

# RAPPORT D'ÉVALUATION DE L'UNIVERSITÉ PARIS CITÉ

---

**CAMPAGNE D'ÉVALUATION 2023-2024**

VAGUE D

Rapport publié le 28/10/2024



Au nom du comité d'experts :

Dominique Arlettaz, président du comité  
Sébastien Bernard, vice-président du comité

Pour le Hcéres :

Stéphane Le Bouler, président par intérim

Le Haut Conseil de l'évaluation de l'enseignement supérieur et de la recherche (Hcéres) est une autorité publique indépendante. Il est chargé de l'évaluation des établissements d'enseignement supérieur et de recherche, des organismes de recherche, des structures et unités de recherche, et des formations.

En application des articles R. 114-15 et R. 114-10 du code de la recherche, les rapports d'évaluation établis par les comités d'experts sont signés par les présidents de ces comités et contresignés par le président du Hcéres.

# Avis du comité

## 1 / Forces principales

- La création de l'Université Paris Cité (ci-après UPCité) au 1<sup>er</sup> janvier 2020, par fusion des universités Paris Descartes et Paris Diderot et par intégration de l'Institut de physique du globe de Paris en tant qu'établissement-composante, l'a dotée **d'un portefeuille de compétences extrêmement large**. Son positionnement très ambitieux d'université de recherche intensive associant des forces importantes en santé, en sciences fondamentales et expérimentales, et en sciences humaines et sociales, permet à l'établissement de contribuer à la puissance scientifique française et européenne et à l'économie nationale.
- Au regard de l'ampleur de la tâche à réaliser dans un laps de temps relativement court, **le processus de fusion évoqué ci-dessus est déjà bien engagé, notamment sur le plan institutionnel** (création d'un établissement public expérimental composé des trois grandes facultés et d'un établissement-composante). **Cette fusion produit ses effets et crée des conditions favorables dans plusieurs domaines :**
  - L'UPCité a obtenu **de nombreux succès dans les appels à projets de grande envergure** (notamment la confirmation de l'IdEx et des projets du PIA) qui ont contribué de manière déterminante à l'avancement du projet d'établissement public expérimental et qui lui ont conféré une précieuse marge de manœuvre stratégique.
  - **L'intensité de la recherche** conduite à l'UPCité est renforcée par des liens étroits établis avec les organismes nationaux de recherche et par l'association avec l'Institut Pasteur. Elle est illustrée par des performances de très haut niveau au sein de chaque faculté. En particulier, certains secteurs se distinguent au niveau mondial tels que la santé, les sciences de la Terre et de l'environnement et les mathématiques.
  - L'ampleur et la variété des compétences présentes à l'UPCité ont créé les conditions idéales pour offrir une place de premier plan à **l'interdisciplinarité**, aussi bien en matière de recherche que de formation.

## 2 / Faiblesses appelant une vigilance particulière

- **Le processus de fusion qui a conduit à la création de l'établissement public expérimental nécessite encore indiscutablement des ajustements importants** en termes de gouvernance, de structure institutionnelle et de qualité du fonctionnement opérationnel dans les activités de support et de soutien. Ce constat suscite des appréhensions à l'intérieur de l'université et ralentit l'affirmation d'une identité et d'une culture communes.
- **La situation financière délicate** dans laquelle se trouve actuellement l'UPCité induit aussi des inquiétudes susceptibles d'entraver la capacité de projection de l'établissement et de freiner certains projets prometteurs.
- **Le pilotage de l'offre de formation est incomplet et sa soutenabilité reste à assurer**. De plus, la démarche qualité et la transformation pédagogique sont inégalement engagées au sein de l'établissement.
- Malgré la volonté clairement exprimée par l'établissement d'un ancrage fort au sein du territoire régional, **ses relations avec les acteurs du monde socio-économique sont encore inférieures au potentiel de l'UPCité par manque d'une vision stratégique clairement définie en la matière**.

## 3 / Recommandations principales

- **Préparer la sortie de la période d'expérimentation** : même si le processus de fusion est formellement achevé, il convient de travailler sur plusieurs chantiers de consolidation afin de l'affiner et de créer une identité commune plus forte. Ces travaux doivent être conduits rapidement pour garantir la stabilité

nécessaire et confirmer l'ambition de l'établissement. À cet égard, les actions suivantes devraient être entreprises :

