. Le comité recommande de construire, sous l'impulsion des politiques en charge de la formation, une stratégie de pilotage organisée entre la direction du pilotage - à laquelle est rattachée l'OVE<sup>97</sup> -, la DEVU et le Sofip.

La professionnalisation des étudiants constitue une autre préoccupation de P5<sup>97</sup>. Il est toutefois à noter que la construction des partenariats socio-économiques reste à renforcer dans ce processus. Les responsables de formation de masters sont certes invités à se rapprocher des fédérations professionnelles pour obtenir leur labellisation, mais il serait nécessaire de développer une stratégie de construction d'un réseau professionnel autour des différents domaines de formation, en articulation étroite avec le Sofip, afin de proposer de véritables parcours de professionnalisation des étudiants dans l'optique FTLV<sup>98</sup>.

#### **P7 : une approche métiers au service de l'orientation et de l'insertion professionnelle**

De son côté, P7 a su construire et structurer de manière efficace de grandes directions métiers, dont celle de la DEF avec l'inclusion du SOI en son sein, qui ont un impact positif sur sa politique d'orientation et d'insertion professionnelle, partagée avec les composantes dans la conception et la mise en œuvre d'actions et dispositifs variés. L'organisation du SOI en fonction des quatre principales missions de l'orientation et de l'insertion professionnelle – orientation, insertion, stages, réseau – permet de répondre aux besoins des étudiants en matière d'information (73 % des 1 200 visiteurs sont des étudiants et 55 % sont des étudiants de P7)<sup>99</sup>, d'accompagnement de la réussite en licence (de 36 % en 2011-2012 en L1 à 42 % en 2015-2016, sur chacun des secteurs<sup>99</sup>), et de professionnalisation (83 % des diplômés de licence mettant en œuvre une à trois unités d'enseignement de préprofessionnalisation<sup>99</sup>, intégration des stages dans leurs maquettes). Le lien bac -

<sup>97</sup> P5, RAE, pp. 18, 23, 33, 34, 35, 36.

<sup>98</sup> P5, RAE, p. 23.

<sup>99</sup> P7, RAE, pp. 30, 36, 54, 57, 66-67, 69, 70, 71.



3/bac + 3 fait aussi partie des priorités de l'établissement afin de faciliter la réussite de la transition entre lycée et université (convention avec une quarantaine d'établissements scolaires).

L'établissement a créé les conditions d'une bonne interaction entre les VP élus au sein de la VP CFVU et les directeurs ou chargés de mission de la DEF, du SOI, de l'OVE et des composantes. L'articulation forte avec la VP à la vie étudiante permet de concevoir et développer une stratégie d'action pertinente sur les questions d'inclusion des étudiants en situation de handicap (programmation d'axes stratégiques d'accompagnement administratif, technique et pédagogique ; structure Relais handicap Diderot) et sur la question de l'égalité hommes femmes (plan égalité hommes-femmes)<sup>99</sup>. Cette forte mobilisation de P7, notamment autour de la réussite des étudiants en situation de handicap, est reconnue tant en termes d'attractivité (4,5 fois plus d'étudiants à besoins spécifiques qu'au niveau national)<sup>99</sup> que d'efficacité (évolution de 45 % de réussite aux examens en 2010-2011 à 52 % en 2015-2016)<sup>99</sup>.

La mise en place de la DEF depuis 2015, en interaction étroite avec les responsables politiques et pédagogiques ainsi qu'avec les grandes directions de l'établissement, a permis un important travail de structuration du pilotage des actions liées au domaine de la formation, tant dans le domaine de l'offre de formation, de sa soutenabilité et de sa promotion, que de l'accompagnement et du suivi de la réussite des étudiants. Le comité recommande à la DEF, en lien avec le SDSIN, de mieux utiliser et valoriser qualitativement les données des différentes enquêtes *via* l'OVE ou les composantes en vue de l'évolution de l'offre de formation et des dispositifs d'aide à l'orientation et à l'insertion professionnelle des étudiants<sup>99</sup>.

Un effort est porté sur les relations avec le monde socio-économique (évolution en cours de la plate-forme RéseauPro, liens avec les *Alumni* en cours de développement). La nomination d'un VP Relations avec le monde socio-économique et la santé devrait favoriser les interactions avec les entreprises dans le domaine de la formation, en particulier hors santé. Le développement de partenariats fidélisés est particulièrement recherché afin de renforcer la qualité déjà présente en matière de professionnalisation des étudiants.

### Université de Paris : une addition prometteuse des dispositifs des deux universités

En matière de dispositifs d'aide à la réussite des étudiants, P5 et P7 disposent chacune de leviers qu'il serait pertinent de mutualiser : la structuration des grandes directions métier (DEF, SOI, OVE, SFC) côté P7, la structure du « groupe licence » et ses articulations avec la VP CFVU et les composantes côté P5. Ces structures et instances pourraient ainsi se doter d'outils de pilotage et d'évaluation harmonisés, appuyés sur un SI homogène tant en matière de visibilité de l'offre de formation que de soutenabilité, et en matière d'analyse des enquêtes et évaluation relatives à la réussite et l'insertion des étudiants. La qualité des premières interactions déjà lancées (plaquettes de présentation de l'offre de formation, réflexion commune sur les questions de professionnalisation) constituent des points d'appui pour le futur.

## LA VIE ETUDIANTE

### P5 : une vie étudiante qui souffre d'un manque de locaux et d'une faiblesse de la communication

Le RAE de P5 est peu détaillé sur la vie étudiante, hormis l'affirmation de la volonté de l'établissement de soutenir l'engagement étudiant dans la vie associative et l'accompagnement pédagogique<sup>100</sup>. Cette reconnaissance se fait à travers la mise en place d'une « UE engagement » permettant aux étudiants de valoriser leur inscription dans le milieu associatif<sup>100</sup>. La volonté de l'établissement se traduit également par l'allocation de moyens financiers via le Fonds de solidarité et de développement des initiatives étudiantes (FSDIE), fléché vers les actions sociales et les projets étudiants<sup>100</sup>. Le soutien logistique aux activités initiées par et pour les étudiants pâtit du manque d'espace dédié à la vie associative en raison d'une forte pression immobilière. L'établissement souhaite y remédier en intégrant les élus étudiants dans la discussion des projets de restructuration et en offrant aux associatifs la possibilité de louer gratuitement les locaux sur les campus universitaires.

Par ailleurs, s'il est très peu fait état dans le RAE de P5 des activités culturelles mises en place au sein du campus, l'université constitue un partenaire du Crous et à ce titre, participe de l'engagement des étudiants (festival des idées). L'université soutient également l'association l'Artésienne qui promeut le développement de l'art et la culture sur le campus<sup>100</sup>.

---

<sup>100</sup> P5, RAE, pp. 35 et 36.

P5 définit une politique d'accompagnement des étudiants en situation de handicap, à travers la mise en place d'un schéma directeur handicap, adopté en 2016<sup>100</sup>. L'université dispose d'un chargé de mission handicap en lien avec le président. Du fait du nombre de composantes et de l'éclatement géographique, l'université a mis en place des binômes administratifs et pédagogiques. Des équipes plurielles (médecin, enseignants, référents, etc.) se sont réunies une vingtaine de fois durant l'année afin de traiter les situations les plus difficiles. L'accessibilité aux locaux de l'université demeure un problème, qui ferait l'objet d'une prévision d'aménagements<sup>101</sup>.

Finalement, malgré une vie de campus qui semble réelle, des difficultés persistent pour la faire connaître et la valoriser auprès de toute la communauté, en raison de la dispersion des sites et d'une communication peu efficace. La mutualisation des activités sociales et culturelles sur tout l'établissement s'en trouve compliquée, alors qu'elle constituerait un excellent vecteur de construction et d'appropriation d'une identité commune à l'ensemble des étudiants de P5.

### **P7 : un soutien institutionnel à la vie étudiante, mais une communication à améliorer**

P7 affiche un soutien à la vie étudiante notamment en termes de mise à disposition de locaux, de valorisation des projets associatifs et de reconnaissance de l'engagement étudiant. Contrairement à P5, une VP Vie étudiante permet, à travers des réunions régulières, de faire le relais avec le VP étudiant et les services du pôle vie de campus pour la mise en œuvre des actions. L'établissement dispose d'une politique d'allocations de moyens financiers (budget de 160 000 € dédié aux financements de projets associatifs<sup>102</sup> et FSDIE) avec des critères d'attribution clairement définis et communiqués.