- Évaluer, après quatre années d'exercice, le rôle et le fonctionnement des instances (Comité de direction, Conseil d'administration, Sénat académique, Comité social d'administration, Comité d'orientation stratégique, Conseils de faculté, etc.), ainsi que leur compréhension par les personnels, dont le degré d'appropriation doit être mesuré. La situation présente, construite sur une logique d'avis rendus ou de décisions prises par de nombreuses instances de manière successive, devrait être remplacée par une répartition simplifiée de compétences décisionnelles clairement définies, afin de mieux responsabiliser chaque instance. Un effort d'explication des circuits de décisions devrait aussi être fait.
  - Finaliser l'organisation des facultés, qui présentent un intérêt indéniable, en précisant leur capacité de décision, en définissant une feuille de route commune qui présente leurs objectifs de pilotage et les moyens associés, et en identifiant soigneusement l'articulation entre l'administration des facultés et l'administration centrale.
  - Porter une attention particulière à la structuration institutionnelle du secteur « Sociétés et Humanités », qui suscite encore de nombreuses interrogations au sein de l'établissement, et qui nécessite des réaménagements.
- **Améliorer le niveau d'appui administratif** : en raison des très nombreux travaux qui ont précédé, puis accompagné la création de l'UPCité, il n'a pas été possible d'assurer le niveau de service administratif indispensable à la bonne marche de l'établissement. Même si la gouvernance est consciente de cet état de fait et a prévu de mettre en place des projets de services, il est impératif qu'elle agisse rapidement, selon les recommandations suivantes :
- Considérer que la consolidation de l'administration à chacun de ses niveaux est une priorité stratégique.
  - Renforcer la culture de la qualité et de l'amélioration continue pour tous les types d'activités, en particulier dans le domaine de la formation.
  - Affermir l'analyse financière de la situation actuelle et prendre toutes les mesures nécessaires en termes d'économies et de diversification des ressources pour rétablir une situation plus saine et permettre un développement futur.
  - Installer de manière urgente une culture numérique commune et des systèmes d'information performants.
  - Établir une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences nécessaires pour consolider la qualité des campagnes d'emplois et prendre toutes les mesures utiles pour améliorer l'attractivité et favoriser les recrutements, notamment pour les postes administratifs.
  - Consolider la direction immobilière pour trouver des solutions aux besoins urgents et proposer une vision à moyen terme des principales opérations immobilières prévues, avec un plan de financement associé ; donner les impulsions nécessaires au démarrage de l'important projet de construction du campus hospitalo-universitaire de Saint-Ouen Grand Paris Nord. Ce domaine nécessite la mise en place d'un système d'information immobilier robuste.
- **Assumer la responsabilité du pilotage de l'offre de formation** : la création de l'UPCité a doté l'établissement d'une offre de formation d'une grande richesse. Néanmoins, il est indispensable de poursuivre les efforts entrepris :
- Analyser la soutenabilité de l'offre et prendre toutes les décisions susceptibles d'identifier les éventuelles formations à faire évoluer ou à créer pour répondre aux nouvelles attentes de la société.
  - Conduire une réflexion approfondie à l'échelle de l'établissement sur la mise en place d'une démarche qualité en matière de formation et assurer son suivi.
  - Poursuivre les démarches de transformation et d'innovation pédagogiques et les déployer dans tout l'établissement.
- **Structurer une politique de vie étudiante** : l'implantation de l'établissement sur plusieurs sites crée des enjeux particuliers en la matière. Il convient ainsi de :
- Généraliser les dispositifs de soutien à la vie étudiante, décloisonner la politique de vie étudiante encore organisée par campus, et outiller les associations étudiantes.

- Renforcer le portage de la vie étudiante et s'appuyer davantage sur les *alumni*.
- **Développer les relations avec les acteurs locaux et avec la société.** Afin de renforcer l'ancrage de l'UPCité dans la société et mettre davantage l'université à son service, il est nécessaire d'entreprendre les démarches suivantes :
  - Compte tenu du positionnement de l'établissement dans le domaine de la santé, intensifier et structurer durablement le partenariat avec l'Assistance Publique – Hôpitaux de Paris ; en particulier, finaliser rapidement la convention hospitalo-universitaire pour définir une stratégie partagée par les deux institutions, qui traduise leur partenariat fort et souligne sa plus-value pour la population.
  - Accentuer le développement des relations de l'UPCité avec les milieux socio-économiques et de la recherche partenariale ; simplifier et harmoniser le parcours de l'innovation.
  - Poursuivre et intensifier les efforts en matière de dialogue entre science et société pour faire connaître la capacité de l'établissement à répondre aux grands enjeux sociétaux et contribuer à la restauration de la confiance du public envers la science.
- **Affirmer le positionnement international** : si le rayonnement international de l'UPCité est incontestable, il est indispensable de mieux affirmer la place de l'établissement dans le paysage international de la formation supérieure et de la recherche :
  - Prendre toutes les mesures possibles, nonobstant les contraintes salariales, pour accroître l'attractivité des postes d'enseignants-chercheurs auprès des chercheurs étrangers.
  - Favoriser différentes formes de mobilité internationale au profit des étudiants, des enseignants-chercheurs et du personnel administratif.
  - Accroître l'attractivité de l'offre de formation pour les étudiants étrangers, principalement au niveau du master et du doctorat, en incluant cette dimension dans la conception des formations.

Le comité estime indispensable que l'UPCité établisse une feuille de route pour la mise en œuvre de ces recommandations. Il estime souhaitable que cette feuille de route soit intégrée au prochain contrat de l'université avec la tutelle et que le degré de réalisation des actions consécutives à ces recommandations constitue un axe de l'évaluation qu'aura à conduire le Hcéres lors de la sortie d'expérimentation.

# Présentation de l'établissement

## 1 / Caractérisation de l'établissement et de son territoire

### L'établissement

- **Date de création** : 20 mars 2019 par décret<sup>1</sup> en tant qu'établissement public expérimental (EPE).
- **Regroupement** : membre de l'Alliance Sorbonne Paris Cité<sup>2</sup>.
- **Typologie et organisation** : université pluridisciplinaire avec secteur santé, structurée en **trois facultés en santé, sciences et sociétés et humanités** (définies comme des « regroupements de composantes internes »<sup>3</sup>) et un établissement-composante, l'**Institut de physique du globe de Paris (IPGP)**. Dans ses statuts, elle regroupe également un organisme de recherche partenaire, l'**Institut Pasteur**. Elle compte 24 composantes (neuf en sciences, douze en sociétés et humanités, trois en santé), dont 21 UFR, une école d'ingénieurs évaluée par la CTI et deux IUT.
- **Évolution du nombre d'étudiants** : 58 242<sup>4</sup>, +8 % durant la période évaluée.
- **Répartition des effectifs étudiants<sup>5</sup>** :

	Université Paris Cité	Universités pluridisciplinaires avec santé
Licence	29 %	40,4 %
BUT/DUT	3,5 %	6,5 %
Licence professionnelle	1,4 %	2,7 %
Master (hors enseignement et santé)	14,1 %	18,5 %
Formations d'ingénieurs	0,4 %	3,5 %
Formations de santé	25,3 %	14,9 %
Doctorat	4,8 %	3,2 %
Diplômes d'établissement	17,5 %	9,3 %
DAEU	0,3 %	0,3 %
% d'étudiantes	65,8 %	58,5 %
% d'étudiants de nationalité étrangère	14,7 %	11,3 %

- Taux de réussite en L en 3 ans : 40,50 % des bacheliers 2018<sup>6</sup>.

<sup>1</sup> Décret n° 2019-209 du 20 mars 2019 portant création de l'université Paris Cité et approbation de ses statuts.

<sup>2</sup> Membres fondateurs : l'Université Sorbonne Paris Nord, Université Paris Cité, Inalco, Sciences Po, Institut national d'études démographiques (Ined). Membre associé : École nationale supérieure d'architecture Paris Val de Seine (ENSAPVS). L'Inalco fait le choix de quitter l'alliance en juin 2024.

<sup>3</sup> Statuts de l'université.

<sup>4</sup> Données 2022-2023 comparées aux données 2019-2020, Inscriptions principales, hors double inscription CPGE, sources : DataESR. Nombre total d'inscriptions : 61 206.

<sup>5</sup> Données 2022-2023, sources : DataESR. Hors doubles inscriptions CPGE.

<sup>6</sup> À l'échelle nationale, le taux de réussite en licence en trois ans était de 35,6 % pour les bacheliers 2018. Note flash du SIES, n° 26, novembre 2023.

- **Ressources humaines**<sup>7</sup> : 5927 personnels, dont 2891 Biatss (49 %) et 3036 enseignants et enseignants-chercheurs (1 175 PR, 1 253 MCF, 153 enseignants titulaires du 2<sup>d</sup> degré et 455 contractuels).
- **Budget**<sup>8</sup> : 705 M€, dont 543 M€ de masse salariale (77 %), 128 M€ de fonctionnement (18 %) et 34 M€ d'investissement (5 %).
- **Patrimoine**<sup>9</sup> : 500 000 m<sup>2</sup> SHON de patrimoine immobilier mis à disposition, environ 35 bâtiments répartis sur plusieurs sites, principalement à Paris (mais aussi ailleurs en Île-de-France à Boulogne-Billancourt, Champs-sur-Marne, Fontainebleau, Malakoff, et Montrouge). 20 bibliothèques.
- **Unités de recherche** : 134 unités dans le périmètre scientifique de l'UPCité ; 117 UR<sup>10</sup> dont l'UPCité est tutelle, et 17 unités de l'Institut Pasteur Paris. Répartition des 117 UR dans les trois grands domaines : 49 UR en sciences du vivant et de l'environnement, 39 en sciences humaines et sociales, 29 en sciences et technologies. Le CNRS et l'Inserm sont les deux ONR partenaires majeurs, avec respectivement 69 et 39 co-tutelles d'unités<sup>11</sup>. L'UPCité est le premier partenaire de l'Inserm.
- **Écoles doctorales** : 21 ED accréditées.
- **Trois principaux domaines de spécialisation de la production scientifique**<sup>12</sup> :
  - une spécialisation importante de manière générale dans le **domaine des sciences de la vie** (63 % de ses publications, indice de spécialisation de 1,6), l'établissement étant assez fortement spécialisé dans tous ses sous-domaines. Sous-domaines de spécialisation particulièrement notables :
    - Immunité, infection et immunothérapie (indice de spécialisation de 2,5) ;
    - Physiologie, physiopathologie et physiologie du vieillissement (indice de spécialisation de 2,2 et 14 % des publications de l'établissement) ;
    - Prévention, diagnostic et traitement des maladies humaines (indice de spécialisation de 2,0 et 22 % des publications de l'établissement) ;
    - biologie cellulaire, du développement et régénérative (indice de spécialisation de 2,0).
  - une spécialisation importante dans deux sous-domaines des sciences et technologies :
    - **Sciences de l'Univers** (indice de spécialisation de 3.2) ;
    - **Mathématiques** (indice de spécialisation de 2.5).
- **PIA** :
  - Initiative d'excellence (IdEx) depuis 2018, confirmée en 2022 ;
  - Huit laboratoires d'excellence (LabEx) coordonnés, intégrés à l'IdEx ;
  - Huit équipements structurants d'excellence (Équipex +) et dix équipements d'excellence (ÉquipEx), dont neuf dont les conventions sont closes en 2022 ;
  - Membre fondateur de quatre instituts hospitalo-universitaires (IHU) (un en 2010, trois en 2023) ;
  - Deux écoles universitaires de recherche (EUR) ;
  - Lauréate des appels à projets Structuration de la formation par la recherche dans les initiatives d'excellence (SFRI), Intégration et développement des IdEx et des I-Site (IDÉES), Excellence

<sup>7</sup> Données 2022, fiche DGRH, MESR.

<sup>8</sup> Compte financier 2023, réalisations 2023, exprimées en autorisations d'engagement.

<sup>9</sup> Données 2021, issues projet de Schéma Pluriannuel de Stratégie Immobilière (SPSI) - Diagnostic et Stratégie - Période 2022 - 2027.

<sup>10</sup> L'Université Paris Cité exerce la tutelle de 116 unités de recherche (dont 79 UMR), et est partenaire associé pour une unité propre de recherche du CNRS. Source : Synthèse des évaluations des unités de recherche de l'Université Paris Cité, Hcéres, 2024.

<sup>11</sup> En dehors de l'Institut Pasteur Paris, du CNRS et de l'Inserm, les autres partenaires principaux dans les unités de recherche sont Sorbonne Université (11 unités en co-tutelles avec l'UPCité) et PSL (8 unités en co-tutelles).

<sup>12</sup> OST, Caractérisation des publications scientifiques de l'Université Paris Cité, Rapport d'indicateurs, 2017 à 2021. Ce rapport ne prend pas en compte l'Institut Pasteur dans ses données. L'indice de spécialisation désigne le rapport entre le pourcentage de publications dans le sous-domaine disciplinaire considéré au sein de l'institution et ce même pourcentage pour le monde. Le calcul est fait en compte fractionnaire. Un indice supérieur à 1 indique une spécialisation dans le sous-domaine considéré.

sous toutes ses formes (ExcellencES) en 2022, et Accélération des stratégies de développement des établissements d'enseignement supérieur et de recherche (ASDESR) en 2023.