Les relations de P7 avec le Crous favorisent le développement des actions en matière de logement, restauration et culture. P7 est associée à un schéma directeur de restauration, en partenariat avec le Crous, co-financeur, et est engagée au sein d'un schéma directeur de l'amélioration de la qualité de la vie étudiante dans le cadre de la Comue. Ce schéma prévoit la mise en place de plusieurs axes dont celui portant sur le logement. P7 soutient également les étudiants dans la mise en place d'activités culturelles, dont le Crous est partenaire (projet du cinéma, réunions culturelles, festival des idées)<sup>103</sup>. Les activités culturelles se manifestent également à P7 par la valorisation de projets (expositions, projections, etc.)<sup>102</sup>.

La politique en matière de prise en charge des étudiants en situation de handicap constitue un véritable atout de l'université, tant sur le plan de l'accueil que de l'accompagnement de ces étudiants, notamment à travers un schéma directeur handicap (développement à l'insertion professionnelle, sensibilisation, formation)<sup>104</sup>. Cette politique est notamment renforcée par des relations quasi quotidiennes avec les services (médecine préventive, composantes<sup>105</sup>). Enfin, P7 bénéficie d'une accessibilité forte du fait de la récence des bâtiments, dont certains disposent d'un accès par badge.

P7 soutient également la mise en place d'activités sportives dans une logique d'intégration des étudiants (150 cours par semaines, organisation de tournois interuniversitaires, variété des activités sportives proposées)<sup>104</sup> et de la promotion de la santé<sup>104</sup>, favorisée par un contact étroit entre le service des sports et le service de médecine préventive. Ces liens entre les services favorisent la mise en place de plusieurs actions sport-santé (formations sur la prescription d'activités physiques par les médecins, détection des étudiants en situation de stress, packs bien-être, journées de sensibilisation, certificat sport et santé pour les étudiants en médecine<sup>104</sup>).

Toutefois, un effort reste à faire en termes de communication. En effet, malgré l'actualisation annoncée des modes d'information<sup>104</sup>, beaucoup d'améliorations sont attendues par la communauté étudiante (difficultés pour les responsables associatifs à intervenir dans la maintenance des pages internet relatives à leurs associations respectives, peu de cohésion dans la communication des informations entre l'établissement et les différentes composantes).

---

<sup>101</sup> Pour ce paragraphe, informations recueillies lors de la visite sur site.

<sup>102</sup> P7, RAE, p. 69.

<sup>103</sup> Pour ce paragraphe, informations recueillies lors de la visite sur site.

<sup>104</sup> P7, RAE, pp. 69, 70, 71.

<sup>105</sup> Informations recueillies lors de la visite sur site, et P7, RAE, p. 69.

## Université de Paris : le potentiel pour proposer une organisation et une animation de la vie étudiante de grande qualité et attractives, qui dépasse le morcellement actuel

Les étudiants de P5 et P7 bénéficient globalement de bonnes conditions de vie universitaire, même si celle-ci demeure centralisée autour des composantes et/ou sites, rendant difficile le sentiment d'appartenance à l'établissement. Par ailleurs, les deux universités bénéficient d'un partenariat solide avec le Crous<sup>106</sup> de Paris, qui est membre des CFVU de chacun des établissements (avec voix délibérative à P5, comme invité permanent à P7) ; la présidente de P7 est membre du CA du Crous. Cette représentation croisée s'enrichit de relations étroites et fréquentes entre les VP étudiants respectifs, d'une part, et les présidents d'université et le directeur du Crous, d'autre part. Ceci permet la co-construction d'axes stratégiques portant sur les logements, la restauration, la santé et le sport. Dans ce dernier domaine, P5 et P7 partagent des services et équipements communs, facilitant la coordination entre les services, Siumpps (service interuniversitaire de médecine préventive et de promotion de la santé) et Suaps (service universitaire d'activités physiques et sportives, pour P5) et direction vie de campus pour P7. Chacun des établissements peut ainsi intégrer, dans sa politique d'accueil des étudiants, ces services en relation avec les associations, pour animer les campus (semaine de pré-rentrée à P7, journée de détection à P5, liens avec le Bureau de la vie étudiante - BVE, présentation des associations étudiantes). Ces étapes montrent que la future Université de Paris a le potentiel pour proposer une organisation et une animation de la vie étudiante de grande qualité et attractives.

Dans cette optique, la mise en place d'un schéma directeur de la vie étudiante est évoquée comme un moyen de penser les axes de construction d'une identité commune par l'intermédiaire d'organisation d'événements culturels à l'adresse de toute la communauté, dépassant le cadre strict des sites et/ou des composantes. Les expériences de partenariat entre P5 et P7 et avec le Crous montrent qu'il est possible de dépasser l'actuelle difficulté de morcellement du pilotage de la vie étudiante. La volonté du Crous est d'ailleurs de conventionner directement avec le nouvel établissement ce futur partenariat autour de l'amélioration de la vie étudiante. Le comité recommande de considérer le pilotage politique et administratif du périmètre de la vie étudiante comme un enjeu central et de le penser dès maintenant, en lien avec la gouvernance de la future université.

### LA PARTICIPATION DES ETUDIANTS A LA GOUVERNANCE

#### P5-P7 : une communauté étudiante qui reste à sensibiliser et à intégrer au projet de création de l'Université de Paris

P5 évoque la bonne participation des élus étudiants au sein des différentes instances universitaires (CA, conseil académique, commission recherche, CFVU, etc.). Le VPE est membre de droit du bureau plénier, de la commission des statuts, du comité électoral consultatif, du comité stratégique des SI, du bureau de la CFVU<sup>107</sup>. Un statut de l'élue étudiant a été adopté en 2015. Une lacune à combler, et un souhait des étudiants, serait que l'université propose une formation aux nouveaux élus.

P7 soutient l'engagement des étudiants dans la gouvernance de l'établissement grâce à la mise en relation du VPE à la fois avec le BVE et avec la VP à la vie étudiante. Ce lien permet de travailler de concert à la mise en place d'activités culturelles et sportives au sein de l'établissement (par exemple, les représentants participent à la réflexion portant sur les domaines de la santé et du sport). L'établissement prévoit en ce sens de renforcer la valorisation de cet engagement à travers la mise en place de rencontres entre les différents acteurs de la vie étudiante<sup>108</sup>.

Les élus étudiants des deux établissements participent activement aux groupes de travail impliqués dans la préparation de la fusion et la création de la future université. La communauté étudiante dans son ensemble semble encore peu intéressée par l'actualité du chantier de la fusion et de son enjeu<sup>109</sup>, ce qui peut représenter un risque de non-participation à la vie démocratique du futur établissement.

---

<sup>106</sup> Centre régional des œuvres universitaires et scolaires.

<sup>107</sup> P5, RAE, p. 36.

<sup>108</sup> P7, RAE, pp. 71, 73.

<sup>109</sup> Information recueillie lors de la visite sur site.

## VI. LA VALORISATION ET LA CULTURE SCIENTIFIQUE

### LA VALORISATION DES RESULTATS DE LA RECHERCHE

#### P5 : une valorisation limitée en raison d'une politique entrepreneuriale encore en devenir

P5 a adopté une stratégie de valorisation des résultats de la recherche reposant sur un fort engagement auprès des opérateurs de transfert, principalement la Satt IDF Innov et Inserm Transfert<sup>110</sup>. L'action pilotée d'abord par le pôle valorisation et partenariats, au sein de la direction de la recherche et de la valorisation (DRV), est, depuis juin 2018, prise en charge par le service partenariats et innovation, au sein de la Drive. Des progrès significatifs ont été réalisés en matière de dépôt de brevets puisque le portefeuille de titres de propriété intellectuelle est passé de 232 familles en 2014 à 347 familles en 2017, avec en moyenne 51 brevets prioritaires déposés annuellement. Sur la période 2014-2017, la Satt IDF Innov a engagé un investissement de 9,15 M€ sur les projets de maturation issus de cette université. Le nombre de *spin-off* bénéficiant d'innovations issues de l'université, au nombre de trois sur la période 2014-2017, demeure limité, traduisant une politique entrepreneuriale relativement faible de cet établissement. L'étude Reuters 2018, portant sur le classement des 100 universités européennes les plus innovantes, positionne P5 à la 19<sup>e</sup> place alors que le meilleur classement national se situe au 16<sup>e</sup> rang, plaçant ainsi P5 à la 4<sup>e</sup> position des universités françaises concernant la valorisation de leur portefeuille brevets et publications<sup>111</sup>. Le cumul des redevances sur brevet sur la période 2014-2017 est de 305 336 €, alors que le cumul des contrats de recherche est de 4,2 M€ traduisant une monétisation modérée des actifs de cette université<sup>112</sup>.

#### P7 : des résultats de valorisation en progrès et une forte activité contractuelle

P7 a aussi adopté une stratégie de valorisation clairement engagée auprès des opérateurs de transfert et sur de nombreuses thématiques : Satt IDF Innov, Inserm Transfert et CNRS Innovation<sup>108</sup>. L'action est pilotée par le service des partenariats et de la valorisation et du service juridique, au sein de la Drive de P7 ; l'université s'est aussi dotée d'un VP Relations avec le monde socio-économique et la santé. Les résultats sont en net progrès sur la période 2014-2018 tant en matière de dépôt de brevets que de transferts vers des entreprises, illustrant l'impact des activités de recherche de cette université dans le monde socio-économique. Le portefeuille de titres de propriété intellectuelle en vigueur en 2017 comporte 238 familles de brevets avec en moyenne 22 dépôts de brevets par an sur la période 2008-2017<sup>113</sup>. Le nombre de dépôts prioritaires sur la même période est de 217 avec une moyenne de 54 dépôts prioritaires déposés annuellement, illustrant la bonne dynamique de la politique de protection des inventions produites par cette université. La Satt IDF Innov a engagé 18,5 M€ pour les besoins de maturation des inventions de P7 et 16 contrats d'exploitation ont été conclus avec des entreprises sur la même période<sup>114</sup>. Seules deux startups ont bénéficié d'innovations de P7 sur la période 2014-2017, ce qui est faible. Le montant des redevances sur brevet couvrant la période 2014-2016 est d'environ 3 M€ et le montant des contrats de recherche est de 55,3 M€, indiquant une forte activité contractuelle tant en termes de collaborations de recherche que de transferts. Le classement Reuters 2018 positionne P7 au 51<sup>e</sup> rang des 100 universités européennes les plus innovantes, soit au 11<sup>e</sup> rang national, résultat relativement modeste pouvant sans doute s'expliquer par une mise en œuvre récente du plan d'action.

#### Université de Paris : quelques mesures à envisager pour favoriser la valorisation de la recherche

Quelques mesures ou orientations, à prendre dans le cadre de la future université, pourraient contribuer à une plus grande réussite des deux universités en valorisation de la recherche. Premièrement, le comité recommande d'augmenter les ressources pour les activités de pré-maturation, insuffisantes à ce jour ; l'Idex pourrait jouer un rôle central pour allouer des ressources aux laboratoires et aux équipes de recherche. Cette stratégie, pratiquée sur d'autres campus universitaires, permet une mutualisation importante des ressources et favorise le travail collaboratif au sein de grands écosystèmes. Ces pré-maturations permettraient d'augmenter le taux de valorisation du portefeuille de brevets tout en créant des opportunités de transfert plus efficaces auprès des structures de valorisation dont les feuilles de routes les contraignent à investir sur des projets dont le

<sup>110</sup> P5, RAE, p. 39. Source pour les données relatives à la Satt IDF Innov : document P5\_Valorisation.pdf.

<sup>111</sup> <https://www.reuters.com/article/us-emea-reuters-ranking-innovative-unive/reuters-top-100-europes-most-innovative-universities-2018-idUSKBN1HW0B4> [consulté 17/07/2018].

<sup>112</sup> Pièce complémentaire « Valorisation P5 » transmise au Hcéres par P5.

<sup>113</sup> Pièce complémentaire transmise par P7 suite à la visite sur site.

<sup>114</sup> Document « La recherche à Paris Diderot, activité 2017 », p. 21, 22-24.

niveau de démonstration au stade du laboratoire doit être suffisamment probant. Deuxièmement, le comité recommande d'impliquer davantage les collectivités territoriales qui, contrairement à d'autres régions de France, ne sont pas impliquées dans les actions de valorisation des résultats de la recherche, alors même que le développement économique est l'un des piliers des compétences des collectivités territoriales, particulièrement de la région et de la métropole. Troisièmement, le comité incite à mieux exploiter le potentiel de valorisation du domaine SHS, dont la valorisation est en net retrait par rapport aux autres disciplines<sup>114</sup>. Pour ce faire, le comité recommande de promouvoir ce secteur tant dans le domaine de la santé que dans les domaines technologiques, et de prévoir un plan de formation permettant une plus forte sensibilisation du personnel de recherche aux stratégies de valorisation qui ne répondent pas à la seule logique de valorisation de brevets. Enfin, le comité suggère d'exploiter le potentiel de la formation par apprentissage, qui constitue un levier important pour tisser davantage de partenariats avec les entreprises tant sur la formation que la recherche et l'innovation. Ce secteur est encore peu développé à P5 et P7, alors que la demande de formation par apprentissage est appelée à croître significativement dans les années à venir, conséquence du nouveau projet de loi sur l'apprentissage et de la stratégie affichée par les collectivités territoriales<sup>115</sup>.

## LA DIFFUSION, L'ENRICHISSEMENT DU PATRIMOINE ET LE DEVELOPPEMENT DE LA CULTURE SCIENTIFIQUE ET TECHNIQUE

### P5 : des initiatives mais pas de politique transversale portant sur le patrimoine et la culture scientifiques

Le RAE de P5 ne permet pas de déterminer si l'établissement a défini et mis en œuvre une politique claire en matière de diffusion, de valorisation du patrimoine et de la culture scientifiques. Il y a des éléments, mais sans approche d'ensemble, coordonnés au sein de la mission art & science. Celle-ci, subventionnée par un mécénat public et privé, promeut le patrimoine culturel et artistique de l'université et contribue à son ouverture sur la cité. Appuyée sur cette mission, P5 a développé une politique éditoriale, notamment en collaboration avec les éditions de la Martinière et par la publication de catalogues accompagnant les expositions. Publications et expositions sont toutes consacrées à une mise en rapport entre l'art et la science, et des traductions peuvent être réalisées lorsque les manifestations sont exportées hors de France.

L'université gère notamment un musée d'histoire de la médecine, dirigé par un conservateur du patrimoine. Ce musée, de par sa taille et ses collections héritées du collège de chirurgie et de l'ancienne faculté de médecine, est reconnu internationalement. Il collabore avec la mission Art & Science de l'université Paris Descartes, qui a pour objectif à la fois d'ouvrir l'université sur la cité, mais aussi de promouvoir son patrimoine culturel et artistique. Ainsi entre 2013 et 2017, cette mission a organisé 21 manifestations, dont 12 à Paris ; elles ont accueilli environ 100 000 visiteurs<sup>116</sup>.

En matière de promotion de la langue française, P5 a inscrit dans certaines de ses formations une certification en français, un élément d'un ensemble plus large de certification en langue en licence et en master<sup>116</sup>.

### P7 : une politique volontariste de préservation et de mise en valeur du patrimoine scientifique

L'approche de P7 est plus organisée et le RAE légèrement plus disert. P7 mène une politique volontariste de préservation et de mise en valeur de son patrimoine scientifique. Partant du constat qu'il existe une différence importante entre les publications réellement produites par l'université et les publications disponibles sur les bases ouvertes à la communauté scientifique, P7 a développé une politique permettant d'améliorer la traçabilité de ses publications scientifiques<sup>117</sup>. Volontariste est également la politique de dépôts d'écrits scientifiques : le portail Hal<sup>118</sup>-Diderot connaît un accroissement annuel d'environ 2 200 publications sur la période 2012-2016, et un volume de documents en deuxième position des universités françaises avec 16 500 documents accessibles en texte intégral au 31 décembre 2016. L'accroissement de 3 230 documents déposés en 2016 traduit la bonne appropriation de cet outil auprès du personnel de l'établissement<sup>117</sup>.

En matière d'archivage, une politique structurée en 20 actions est menée par le bureau des archives ; 266 fonds d'archives ont été collectés depuis 2014, dont 23 fonds d'archives historiques de laboratoires et d'enseignants-chercheurs. Les cahiers de laboratoires font l'objet d'une traçabilité et d'une procédure

<sup>115</sup> <http://www.ceser-iledefrance.fr/travaux/strategie-l-enseignement-superieur-recherche-l-innovation> [consulté 17/07/2018].

<sup>116</sup> P5, RAE, pp. 35, 40-41.

<sup>117</sup> P7, RAE, pp. 74 et 75.

<sup>118</sup> Hyper articles en ligne - Plate-forme destinée au dépôt et à la diffusion d'articles.

d'archivage spécifique. La restauration d'archives exceptionnelles du XIX<sup>e</sup> siècle est un autre exemple illustrant la politique de préservation du patrimoine de l'université permettant leur exploitation auprès de la communauté scientifique.