- Associée à trois Programmes et équipements prioritaires de recherche (PEPR) exploratoires.
  - Pôle universitaire d'innovation (PUI) labellisé.
- Membre fondateur de l'alliance européenne *Circle U*.
  - Établissement en cours de labellisation européenne HRS4R (*Human resources strategy for researchers*)<sup>13</sup>.
  - Établissement titulaire de la Charte Erasmus+, mais qui n'est pas encore labellisé Bienvenue en France.

### Contexte territorial<sup>14</sup>

- **Population de l'Île-de-France** : 12,3 M d'habitants. Grand Paris : 7 millions d'habitants.
- **Trois académies** : Paris, Versailles, Créteil, et huit départements.
- **Seize universités, dont huit dans Paris**, ainsi qu'une quarantaine d'écoles d'ingénieurs, une vingtaine d'écoles d'art et d'architecture, huit écoles de commerce, de management et de communication, et plus de 200 centres de formations sanitaires et sociales.
- **Treize coordinations territoriales** : la ComUE Paris Est, quatre conventions de coordination territoriale (Paris Lumières, Alliance Sorbonne Paris Cité, Sorbonne Alliance, Hésam), une convention d'association (Alliance Sorbonne Université), un grand établissement (Université Paris Sciences et Lettres) et six établissements publics expérimentaux (Université Paris Panthéon-Assas, Université Gustave Eiffel, Université Paris Cité, CY Cergy Paris Université, Université Paris-Saclay, Institut Polytechnique de Paris), dont quatre ont formellement demandé à sortir de l'expérimentation<sup>15</sup>.
- La région compte **4 IdEx** (3 à Paris dont celle de l'UPCité) **et 2 I-Site** confirmés.
- La région héberge plus de **800 unités de recherche, dont 60 % d'unités mixtes**. La moitié de ces unités se situe à Paris dont 86 pour l'UPCité.
- **Production scientifique** : 34,5 % des publications nationales (1<sup>er</sup> rang national, avec 50,3 % de la production nationale en Sciences humaines, 43 % en sciences sociales, 39,7 % en physique, 36 à 39 % en mathématiques, informatique, recherche médicale et biologie fondamentale), 3,83 % des publications en Europe (2<sup>e</sup> rang après le Grand Londres), 33 % des dépôts de brevet (1<sup>er</sup> rang national).
- **Personnels de l'ESR de la région**<sup>2</sup> : 41 % des effectifs nationaux de chercheurs publics et privés. 120 313 chercheurs, 22 983 enseignants (26 % des effectifs nationaux), dont 14 395 enseignants-chercheurs, 5 000 doctorants, 25 633 personnels administratifs (27,1 % des effectifs nationaux).
- En 2020, **733 700 étudiants** sont inscrits dans un établissement d'ESR de la région, 26,3 % de l'effectif national, **dont la moitié est à Paris**, et 433 342 dans des établissements universitaires, 24,8 % de l'effectif national.
- **Montant du CPER 2021-2027 consacré à l'ESR** : 1 051,96 M€.

## 2 / Recommandations de la précédente évaluation (rapport publié le 18 décembre 2018)

Le précédent rapport d'évaluation avait été élaboré dans le cadre de la campagne d'évaluation 2017-2018. Il évaluait les anciennes universités Paris Descartes et Paris Diderot séparément, mais il contenait aussi de nombreuses réflexions utiles à la création de l'Université Paris Cité. En particulier, si ses conclusions analysaient les points forts et les points faibles de chacun des deux établissements, elles formulaient huit recommandations

---

<sup>13</sup> Les deux universités ayant participé à la fusion avaient obtenu la labellisation HRS4R et l'Université Paris Cité est en cours de labellisation dans son périmètre, l'IPGP a également déposé une demande.

<sup>14</sup> Strater Île-de-France, 2022.

<sup>15</sup> C'est le cas de l'Université Paris Panthéon-Assas, de l'Université Gustave Eiffel et de CY Cergy Paris Université dont les visites ont eu lieu en 2023-2024 (certains de ces rapports étant encore en cours de rédaction) ; et de l'Université Paris-Saclay, dont la visite Hcéres, prévue cette année, a été reportée.

en vue de la fusion. Ce sont ces recommandations qui figurent dans le tableau ci-dessous et dont le comité réalise le suivi.

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

Dans son rapport d'autoévaluation (RAE) conçu pour la présente évaluation, l'UPCité ne se réfère pas aux recommandations du précédent rapport, en expliquant qu'elle inscrit l'autoévaluation actuelle dans une logique de création d'un nouvel établissement plutôt qu'elle ne s'appuie sur des recommandations concernant les deux universités qui l'ont précédée. Si cette position est compréhensible pour s'orienter résolument vers l'avenir, les recommandations - dont le tableau ci-dessus dresse la liste - ont pourtant, du moins pour la plupart d'entre elles, encore toute leur pertinence pour l'UPCité.

Ces recommandations ont été considérées par le comité dans le cadre de ses travaux. L'analyse de leur suivi est détaillée dans le corps du rapport.

Pour ce qui concerne la dernière recommandation relative à la formalisation d'une politique en matière de sécurité et de gestion des risques, le comité considère qu'elle n'a pas été prise en compte, même si l'on peut noter que les secteurs des ressources humaines et de la prévention sont attentifs aux risques professionnels.

### 3 / Rapport d'autoévaluation et visite de l'établissement

L'établissement avait exprimé en amont de l'évaluation, lors la rencontre stratégique conduite entre l'établissement et le Hcéres (octobre 2022), une demande de prise en compte des spécificités et enjeux suivants :

- La structuration de l'université (modèle de gouvernance, modèle d'administration).
- Son positionnement dans le paysage national, régional, international.
- L'impact du secteur santé sur la politique globale de l'université.
- La diversification et l'augmentation des ressources de l'université.
- La spécificité d'une université au cœur de la capitale française (vie étudiante, attractivité, immobilier).

À partir des éléments dont il a pu disposer dans le dossier d'autoévaluation et lors de la visite, le comité s'est attaché à moduler ses analyses pour tenir compte de ces enjeux et spécificités, tant dans le corps du rapport que dans son avis général sur l'établissement.