L'université a mis en œuvre une politique innovante concernant le développement de la culture scientifique et technique, reposant sur trois cycles : dialogue sciences et sociétés, culture numérique, dialogue avec le grand public. Cette initiative a connu un franc succès auprès du personnel de l'université mais aussi auprès d'un public plus large<sup>17</sup>. Il est recommandé de préserver ces trois cycles dans le cadre de la fusion et d'ouvrir ce dispositif à l'ensemble des personnels de la future université.

Le comité recommande que la future Université de Paris prenne à son compte les différentes initiatives déjà développées par P5 et P7 en matière de culture scientifique pour en faire à la fois un élément d'attractivité et de rayonnement

## VII. LES RELATIONS EUROPEENNES ET INTERNATIONALES

### P5 : une politique de relations internationales pensée et organisée, et encore à communiquer

P5 a suivi les recommandations de la dernière évaluation et a ainsi défini une politique de relations internationales (RI) mieux ciblée avec une tendance à favoriser des projets orientés « BRICS<sup>119</sup> » tout en participant à la construction de l'espace européen de l'enseignement supérieur et de la recherche *via*, entre autres, les accords interuniversitaires signés dans le cadre du programme Erasmus+. En 2014, P5 a créé le poste de VP RI, ce qui permet un pilotage de la politique RI au niveau de la présidence de l'université, et réorganisé ce secteur en structurant une véritable entité des RI, nommée direction des partenariats internationaux. Celle-ci intègre la mobilité (étudiants, enseignants et personnel), les partenariats (conventions, contrats) et le soutien au développement de projets européens. La direction des partenariats internationaux est placée sous la responsabilité du Président et du DGS et la thématique RI est intégrée dans l'ordre du jour du Codir. Dans les facultés, les UFR et l'IUT, il existe un relais RI qui permet d'être en contact direct avec les différentes populations de ces composantes et d'être ainsi en mesure de leur offrir un service et une information ciblée sur leurs profils. La transmission entre les niveaux RI décentralisés et le niveau central est donc un rouage essentiel de la politique de l'établissement. Ce relais entre central et entité délocalisée fonctionne bien et cette décentralisation semble être appréciée des étudiants.

Selon des informations reçues après la visite sur site du comité, l'organisation du domaine RI a été modifiée en juin 2018 pour être intégrée au sein de la Drive. Cette nouvelle structure, découverte par l'intermédiaire d'un organigramme<sup>120</sup> distribué après la visite, n'est déclinée ni à la rubrique « international », ni à la rubrique « recherche » du site internet de P5. De plus, cette organisation ne facilite ni la visibilité du domaine des RI, ni la lisibilité de la gouvernance pour ce qui concerne les responsabilités des VP. Typiquement, le VP RI n'a plus de lien avec le pôle « échanges programmes internationaux ».

Malgré cela, ce domaine est aujourd'hui plus étoffé et cadre mieux avec les ambitions internationales de l'établissement. Ainsi, P5 s'est engagée depuis 2014 dans une communication sur le programme Horizon 2020 pour encourager le dépôt de projets européens. Cette démarche a porté ses fruits puisque le nombre de projets soumis a augmenté de 40 % avec un taux de succès de 16 %, supérieur à la moyenne européenne<sup>121</sup>. Cependant, le comité considère que des efforts de clarté quant à la stratégie internationale sont encore à fournir ainsi que sur son organisation, sa promotion et sur la cartographie des accords internationaux actifs.

La mobilité des étudiants, des enseignants et du personnel est encouragée et gérée de manière décentralisée par les composantes et leur entité RI respective. De nombreuses opportunités sont offertes en termes de mobilité étudiante, mais l'information n'est pas toujours accessible facilement et l'étudiant doit dès lors être volontaire et chercher seul les informations qui lui permettent d'organiser sa mobilité. Le comité recommande d'améliorer la présentation de l'information afin de faciliter les démarches de mobilité. Cette mobilité est d'ailleurs relativement modeste, à en juger par le nombre peu élevé d'étudiants en mobilité internationale sortante au cours des cinq dernières années (Erasmus, conventions bilatérales) en licence comme en master, les deux dernières années reflétant d'ailleurs une stabilité. Le nombre d'étudiants en mobilité internationale entrante (Erasmus, conventions bilatérales) est tout aussi modeste en licence et en master<sup>122</sup>. Dans les stages à l'étranger donnant lieu à des conventions de stage, les effectifs des étudiants en mobilité internationale sortante ayant validé des crédits ECTS dans leur cursus sont faibles et en régression tant en licence qu'en master<sup>123</sup>.

---

<sup>119</sup> Brésil, Russie, Inde, Chine et Afrique du Sud.

<sup>120</sup> [https://www.univ-paris5.fr/content/download/27112/156592/version/10/file/organigramme2018\\_DRIVE\\_web.pdf](https://www.univ-paris5.fr/content/download/27112/156592/version/10/file/organigramme2018_DRIVE_web.pdf) [consulté 27/07/2018].

<sup>121</sup> P5, RAE, p. 44.

<sup>122</sup> Données complémentaires de caractérisation relatives aux étudiants Paris Descartes. Mobilité internationale sortante, licence : 69 mobilités sortantes pour 2012-2013, 91 pour 2013-2014, 91 pour 2014-2015, 70 pour 2015-2016 et 75 pour 2016-2017 ; master : 65 mobilités sortantes pour 2012-2013, 39 pour 2013-2014, 60 pour 2014-2015, 68 pour 2015-2016 et 63 pour 2016-2017 ; mobilité internationale entrante, licence : 125 pour 2013-2014, 138 pour 2014-2015 et 140 pour 2015-2016 ; master : 58 pour 2013-2014, 27 pour 2014-2015, et 39 pour 2015-2016.

<sup>123</sup> Ibid. Licence : 2012-2013 : 32 ; 2013-2014 : 14 ; 2014-2015 : 33 ; 2015-2016 : 0 ; 2016-2017 : 3 ; master : 2012-2013 : 112 ; 2013-2014 : 89 ; 2014-2015 : 79 ; 2015-2016 : 88 ; 2016-2017 : 63.



L'aspect linguistique représente parfois une barrière à la mobilité ou au développement de partenariats. P5 a mis en place à cet effet deux initiatives qui sont à souligner : la maison des langues, qui regroupe tous les enseignants de langues de l'établissement, et les cafés des langues, qui mélangent étudiants entrants et sortants. Toutefois, l'écart entre le niveau linguistique appris et le niveau utile et requis pour un échange demeure sensible, les étudiants étant davantage testés sur leur capacité d'adaptation que sur leurs connaissances linguistiques. Le comité recommande que des efforts soient fournis dans ce domaine.

En matière d'offre de cours dispensés en anglais, P5 ne propose que sept masters (trois en faculté des sciences fondamentales et biomédicales, et quatre en faculté de droit, d'économie et de gestion)<sup>124</sup>. Le site internet de l'établissement est offert en français, en anglais, en espagnol et en allemand, ce qui contribue à l'attractivité internationale de l'université.

De manière globale, P5 a nettement amélioré la présentation et l'exploitation de son profil international et placé les relations internationales au plus haut niveau de la gouvernance. Il y a cependant encore de la marge de progression pour rendre plus claire sa politique internationale et la communiquer. La transition vers la nouvelle université est une opportunité pour avancer dans cette voie.

### **P7 : une bonne approche transversale de la politique internationale, bien pilotée**

P7 dispose d'une organisation claire en matière de relations internationales. L'université maîtrise l'information relative à cette dimension et présente une vraie dynamique d'internationalisation institutionnelle, placée comme un objectif de premier plan, et les différentes facettes et opportunités de l'internationalisation sont bien organisées et bien présentées sur le site internet de l'université<sup>125</sup>. Pour déployer sa politique européenne et internationale, P7 s'appuie sur une organisation centralisée avec le bureau des relations internationales (BRI), qui a vu ses responsabilités s'élargir au fil du temps (coopération internationale, cotutelle, ingénierie de projets, programme d'été à l'étranger, *summer school*), un VP RI et un comité de pilotage pour la stratégie RI (Copil RI). Présidé par la présidente de l'université, ce Copil RI rassemble notamment les VP CA, CVFU, CS et RI, ainsi que le directeur du BRI. Son objectif est de coordonner les politiques internationales de l'université pour définir des priorités et des partenariats stratégiques. L'ambition de P7 est d'organiser une gestion conjointe par la Drive et le BRI des laboratoires internationaux (LIA), des réseaux scientifiques internationaux et des cotutelles internationales de thèse, afin de permettre une plus grande cohérence et visibilité des activités internationales.

Dans ce développement d'une politique engagée pour améliorer continuellement son positionnement sur l'espace européen, on peut mentionner la gestion par P7 de 61 projets européens entre 2007 et 2013 (52 projets du FP7 et 9 projets Feder) et de 25 projets pour la période 2014-2020 (Horizon 2020 et Feder). La mobilité étudiante est en diminution. En effet, le nombre d'étudiants sortants, tous types de mobilité confondus (études, stages, externat [médecine]) excepté Erasmus +, est passé de 632 en 2014-2015 à 547 en 2016-2017. La mobilité entrante suit la même évolution, passant de 1 156 étudiants en 2013-2014 à 1 039 en 2016-2017. Ces baisses sont sans doute dues à la diminution des financements liés à la mobilité. Par contre, P7, grâce à ses accords bilatéraux Erasmus avec 172 établissements européens, affiche une mobilité étudiante en légère hausse, avec 650 étudiants en 2014-2015, 688 en 2015-2016 et 682 en 2016-2017.

Avec ses 682 accords Erasmus actifs, avec de nombreuses coopérations en matière de recherche avec les pays européens et dans le cadre des programmes européens (FP7 et H2020), P7 est bien ancrée sur la scène européenne. Cette dimension européenne s'est renforcée en 2016, avec son adhésion à la Guilde des universités européennes de recherche<sup>126</sup>. Cette adhésion lui permet de définir une politique européenne mieux affirmée, ainsi que des relations privilégiées avec certaines universités membres de ce réseau.

La dynamique internationale de l'université va bien au-delà de la mobilité avec le renforcement des partenariats. P7 a développé une internationalisation de l'université dans son ensemble avec une mise en

<sup>124</sup> <http://www.droit.parisdescartes.fr/INTERNATIONAL/Formations-cohabilitées-en-anglais> [consulté 24/09/2018].

<sup>125</sup> <https://international.univ-paris-diderot.fr> [consulté 18/07/2018].

<sup>126</sup> P7, RAE, p. 76. La Guilde (<https://www.the-guild.eu>) se définit comme un réseau d'universités (18) d'excellence aux côtés de ceux qui existent déjà en Europe (LERU [*League of European Research Universities*], ou EUA [*European University Association*]) pour dialoguer avec les instances de Bruxelles. Le critère principal d'admission est l'excellence scientifique : les universités membres sont dans le top 100 des classements mondiaux et/ou dans le top 10 des classements nationaux. La Guilde a deux objectifs principaux : le lobbying et le networking.



évidence de la présence de la Comue USPC sur la scène internationale. Au niveau des accords de partenariats, une analyse de l'atteinte des objectifs est réalisée tous les quatre à cinq ans et discutée au sein du Copil RI. Cela met ainsi régulièrement l'université en capacité de mettre fin à des accords de collaboration qui sont des coquilles vides. Cette culture de l'évaluation est importante et permet de donner une meilleure visibilité de ses actions à l'international.

En matière de formations internationales, P7 offre 11 cursus intégrés qui impliquent 27 universités à travers le monde ; la langue d'enseignement de ces programmes est une combinaison du français ou de l'anglais avec la langue locale (anglais, allemand, italien, espagnol, chinois, japonais) ; neuf de ces formations sont entièrement en anglais<sup>127</sup>.

De manière générale, P7 a placé les relations internationales au plus haut niveau de la gouvernance avec une approche claire de sa stratégie et elle dispose d'un outil de pilotage des actions RI bien développé. La qualité de la lisibilité de l'information sur l'international sur son site internet est à souligner.

La mobilité internationale devient de plus en plus importante dans un cursus d'étude. P5 et P7 font beaucoup d'efforts pour offrir cette possibilité à leurs étudiants. Cependant, lors de séjours de mobilité, les étudiants constatent parfois de grandes différences entre un programme français et un programme étranger ayant le même intitulé. Une comparaison des contenus entre les programmes français et les programmes étrangers serait utile afin de construire une table d'équivalence des cours.

### **Université de Paris : un rayonnement attendu qui pourra se baser sur une collaboration déjà amorcée**

En matière de politique internationale, P5 et P7 ont posé les premiers jalons d'une collaboration : il existe une bonne coordination de la future politique RI au niveau des VP et les deux bureaux RI ont déjà échangé sur leur mode de fonctionnement. Les SI-RI sont compatibles (MoveOn) et les circuits de décisions ne sont pas totalement différents. La fusion donnera un effet de masse tout en conservant une certaine autonomie, avec une direction des RI au niveau central et des bureaux RI décentralisés afin d'assurer, au niveau des composantes, l'accueil des personnes en mobilité et l'information aux différents publics. Les partenaires des deux universités attendent de la fusion qu'elle leur donne accès à des réseaux de partenariats français plus larges. Puisque le rayonnement international est un des effets escomptés de la fusion, il s'agira de développer une marque « Université de Paris » unique qui caractérise cette nouvelle université et qui la fasse briller sur la scène internationale de manière à attirer les meilleurs chercheurs, les meilleurs enseignants et les meilleurs étudiants.

---

<sup>127</sup> <https://formation.univ-paris-diderot.fr/formations-internationales-doubles-diplomes> [consulté 22/09/2018].

## VIII. CONCLUSION

P5 et P7 sont deux établissements affichant à la fois de nombreuses similitudes et de fortes divergences. Tous deux, de tailles relativement comparables, sont des universités intensives de recherche, avec un fort secteur santé, cultivant une vocation de pluridisciplinarité et d'interdisciplinarité. P5 et P7 sont également marquées par un éclatement géographique qui a des impacts à la fois sur le sentiment d'appartenance, sur les articulations entre le centre et les composantes, et sur l'animation de la vie étudiante. Elles sont membres de la même Comue et porteuses aujourd'hui d'un Idex commun. Elles sont attentives à la réussite des étudiants et à leur insertion professionnelle, ce qui les amène à tisser des liens avec l'enseignement primaire et secondaire et avec le monde socio-économique. Avec ce dernier, le potentiel de valorisation de la recherche menée dans les laboratoires est important. Dans les deux établissements, l'offre de formation est bien pilotée et structurée et le lien entre recherche et formation est un point fort commun. Elles ont toutes deux une forte ambition internationale. Elles sont enfin dans une situation financière saine et peuvent compter sur une bonne maîtrise du dialogue budgétaire. Autant d'arguments qui les portent à se rassembler.

D'un autre côté, elles affichent aussi des différences profondes. Elles incarnent deux modèles distincts de fonctionnement et de culture d'établissement : un modèle plus vertical, de type présidentiel, pour P5, un modèle plus transversal et participatif pour P7. Une administration encore en voie de professionnalisation à P5, alors qu'elle atteint un haut niveau de professionnalisation à P7. La maîtrise du pilotage et de la politique qualité est développée et assurée à P7 ; P5 se trouvant actuellement moins avancé sur ce point. Le constat est identique en matière de pilotage RH, de SI et de gestion immobilière. Ce sont autant de points d'attention dans le cas d'une fusion.

Pour réussir celle-ci et la création de l'Université de Paris, l'enjeu pour les deux établissements sera d'être capables d'identifier avec lucidité ces ressemblances et différences entre eux et les forces et les faiblesses de chacun. Ce sera d'autant plus nécessaire que les attentes et les défis sont importants. Les attentes, d'abord, et notamment celles des collectivités territoriales qui soutiennent déjà les deux établissements et qui sont très positives quant à ce projet de fusion. Les étudiants et les chercheurs, quant à eux, attendent de l'Université de Paris qu'elle leur fournisse des conditions d'étude et de travail optimales et des possibilités multipliées de rayonnement international. Les défis, ensuite, car le projet prévoit de structurer la nouvelle université autour d'un nouveau niveau, celui des facultés, intermédiaire entre le central et les composantes actuelles. La définition des compétences respectives de ces niveaux et des délégations et subsidiarités à organiser constituera une étape cruciale pour la réussite du projet. Les relations entre cette nouvelle université et ses partenaires – la Comue ou ce qu'il en restera, les autres membres de cette Comue, les autres ensembles hospitaliers, etc. – seront un autre enjeu, qu'il convient d'envisager dès maintenant.

## POINTS FORTS

### Université Paris Descartes

- Une réussite de l'articulation des activités de recherche et de formation de l'établissement autour du secteur santé.
- Une organisation de la recherche structurée en grands centres et en plates-formes.
- Une volonté politique et des initiatives coordonnées au service de la réussite étudiante.
- Des recrutements de qualité aux postes de responsabilités des fonctions support, adaptés pour répondre aux futurs enjeux.

### Université Paris Diderot

- Des lignes fonctionnelles professionnelles qui irriguent les composantes, aptes à répondre aux défis et conscientes des enjeux et des marges de progression.
- Un dialogue entre le central et les composantes construit et outillé (dialogue stratégique d'objectifs et de moyens, commission des postes) et s'appuyant sur une culture de concertation au sein de l'établissement.
- Une grande maîtrise technique et politique de la masse salariale.
- Une réelle préoccupation de la santé étudiante et un fort investissement dans le domaine de la santé et du sport des étudiants.