Pour la présente évaluation, le rapport d'autoévaluation (RAE) a été transmis au Hcéres en juin 2023. La visite de l'établissement s'est tenue du 2 au 5 avril 2024. 64 entretiens avec les parties prenantes internes et externes de l'université ont été réalisés sur une durée de 3 jours.

Le RAE présenté par l'UPCité était très complet et organisé conformément au référentiel d'évaluation des établissements. Accompagné d'un grand nombre d'annexes et de documents complémentaires, le RAE fournissait les informations nécessaires pour que le comité puisse se forger un avis documenté sur la période écoulée. Il convient cependant d'attirer l'attention du lecteur sur le fait que ces documents ont été rédigés sous la responsabilité de l'ancienne gouvernance de l'établissement. Lors de la visite, le comité a pris conscience que, sur de nombreux points importants, la description de la situation et les intentions figurant dans le RAE ne correspondaient plus à celles de l'actuelle présidence de l'UPCité et de son équipe, mises en place en juin 2023. Pour cette raison, le comité s'est appuyé sur le RAE et ses annexes pour ce qui concerne la période écoulée, mais son appréciation de la situation actuelle, des changements en cours et des perspectives, ainsi que ses recommandations pour l'avenir, sont largement influencées par les renseignements obtenus durant la visite.

La qualité autoévaluative du RAE est intéressante dans la mesure où il analyse avec une certaine lucidité l'état du processus qui a conduit à la création de l'établissement en 2020. À cet égard, le comité a particulièrement apprécié la synthèse générale en début de RAE qui présente, de manière très factuelle et transparente, les lignes de force, les axes d'amélioration et les objectifs de la période quinquennale à venir. De plus, l'analyse SWOT (*strengths, weaknesses, opportunities et threats* [en français forces, faiblesses, possibilités, menaces]) élaborée par l'établissement apporte des éléments déterminants pour mieux percevoir les éventuels risques pour l'avenir de l'établissement. En revanche, le caractère autoévaluatif des différents chapitres du RAE est très variable. Si certains d'entre eux mentionnent les réalisations, mais également les points de vigilance (ex. : référence 1 consacrée au positionnement), d'autres se contentent de décrire les mesures prises en évitant d'évaluer leur impact. C'est par exemple le cas de la rubrique consacrée à la gouvernance (référence 4) qui décrit plus qu'elle n'apprécie la construction originale adoptée.

Les entretiens ont permis de clarifier au cours de la visite les éléments manquants et de procéder à l'évaluation requise. Le comité tient à remercier chaleureusement le personnel de l'UPCité pour son accueil et pour la parfaite organisation de la visite qui s'est déroulée dans d'excellentes conditions. Le comité a ainsi eu l'occasion de rencontrer de très nombreux interlocuteurs avec qui il a pu mener des discussions franches et directes : il tient à les remercier vivement pour leur collaboration.

Enfin, pour ce qui concerne le rapport d'autoévaluation de l'IPGP, annexé au RAE, il fournit de précieuses informations sur la stratégie et les activités de l'établissement-composante, mais n'inclut pas véritablement de regard critique : l'esprit de l'exercice autoévaluatif n'a pas réellement été compris par l'IPGP. L'évolution de l'Institut au cours de la période évaluée y est aussi peu analysée. Ce manque a rendu difficile la rédaction par le comité de l'avis spécifique sur la contribution de l'IPGP à la vie institutionnelle et aux missions de l'UPCité, présent en fin du rapport.

# Le pilotage stratégique et opérationnel

**Référence 1. « L'établissement définit son positionnement institutionnel au niveau local, national et international. »**

## 1 / Un positionnement très ambitieux

Selon ses propres termes, l'Université Paris Cité est une université omnidisciplinaire de rang international, de recherche intensive labellisée Initiative d'excellence (IdEx), où l'interdisciplinarité est promue. L'UPCité propose une offre de formation sans équivalent sur la place parisienne, avec une expérience étudiante à forte valeur ajoutée, dans un campus parisien<sup>16</sup> réparti entre plusieurs sites. Ce positionnement très ambitieux est lié à la volonté, annoncée au début du rapport d'autoévaluation, de contribuer à la puissance scientifique française et européenne, ainsi qu'à l'économie nationale.

Par rapport aux autres universités de taille comparable, l'UPCité souhaite se singulariser<sup>17</sup> notamment par :

- la combinaison d'une recherche intensive de renommée internationale et d'une large offre de formation intégrant des aspects très professionnalisants ;
- un cadre particulièrement propice à l'interdisciplinarité ;
- une volonté affirmée de s'insérer dans la société et de lui apporter de multiples services.

Il est évident que la création de l'UPCité en 2020, par fusion des universités Paris Descartes et Paris Diderot et par intégration de l'Institut de physique du globe de Paris en tant qu'établissement-composante, l'a dotée d'un portefeuille de compétences extrêmement large et d'une exceptionnelle capacité à conduire des recherches de niveau international et à offrir des formations couvrant une vaste palette de domaines du savoir, ce qui lui permettra d'être à la hauteur de ses ambitions.

### a) Une ambition juste

**Le comité considère que ce positionnement ambitieux doit être confirmé.** Il a pu constater que l'UPCité dispose des nombreux atouts à cette fin, en particulier :

- des **performances de recherche remarquables**, qui ont été renforcées par la fusion et par les liens étroits établis avec les organismes de recherche, notamment le CNRS, l'Inserm et l'Institut Pasteur. Elles se concrétisent par un nombre de publications scientifiques élevé et en hausse en 2020 et 2021 (environ 12 700 par an), ce qui fait de l'UPCité, avec Sorbonne Université, l'établissement qui enregistre le plus grand nombre de publications dans son groupe de comparaison<sup>18</sup> ; elles se concrétisent également par un impact élevé, les publications de l'UPCité ayant un indice d'impact normalisé de 10 % plus élevé que la moyenne mondiale<sup>19</sup> ;
- une **présence affirmée dans de très nombreux domaines du savoir**, aussi bien du point de vue de la formation que de la recherche, qui favorise indiscutablement une approche interdisciplinaire des grands défis sociétaux, ce qui est confirmé par de nombreux parcours de formation interdisciplinaires ainsi que par la création de neuf instituts interdisciplinaires financés par l'IdEx ;
- ses **succès dans les grands appels à projets**, notamment la pérennisation de l'IdEx en 2022, mais également le financement de nombreux autres projets par le PIA ;
- des **relations de qualité avec l'Assistance Publique – Hôpitaux de Paris (AP-HP)**, indispensables au meilleur développement du secteur de la santé au sein de l'université.