### Université Paris Descartes et Université Paris Diderot

- Un dynamisme et une qualité de la recherche la positionnant au niveau mondial.
- Une offre de formation diversifiée, de qualité, et donnant une large place aux approches pluridisciplinaires et interdisciplinaires.
- Une ambition d'interdisciplinarité qui se traduit dans des initiatives, des structures, des projets et des financements.
- Une situation financière saine, permettant des choix d'investissements.
- Un bon pilotage de la politique documentaire.
- Des progrès sensibles en matière de valorisation.

## POINTS FAIBLES

### Université Paris Descartes

- Une organisation administrative pas encore totalement adaptée aux compétences élargies.
- Une démarche qualité partielle et peu portée politiquement.
- Des liens avec le monde socio-économique et les collectivités territoriales encore fragiles.
- Une politique de formation continue limitée à quelques champs disciplinaires et dépourvue de vision stratégique.

### Université Paris Diderot

- Une formation continue insuffisamment développée.
- Une communication autour de la vie étudiante à mieux structurer et à développer.
- Une vigilance apportée à la soutenabilité humaine et financière des programmes de formation parfois perçue comme une contrainte forte par les équipes de formation.

## RECOMMANDATIONS CONCERNANT LA FUSION<sup>128</sup>

- Centrer le processus de transformation et le suivi des étapes sur l'objectif de création effective des facultés.
- Formaliser les relations entre administration et élus en cohérence avec les futures prérogatives de chacun des trois niveaux (central, faculté, composantes des facultés).
- S'appuyer sur une démarche qualité globale comme méthode de transformation, notamment en veillant à renforcer la communication sur le processus de fusion pour conforter l'adhésion de la communauté.
- Veiller à mettre en synergie les deux modes actuels d'organisation de la recherche.
- Négocier un accord de méthode avec les partenaires sociaux comme première étape d'un pacte social.
- Profiter du large soutien (Comue, ville, région) autour du projet de fusion pour faire converger les initiatives des acteurs, notamment celles des collectivités territoriales.
- Repenser le rôle et la participation des étudiants dans la vie du futur établissement.
- Formaliser une politique en matière de sécurité et de gestion des risques.

---

<sup>128</sup> Dans ce contexte particulier, le comité a choisi d'axer ses recommandations sur la mise en œuvre à court terme de la fusion.

## IX. LISTE DES SIGLES

### A

Ad'Ap	Agenda d'accessibilité programmée
Aeres	Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur
Amue	Agence de mutualisation des universités et établissements d'enseignement supérieur et de recherche
AP	Assistance publique
Agir	Accompagnement à la gestion de l'innovation pour la réussite des étudiants
AIRE	Approches interdisciplinaires et innovantes recherche et enseignement
AlterPaces	Dispositif de formation permettant à des étudiants de L2 ou L3, de suivre des enseignements scientifiques afin d'intégrer la deuxième année d'une filière santé
ALL	Arts, lettres et langues
Amue	Agence de mutualisation des universités et des établissements
AP-HP	Assistance publique – Hôpitaux de Paris
ARWU	<i>Academic Ranking of World Universities</i>
ASH	Accompagnement de santé et handicap
Aster	Asie, sciences de la terre

### B

Biatss	Bibliothèques, ingénieurs, administratifs, techniciens, de service et de santé
BIUM	Bibliothèque interuniversitaire de médecine
BIUP	Bibliothèque interdisciplinaire de pharmacie
BIUS	Bibliothèque interuniversitaire de santé
BRI	Bureau des relations internationales
BVE	Bureau de la vie étudiante

### C

CA	Conseil d'administration
CAPE	Centre d'accompagnement des pratiques enseignantes
CEA	Commissariat à l'énergie atomique et aux énergies alternatives
CFDIP	Centre de formation des doctorants à l'insertion professionnelle
CFVU	Commission de la formation et de la vie universitaire
CHSCT	Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail
CHU	Centre hospitalo-universitaire
CHU GPN	Campus hospitalo-universitaire du Grand Paris-Nord
Cifre	Convention industrielle de formation par la recherche
CNRS	Centre national de la recherche scientifique
Codir	Comité de direction
Comue	Communauté d'universités et établissements
CPE	Commission paritaire d'établissement
CPER	Contrat de plan État-région
CRBSP	Comité de recherche en matière biomédicale et de santé publique
Crous	Centre régional des œuvres universitaires et scolaires
CS	Conseil scientifique
CT	Comité technique
CV	<i>Curriculum vitae</i>

### D

D (LMD)	Doctorat
DAF	Direction administrative et financière
DEG	Droit, économie, gestion
DEF	Direction des études et de la formation
DEVU	Direction des études et de la vie universitaire
DGS	Directeur général des services
Dird	Dépense intérieure de recherche et de développement
DRH	Direction des ressources humaines
Drive	Direction de la recherche, de l'innovation, de la valorisation et des études doctorales
DRV	Direction de la recherche et de la valorisation
DSOM	Dialogues stratégiques d'objectifs et de moyens
DUT	Diplôme universitaire de technologie

### E

EA	Équipe d'accueil
----	------------------

EC	Enseignant-chercheur
ECTS	<i>European credit transfer system</i> (système européen d'unités d'enseignement capitalisables transférables d'un pays à l'autre)
ED	École doctorale
EHESP	École des hautes études en santé
EHESS	École des hautes études en sciences sociales
Ensa PVS	École nationale supérieure d'architecture de Paris-Val de Seine
EPHE	École pratique des hautes études
EPSCP	Établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel
EPST	Établissement public à caractère scientifique et technologique
Erasmus	<i>European action scheme for the mobility of university students</i> (programme européen)
ERC	<i>European Research Council</i>
ESR	Enseignement supérieur et recherche
ETP	Équivalent temps plein
EUR	Écoles universitaires de recherche
EPST	Établissement public à caractère scientifique et technologique
<b>F</b>	
FabLab	<i>Fabrication laboratory</i>
Feder	Fonds européen de développement régional
FSDIE	Fonds de solidarité et de développement des initiatives étudiantes
FTLV	Formation tout au long de la vie
<b>G</b>	
GBCP	Gestion budgétaire et comptable publique
GH	Groupements hospitaliers
Gpeec	Gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences
Guilde	Réseau d'universités européennes de recherche d'excellence
<b>H</b>	
Hal	Hyper articles en ligne - Plate-forme destinée au dépôt et à la diffusion d'articles
Hcéres	Haut conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur
<b>I</b>	
Idefi	Initiative d'excellence en formations innovantes
Idex	Initiative d'excellence
IEA	Institut d'études avancées
IFD	Institut de formation doctorale
IGB	Inspection générale des bibliothèques
Inalco	Institut national des langues et civilisations orientales
Ined	Institut national d'études démographiques
Inflamex	<i>Inflammation and inflammatory diseases</i>
Inra	Institut national de la recherche agronomique
Inria	Institut de recherche en informatique et en automatique
Insee	Institut national des statistiques et des études économiques
Inserm	Institut national de la santé et de la recherche médicale
IPGP	Institut de physique du globe de Paris
Irba	Institut de recherche biologique des armées
IRD	Institut de recherche pour le développement
Irem	Institut de recherche sur l'enseignement des mathématiques
ISO	<i>International Organization for Standardization</i>
IUH	Institut universitaire d'hématologie
IUP	Institut universitaire professionnalisé
IUT	Institut universitaire de technologie
<b>L</b>	
L (LMD)	Licence
Labex	Laboratoire d'excellence
LCAO	Langues et civilisations de l'Asie orientale
LIA	Laboratoire international
LSH	Lettres et sciences humaines
<b>M</b>	
M (LMD)	Master

MCF	Maitre de conférences
Meef	Master de l'enseignement, de l'éducation et de la formation
Mesri	Ministère de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation

## O

<i>Open4Research</i>	Outil de veille des appels à projets nationaux et internationaux
OVE	Observatoire de la vie étudiante

## P

P	(Master) professionnel
Parcoursup	Plate-forme nationale d'admission en première année des formations de l'enseignement supérieur
Paréo	Passeport pour réussir et s'orienter
PARCC	Paris centre de recherche cardio-vasculaire
PIA	Programme d'investissements d'avenir
PMS	Pilotage de la masse salariale
POET	Pôle ouvert d'enseignement à tous
PR	Professeur des universités
Pres	Pôle de recherche et d'enseignement supérieur
PSL	Paris sciences et lettres