Il est donc indiscutable que la création de l'UPCité était judicieuse, malgré la difficulté de conduire un processus de fusion complexe et délicat, dans un laps de temps relativement court, marqué de plus par la crise sanitaire

<sup>16</sup> Selon la formulation tirée des Lignes stratégiques d'UPCité.

<sup>17</sup> Selon les éléments recueillis lors de la visite, entretien inaugural avec les responsables de l'établissement.

<sup>18</sup> 33 universités pluridisciplinaires avec secteur santé.

<sup>19</sup> OST, Caractérisation des publications scientifiques de l'Université Paris Cité, Rapport d'indicateurs, 2017 à 2021. Indice d'impact normalisé : moyenne des scores de citation normalisés (par catégorie WOS, type de document et année) de ses publications.

liée au Covid-19. Le comité a pris la mesure de tout ce qui a déjà été entrepris pour structurer le nouvel établissement public expérimental (EPE) et lui offrir les meilleures conditions pour qu'il puisse développer ses activités et se positionner comme souhaité. Il est convaincu que ces efforts produisent déjà largement leurs effets et que de nombreux succès sont à mettre à l'actif de l'UPCité (par exemple sur le plan institutionnel, celui du positionnement international, ou en matière d'appels à projets).

Il convient par ailleurs de noter que le positionnement de l'UPCité aux plans local, national et international est caractérisé par un ancrage fort en région Île-de-France et une place de choix dans le paysage international de la formation supérieure et de la recherche, qui lui donne accès à des partenariats privilégiés et lui offre un rayonnement avéré (cf. référence 3).

## b) Des ajustements indispensables pour consolider l'établissement

Le comité constate que, même si la fusion est formellement terminée, d'importants travaux de consolidation, de clarification, de simplification, d'amélioration et d'explication doivent encore être entrepris, ceci dans des délais relativement courts. En effet, si de nombreux interlocuteurs rencontrés par le comité ont exprimé leur satisfaction par rapport à la dynamique actuelle, en évoquant des améliorations récentes, par exemple une meilleure compréhension de certains processus et une identification plus aisée des personnes à qui s'adresser pour répondre à leurs besoins, d'autres ont manifesté leurs inquiétudes, leurs incertitudes, voire leur mécontentement par rapport à leurs conditions de travail ou d'études. Ce constat général confirme **la nécessité de prendre des mesures pour apporter plus de stabilité et de sérénité, fédérer l'établissement et construire durablement une culture et une identité communes. Nombre de recommandations du présent rapport vont dans ce sens.**

La gouvernance de l'établissement est consciente de ce défi : le comité a pu en discuter de manière transparente avec le président de l'UPCité et le RAE mentionne cinq points saillants à améliorer, dont les modalités de gouvernance de l'établissement à affiner, une fonction de pilotage à construire, et une meilleure capacité de mise en œuvre des appels à projets obtenus.

Sur ce dernier point, le comité a acquis la conviction que l'obtention et la confirmation de l'IdEx ont joué un rôle majeur dans la construction du nouvel établissement et que ce financement est utilisé aujourd'hui de manière pertinente. Il donne à la gouvernance centrale une marge de manœuvre bienvenue pour prendre des initiatives stratégiques (telles que la création des instituts interdisciplinaires) et stimuler le développement de certains champs disciplinaires. Il est aussi mis à profit pour garantir certains investissements essentiels à l'attractivité de cette université, notamment en matière d'infrastructures lourdes de recherche<sup>20</sup>. Une autoévaluation spécifique à l'IdEx a été conduite pour analyser l'efficacité des actions déployées et les adapter pour la prochaine programmation 2025-2030. Celle-ci sera définie en combinant à la fois des propositions émanant de la communauté et le maintien d'un cap stratégique transformant. La nouvelle programmation, qui doit donner à l'UPCité de nouveaux leviers de pilotage, sera cruciale pour elle. **Le comité considère que l'établissement doit s'attacher à bien mesurer l'impact des projets du PIA sur ses performances et à organiser la pérennisation de certains financements temporaires ; il ne peut que recommander à l'UPCité d'avancer dans cette voie.**

En revanche, le double choc culturel de la fusion et de l'introduction d'un nouvel étage institutionnel (le niveau facultaire) a légitimement été difficile à absorber par une grande partie de la communauté universitaire. **Pour que l'UPCité puisse confirmer son positionnement, se tourner résolument vers la réalisation de ses ambitions et accroître le sentiment d'appartenance de ses membres, plusieurs ajustements sont déterminants. Ils concernent prioritairement la gouvernance de l'établissement, la structure facultaire et le niveau de l'appui administratif** (cf. références 4 à 8). D'autres éléments d'amélioration, notamment en matière de pilotage de l'offre de formation, de la politique de la vie étudiante et des liens avec les milieux socio-économiques sont également nécessaires (cf. parties 2 et 3).