## R

RAE	Rapport d'autoévaluation
RCE	Responsabilités et compétences élargies
RH	Ressources humaines
RI	Relations internationales

## S

Satt	Société d'accélération du transfert de technologies
SCD	Service commun de documentation
Sciences Po	Institut d'études politiques de Paris
SDN	Schéma directeur du numérique
SDSIN	Schéma directeur du système d'information et du numérique
SFPC	Service de la formation professionnelle et continue
SGBM	Système de gestion de bibliothèque mutualisé
Shon	Surface hors œuvre nette
SHS	Sciences humaines et sociales
SI	Système d'information
Sifac	Système d'information financier analytique et comptable
Siumpps	Service interuniversitaire de médecine préventive et de promotion de la santé
Sofip	Service offre de formation et insertion professionnelle
SOI	Service d'orientation et d'insertion
ST	Sciences et technologies
Staps	Sciences et techniques des activités physiques et sportives
Strater	Stratégie territoriale de l'enseignement supérieur et de la recherche
STS	Sciences, technologies, santé
SU	Sorbonne Universités
Suaps	Service universitaire des activités physiques et sportives

## T

Tropic	Outil de gestion des contrats et des conventions de recherche
--------	---

## U

UE	Unité d'enseignement
UFR	Unité de formation et de recherche
UPE	Université Paris-Est
UMR	Unité mixte de recherche
USPC	Université Sorbonne Paris Cité

## V

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



## X. OBSERVATIONS DU PRESIDENT DE L'UNIVERSITE PARIS DESCARTES ET OBSERVATIONS DE LA PRESIDENTE DE L'UNIVERSITE PARIS DIDEROT



Paris, le 7 décembre 2018

Monsieur le Président,

Nous avons bien reçu le rapport d'évaluation de nos établissements que vous nous avez adressé. Nous tenons tout d'abord à vous remercier chaleureusement pour cette évaluation et à saluer le travail des experts de votre comité et son président, le professeur Bernard Coulie.

Concernant l'université Paris Diderot, permettez-moi de me réjouir du caractère très positif de l'évaluation finale. L'analyse nous paraît rendre compte des efforts déployés pour répondre aux engagements que nous avons pris pour le contrat 2014-18 et que nous avons pour la plupart remplis.

Je souhaite ici les rappeler :

- 1 - des lignes fonctionnelles professionnelles qui irriguent les composantes aptes à répondre aux défis et conscientes des enjeux et des marges de progression,
- 2 - un dialogue entre le central et les composantes construit et outillé et s'appuyant sur une culture de la concertation au sein de l'établissement,
- 3 - une grande maîtrise technique et politique de la masse salariale,
- 4 - une réelle préoccupation de la santé étudiante et un fort investissement dans le domaine de la santé et du sport étudiant.

Sans mésestimer les points faibles relevés par le comité d'évaluation, les points forts constitueront une base solide pour construire l'université de Paris qui devrait voir le jour en mars 2019.

**S'agissant des points de vigilance relevés par le comité et énoncés en conclusion du rapport pour l'université Paris Diderot :**

I. « Une formation continue insuffisamment développée »

Une attention très particulière a été portée sur ce sujet au cours de ce contrat, constituant pour l'établissement un enjeu fort dans le lien à nouer avec les partenaires socio-économiques notamment. Ainsi, il est à rappeler la nomination d'un vice-président en 2014 en charge des relations avec le monde socio-économique et la santé, la réalisation d'un audit sur les capacités de l'établissement en développement d'actions en formation continue et la présentation en 2015 devant le conseil d'administration d'une politique de formation continue portant une nouvelle orientation du service central. La mise en œuvre de cette politique s'est concrétisée par une refonte du service central avec le recrutement de nouveaux agents dont sa directrice (cadre A) ayant une connaissance approfondie du sujet de la formation continue dans la sphère des entreprises privées. Elle s'est poursuivie par un audit plus poussé au cœur des composantes et leur accompagnement dans une démarche interne « professionnalisante » et connectée aux besoins du marché.





Toutefois, il est à reconnaître que le développement de la formation continue est lent et deux raisons peuvent expliquer cette faible croissance : la réduction du potentiel enseignant-chercheur effectué pour des raisons budgétaires depuis 2012 et au temps de mise en œuvre de notre politique adoptée en 2015 . Des pistes sont envisagées comme une participation académique repensée des enseignant-chercheurs au sein des formations ou bien l'utilisation de l'enseignement distanciel, pistes qui pourraient permettre un développement viable et soutenable de notre offre de formation continue.

## II. « Une communication vis-à-vis de la vie étudiante à mieux structurer et à développer.

Nous avons au cours de ce contrat affiché une politique de soutien importante à la vie étudiante comme l'indique le rapport. L'université Paris Diderot a mis en place une vice-présidence à la vie étudiante qui permet d'une part un dialogue facilité et privilégié entre la présidence et les étudiants mais également d'accorder une attention particulière aux sujets portés par les étudiants.

La politique en matière de prise en charge des étudiants en situation de handicap a été soutenue et est fortement reconnue et attractive pour les étudiants en situation de handicap.

L'université Paris Diderot diffuse une lettre d'information hebdomadaire à l'attention de l'ensemble des personnels et une lettre spécifique à destination des étudiants qui permet une communication générale. Le service de communication, le service culture et le BVE font appel aux étudiants pour élaborer et tester leurs approches outils mais également visuelles, sémantiques etc. Ces services intègrent systématiquement des étudiants dans les comités de réflexion et de création (exemple : nouveau site web de l'université Paris Diderot). Par ailleurs, les réseaux sociaux de l'université ont été largement déployés permettant une communication rapide et ciblée selon l'information à diffuser. Il nous faudra être vigilant et plus pointu sur ces questions dans le cadre de l'université de Paris.

## III. « Une vigilance apportée à la soutenabilité humaine et financière des programmes de formation parfois perçue comme une contrainte forte par les équipes de formation »

L'offre de formation pour le contrat 2019-23 de Paris Diderot a énormément évolué par rapport à celle du contrat 2014-18 : création de bi-licences, de nouveaux doubles cursus, parcours intégralement en langues étrangères, etc. La créativité en matière d'offre de formation de même que la transformation de l'existant nécessitent de porter une attention particulière à la soutenabilité c'est-à-dire à l'impact financier généré par ces transformations. L'Université Paris Diderot rappelle que la demande sur l'évaluation de la soutenabilité émane de la DGESIP et constitue un des critères majeurs de l'accréditation. Dans un contexte de fortes contraintes budgétaires mentionnées plus haut, notre établissement doit à moyens constants élaborer une politique de formation d'excellence tout en conservant la capacité de s'adapter aux évolutions réglementaires (réforme licence, études de santé...). Paris Diderot a fait le choix de cadrer son dialogue avec les composantes sur la soutenabilité pour que l'élaboration pédagogique se réalise dans une logique de subsidiarité responsabilisante axée autour de l'estimation objectivée des coûts de formation par les composantes puisqu'un très long travail sous l'égide d'USPC avait été réalisé sur l'offre territoriale commune et complémentaire de formation et avait permis la construction progressive d'une vision stratégique.



#### **S'agissant des points de vigilance relevés par le comité et énoncés en conclusion du rapport pour l'université Paris Descartes**

- IV. L'université partage pleinement la grande majorité des analyses faites par le comité HCERES. Beaucoup sont d'ailleurs convergentes avec celles qui avaient été relevées dans le rapport d'autoévaluation de l'Université Paris Descartes. De manière globale, dans le cadre de la fusion, la plupart des points de vigilance soulevés par les experts de l'HCERES sont en cours de résolution, de traitement ou devraient l'être dans le cadre de la construction de la nouvelle université de Paris. A titre d'exemple, cette évolution est particulièrement visible à travers la restructuration de la Direction des Ressources Humaines. Au cours des années 2017 et 2018 et à l'initiative du nouveau Directeur Général de Services, le recrutement de cadres administratifs hautement qualifiés au sein de cette direction a nettement amélioré la gestion de la masse salariale et des emplois dans l'établissement. Les organigrammes et les procédures ont été revus, tout comme la répartition des missions RH entre le service central et les UFR.

#### **S'agissant des recommandations concernant la fusion et la création de l'université de Paris**

- V. « Centrer le processus de transformation et le suivi des étapes sur la création effective des facultés »

Les trois facultés seront créées en juin/juillet 2019 et seront pleinement fonctionnelles au 1<sup>er</sup> janvier 2020. Des préfigureurs de faculté ont été nommés depuis quelques mois. Ils sont en charge d'élaborer les statuts et le projet de chaque faculté. Des bureaux et des comités de préfiguration facultaires ont été constitués autour des préfigureurs permettant un travail partagé et collégial dans la construction des facultés. Les préfigureurs participent au groupe de gouvernance et interagissent avec les directions des établissements et les directeurs d'unités de recherche. Les doyens de faculté seront nommés en juin/juillet 2019 à l'issue du processus électoral qui mettra en place les conseils facultaires. Ils auront la charge, appuyés de leur conseil de faculté respectif, de finaliser leurs statuts, leur règlement intérieur et de définir leur contrat objectifs et moyens pour une faculté fonctionnelle en janvier 2020.