Dans cette analyse, il convient finalement de mentionner **le positionnement de l'IPGP** comme établissement-composante de l'UPCité. La pertinence de cette intégration ne fait aucun doute dans la mesure où les ambitions de l'IPGP sont en parfaite cohérence avec celles de l'UPCité : l'IPGP contribue significativement au rayonnement de l'ensemble et la capacité de l'EPE à répondre de manière interdisciplinaire aux grands défis sociétaux, notamment environnementaux, en est renforcée. Cependant, lors de plusieurs entretiens, le comité

---

<sup>20</sup> Appel à projets Plateformes et équipements scientifiques de l'IdEx.

a eu le sentiment que l'IPGP se préoccupait surtout de disposer des conditions idéales et de l'autonomie nécessaire pour remplir ses missions, mais moins de l'organisation et du bon fonctionnement de l'UPCité dans son ensemble. **Pour cette raison, le comité estime qu'il serait souhaitable que l'IPGP s'implique plus fortement dans les futurs travaux de consolidation de l'établissement, qu'il s'engage davantage aux côtés des facultés et qu'il contribue *in fine* plus efficacement à une identité commune et au positionnement global de l'UPCité.**

**Les mesures qui seront prises sur les différents points évoqués ci-dessus devraient permettre de consolider l'organisation de cet EPE et de lui donner la stabilité nécessaire à la préparation de la sortie de la phase d'expérimentation et à l'expression pleine de son énorme potentiel.**

### c) Un positionnement international à renforcer

Pour aborder son positionnement international, l'UPCité met en avant sa place favorable dans les classements internationaux (en 2023 : *Shanghai ARWU* : 69<sup>e</sup>, *THE* : 114<sup>e</sup>, *QS* : 248<sup>e</sup>) et suit attentivement leur évolution. Au-delà des classements internationaux, **le comité estime que la capacité à attirer les meilleurs enseignants-chercheurs et les meilleurs étudiants de l'étranger est un bon indicateur de positionnement international.** À cet égard, le comité considère que l'attractivité internationale de l'UPCité lors du recrutement d'enseignants-chercheurs pourrait être plus importante. La proportion d'étrangers parmi les professeurs était de 11,1 % en 2022 et de 16 % parmi les professeurs recrutés entre 2018 et 2022. Compte tenu de l'ambition de rayonnement international de l'établissement et de sa volonté de se comparer à d'autres grandes universités étrangères, le comité est convaincu que ces proportions devraient être accrues, même s'il est conscient que les conditions salariales en vigueur entravent l'attractivité et s'il a pris note que le RAE évoque des difficultés inhérentes au système national français pour attirer les talents de l'étranger (complexité des procédures et difficultés dans la reconstitution des carrières). Il observe également que des lourdeurs ou dysfonctionnements administratifs de l'établissement découragent certaines initiatives de mobilité. **Le comité encourage donc l'UPCité à imaginer et mettre en œuvre toutes les mesures susceptibles d'accroître son attractivité.** Cela peut inclure la mise en avant de ses atouts en matière d'environnement scientifique, un accès facilité à des infrastructures de recherche de premier plan, un soutien résolu au montage de projets de recherche originaux et de grande ampleur, des postes pour des professeurs juniors et un accompagnement des carrières, notamment de celles des jeunes talents.

Par ailleurs, la même question se pose au sujet de l'attractivité des formations de l'UPCité auprès des étudiants étrangers, en particulier au niveau du master et du doctorat (selon l'analyse de la provenance des étudiants 2023-2024, 15 % des étudiants en master sont titulaires d'une licence étrangère et 19 % des doctorants d'un master étranger). **De l'avis du comité, ces proportions pourraient être augmentées, en particulier au niveau du doctorat où l'établissement tirerait meilleur parti de la venue de jeunes talents plus nombreux. L'UPCité aurait ainsi la possibilité de se comparer aux universités étrangères de grande renommée et, par conséquent, d'accroître sa visibilité internationale.** Le comité recommande à cet effet de concevoir le contenu et l'organisation des offres de master en prenant en compte cette dimension internationale, et d'attirer plus d'étudiants étrangers par le biais des partenariats structurants internationaux (cf. référence 3). Au niveau du doctorat, l'attrait pourrait être accru par différentes mesures d'incitation et de soutien, ainsi que par le recours à tous les liens internationaux de recherche, qu'ils soient de nature formelle ou informelle.

Enfin, le comité a pris connaissance de la ferme volonté de l'UPCité de développer la mobilité des étudiants en se concentrant prioritairement sur la mobilité sortante, qui est déterminante si l'on souhaite affirmer, comme le fait l'UPCité dans le RAE, que l'Europe doit être son second campus. Il encourage aussi l'UPCité à favoriser davantage la mobilité des chercheurs, et estime que les possibilités de mobilité proposées au personnel Biats sont remarquables.

**Référence 2. « L'établissement définit à partir de son positionnement une stratégie au niveau local, national et international, qu'il décline en objectifs opérationnels et dont il assure le suivi. »**

## 2 / Une stratégie 2030 à élaborer

L'UPCité a établi un « Document d'orientation stratégique 2021-2024 » pendant sa première année d'existence : ce document, très bien structuré, exploite parfaitement la marge de manœuvre résultant de la fusion des universités Paris Descartes et Paris Diderot et de l'intégration de l'IPGP en tant qu'établissement-composante. Il se décline en objectifs ambitieux, parfaitement en ligne avec le positionnement de l'UPCité, et en actions

concrètes et réalistes<sup>21</sup>. L'UPCité a également, dans la période 2019-2024, suivi un contrat d'établissement (inscrit dans un contrat de site), autour de quatre axes et décliné en objectifs, actions et indicateurs. Enfin, les « Lignes stratégiques d'UPCité », constituées en octobre 2023 par la nouvelle présidence élue, esquissent la réflexion stratégique de l'établissement pour l'avenir, sous la signature de la « Santé planétaire » (cf. référence 4).