- VI. « Formaliser les relations entre administration et élus en cohérence avec les futures prérogatives de chacun des trois niveaux (central, facultés et composantes de faculté) »

L'université de Paris sera une université forte avec des facultés fortes ce qui implique une déconcentration des compétences du niveau central vers le niveau facultaire. L'élaboration des statuts de l'université de Paris en cours de finalisation mettent en œuvre cette déconcentration à travers la description des attributions de chaque niveau et des délégations de compétences. Par ailleurs, la nomination dans les prochaines semaines de préfigureurs administratifs des services centraux et des facultés va permettre de formaliser encore plus précisément cette déconcentration administrative.





VII. « S'appuyer sur une démarche qualité globale comme méthode de transformation notamment en veillant à renforcer la communication sur le processus de fusion pour conforter l'adhésion de la communauté »

Conscient que l'adhésion de la communauté est un enjeu majeur pour la réussite du projet, nous avons renforcé notre dispositif. Ainsi, une cellule de communication est déjà opérationnelle avec pour objectif principal de diffuser sur une information régulière et coordonnée des personnels et des étudiants à chaque étape clé du processus de transformation. A cette fin des outils ont été mis en place avec la création d'un site web UP19 et la réalisation d'une « news letter » mensuelle adressée chaque mois à l'ensemble des personnels avec un relais sur les sites de chaque établissement. Des amphithéâtres d'informations thématiques sont également organisés pour exemple le directeur général des services préfigureurs tient régulièrement ce type d'événements avec les services centraux et/ou facultaires.

Par ailleurs les préfigureurs de faculté ont en charge l'information des personnels et des étudiants des facultés et ont à leur disposition une aide méthodologique de la part de notre prestataire conseil et de la cellule de communication.

VIII. « Veiller à mettre en synergie les deux modes actuels d'organisation de la recherche »

Vous notez une différenciation dans le mode d'organisation de la recherche entre Descartes et Diderot. Vous notez également de nombreuses similitudes dans la stratégie recherche déployée dans nos établissements. Plus que converger, nous avons l'ambition de créer une politique de recherche propre à l'université de Paris. Celle-ci se construit aujourd'hui avec les laboratoires, les composantes et les facultés mais également nos partenaires de recherche. Notre politique s'appuiera sur une organisation qui pour être efficiente et appliquée se doit d'être travaillée avec tous les acteurs pour une meilleure compréhension des enjeux organisationnels.

IX. « Négocier un accord de méthode avec les partenaires sociaux comme première étape d'un pacte social ».

Dans le cadre du projet, un comité du suivi de la transformation a été mis en place depuis le 28 mars 2018. Il s'agit d'un espace de discussion en commun des directions des établissements et des représentants des personnels. Ce comité s'inscrit dans une démarche innovante de réflexion partagée, d'échanges d'informations, d'éclairage des enjeux et des points de vigilance relatifs à la transformation et à la création de l'Université de Paris. Il a pour ambition d'anticiper les changements et leurs impacts sur les personnels, d'identifier les risques pour mieux les prévenir et d'aider les instances à prendre les décisions les plus adaptées.

Son périmètre de discussion comprend la planification et la méthode du dialogue social, les principes fondateurs des modalités de transformation en vue de l'organisation cible de la nouvelle université, les axes et modalités de mise en œuvre de la politique RH et l'information sur l'accompagnement RH des personnels en amont des instances officielles compétentes.

Enfin, nous nous sommes engagés à ce qu'un volet social figure en préambule des futurs statuts.



X. « Profiter du large soutien autour du projet de fusion pour faire converger les initiatives des acteurs notamment celles des collectivités territoriales »

Qu'il s'agisse de la ville de Paris ou la Région Ile-de-France notamment, nous considérons que ce sont nos partenaires naturels dans la construction de l'université de Paris. Comme vous l'indiquez, nos synergies avec la ville de Paris et la Région Ile-de-France sont très visibles sur les questions immobilières (financement de la rénovation de bâtiments anciens ou de construction de bâtiments neufs) et en effet c'est un enjeu important quand on ambitionne d'attirer de nouvelles équipes de recherche et d'accueillir dans de bonnes conditions les étudiants au cœur de la capitale et de la première région de France.

Une des valeurs affichées de l'université de Paris est celle d'une université ouverte. Cette ouverture se comprend en premier lieu sur la ville et la société, une université ancrée dans son territoire. Ainsi, nous avons le projet de nous inscrire plus fortement à leurs côtés dans nos actions de recherche, de valorisation et de transfert technologique ; en formation (professionnelle et continue) ; internationales (accueil d'étudiants et de chercheurs étrangers – représentations internationales) ; mais également dans le rayonnement de nos missions par des actions de médiation culturelles et scientifiques. Cette politique de proximité avec la ville et la Région demandera de l'université une capacité de coordination interne permettant un dialogue fort et resserré pour une meilleure efficacité au profit de tous les acteurs.

XI. « Repenser le rôle et la participation des étudiants dans la vie du futur établissement »

Les étudiants sont intégrés dans tous les groupes de travail et de construction de la nouvelle université : groupe gouvernance, groupe facultaire etc.


Un groupe de travail spécifique a été mis en place sur les questions de vie étudiante et vie de campus animé par le Président de l'université Descartes.

Ces différents travaux collaboratifs permettront de repenser le rôle et la participation des étudiants dans la vie du futur établissement.

Au sein de la nouvelle université, nous prévoyons la création d'un Conseil de la vie étudiante copiloté par un vice-président formation et un vice-président étudiant qui sera en charge de questions telles que la vie de campus, la vie associative, la santé des étudiants, etc. Des vice-doyens étudiants seront élus dans les facultés et participeront à ce conseil.

XII. Formaliser une politique en matière de sécurité et de gestion des risques

Une politique en matière de sécurité et de gestion des risques est à construire à l'échelle de l'université de Paris. Somme dans un premier temps de l'expérience, des actions entreprises et des méthodes employées de et par chaque établissement, celle-ci devra être portée par la gouvernance de l'université rapidement pour déboucher sur des axes précis de développement puis de déploiement.



Christine Clerici  
Présidente



Frédéric Dardel  
Président

## XI. ORGANISATION DE L'ÉVALUATION

L'évaluation de l'université Paris Descartes et de l'université Paris Diderot a eu lieu du 18 au 21 juin 2018. Le comité d'évaluation était présidé par M. Bernard Coulie, professeur, ancien recteur de l'université catholique de Louvain.

### Ont participé à cette évaluation

Mme Joëlle Aubert, maître de conférences, vice-présidente en charge de l'orientation et insertion professionnelle, université Grenoble-Alpes ;

M. Frédéric Benhamou, professeur des universités, ancien vice-président en charge de la recherche et de l'innovation, université de Nantes ;

M. Stéphane Berthet, secrétaire général, université de Genève ;

M. Christophe Giraud, délégué régional du CNRS, Midi-Pyrénées ;

M. Thomas Le Ludec, directeur général du CHU de Montpellier ;

Mme Anta Niang, doctorante, psychologie sociale, université Rennes 2 ;

M. Philippe Nérin, président de la Satt AxLR ;

Mme Nicole Rasclé, professeure des universités, ancienne vice-présidente de la vie universitaire, ancienne vice-présidente du conseil des études et de la vie universitaire, université de Bordeaux ;

M. Jean Sibillia, professeur des universités – praticien hospitalier, université de Strasbourg, président de la conférence nationale des doyens des facultés de médecine.

Stéphane Onnée, conseiller scientifique ; Clémentine Francez-Carrère, Muriel Gac et Julien Heurdier, chargés de projet, représentaient le Hcéres.

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

On trouvera les CV des experts en se reportant à la Liste des experts ayant participé à une évaluation par le Hcéres à l'adresse URL <http://www.hceres.fr/MODALITES-D-EVALUATIONS/Liste-des-experts-ayant-participe-a-une-evaluation>



Les rapports d'évaluation du Hcéres  
sont consultables en ligne : [www.hceres.fr](http://www.hceres.fr)

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



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

[hceres.fr](http://hceres.fr)

[@Hceres\\_](https://twitter.com/Hceres_)

[Hcéres](https://www.youtube.com/Hceres)