Pour ce qui concerne la trajectoire parcourue et le suivi de la stratégie institutionnelle, le RAE indique principalement la création de l'EPE et sa mise en œuvre, notamment la structuration de l'établissement en trois facultés (Santé, Sciences, Sociétés et Humanités) aux côtés de l'IPGP, ainsi que la confirmation de l'IdEx obtenue en 2022 et la grande reconnaissance internationale acquise. Sur le plan administratif, l'établissement mentionne le défi de la mise en place d'une administration unifiée et la déconcentration de certains actes administratifs vers les facultés. Cependant, ces réalisations importantes mises à part, le suivi de la stratégie institutionnelle, telle que présentée dans les deux premiers documents cités ci-dessus, est très partiel, de l'avis du comité. Le RAE reconnaît d'ailleurs que le suivi effectif de la stratégie institutionnelle et de la trajectoire est encore insuffisant.

Le comité a analysé ces réalisations, et ses conclusions sont présentées dans les références 1 et 4 à 8. S'il comprend bien que les premières préoccupations stratégiques lors de la période écoulée aient concerné le pilotage et la structure de l'établissement fusionné, **il est d'avis qu'il convient dès à présent de lancer une réflexion concertée pour approfondir les intentions exprimées dans les « Lignes stratégiques d'UPCité » et élaborer ainsi une véritable vision et feuille de route 2030 de l'université.** En raison de l'ampleur des chantiers en cours, ce travail de réflexion devra se faire par étapes, en fonction des forces internes de l'établissement, **mais le comité recommande à la gouvernance de donner les impulsions nécessaires à l'élaboration d'une telle vision.** Cette réflexion devrait certainement inclure l'identification des grands enjeux sociétaux (avenir de la santé, durabilité, transition écologique et énergétique, climat, transformation digitale, dialogue avec les milieux économiques et avec la société, etc.), puis annoncer les réponses que l'UPCité veut et peut leur apporter. **L'élaboration de cette future vision stratégique devrait bénéficier des compétences et des avis du Conseil d'orientation stratégique (COS) qui vient d'être réactivé par la présidence de l'université, mais dont le rôle et le périmètre d'action doivent encore être précisés.** Cette démarche devrait accompagner le processus de sortie de la phase d'expérimentation et avoir un effet fédérateur et identitaire fort pour l'ensemble de l'UPCité. À cet égard, il conviendra de veiller à ce que la signature « Santé planétaire » soit acceptée et crée du lien au sein de l'établissement et soit suffisamment lisible à l'extérieur.

Enfin, **le comité recommande d'améliorer sans tarder le suivi effectif de la stratégie institutionnelle et de la trajectoire par la mise à disposition de tableaux de bord adéquats et le choix d'indicateurs pertinents, qui ne soient pas uniquement quantitatifs et soient clairement expliqués.** En effet, l'établissement reconnaît lui-même, notamment dans son RAE, qu'au-delà du suivi du contrat d'établissement (au moyen d'indicateurs) et des indicateurs définis dans le cadre de l'IdEx et des projets du PIA, le déploiement de sa stratégie ne s'appuie pas sur des tableaux de bord. Le précédent document d'orientation stratégique 2021-2024 n'avait pas défini de cibles. **Le comité considère que le renouvellement du contrat et le démarrage d'un nouveau mandat créent un cadre propice à l'amélioration, à très court terme, des instruments de pilotage stratégique dont devrait disposer l'UPCité.**

---

<sup>21</sup> On peut citer à titre d'exemple dans chaque domaine : finaliser la construction facultaire (domaine de la gouvernance), faciliter la pluridisciplinarité en soutenant la création de doubles licences et bicursus (domaine de la formation), mener à bien l'organisation de la recherche au niveau central et dans les facultés (recherche et valorisation), étoffer l'offre de mobilité au niveau licence (relations internationales), promouvoir la vie étudiante et associative (vie étudiante et vie de campus).

**Référence 3. « L'établissement s'inscrit dans son environnement et construit une politique partenariale dans le cadre de sa stratégie. »**

### 3 / Une inscription claire de l'UPCité dans son environnement

La stratégie d'inscription de l'établissement dans son environnement, telle qu'énoncée dans les « Lignes stratégiques d'UPCité », vise une université en symbiose avec son territoire, qui assume ses responsabilités nationales et développe des partenariats ciblés à l'international.

#### a) À l'échelle nationale, une priorité donnée à un ancrage en Île-de-France

**Du point de vue du comité, la volonté assumée d'une insertion forte au niveau du territoire régional a tout son sens et doit être maintenue.** Elle s'illustre notamment par le fait que l'UPCité a intensifié ses relations bilatérales avec les établissements de l'Alliance Sorbonne Paris Cité durant la période d'évaluation, notamment Sciences Po et l'Inalco, et a par exemple créé avec l'Inalco une plateforme commune en humanités numériques<sup>22</sup>. Le comité a pu en effet constater que l'Alliance Sorbonne Paris Cité elle-même, association sans chef de file, n'était plus le creuset des relations franciliennes de l'UPCité. Celle-ci a également renforcé ses relations avec les universités franciliennes labellisées IdEx, Sorbonne Université et l'Université PSL.

Dans le domaine de la santé, l'UPCité est le premier partenaire de l'AP-HP en étant associé à 11 sites hospitaliers. Lors de la visite, le comité a pu constater que la relation entre les deux institutions se concrétise à présent par une collaboration très fructueuse et fluide, grâce à une compréhension réciproque de leurs enjeux respectifs et à la capacité de leurs responsables à résoudre les éventuelles difficultés de manière pragmatique et efficace. Le RAE indique néanmoins le manque de convention entre l'UPCité et l'AP-HP, situation qui perdurait à la date de la visite. **Le comité considère que la situation est favorable à la consolidation d'une collaboration de longue durée, formalisée par une convention. Cette collaboration a une importance stratégique pour la faculté « Santé » et apporte une plus-value majeure aux services offerts à la population. La convention hospitalo-universitaire doit être finalisée rapidement et définir la stratégie partagée par les deux institutions traduisant cette volonté de partenariat fort.**

Au niveau national, il convient évidemment de saluer les synergies fortes avec les organismes nationaux de recherche, tels que le CNRS, l'Inserm, l'IRD ou l'Inria, ainsi que l'association avec l'Institut Pasteur, qui sont indiscutablement des gages de qualité pour la recherche conduite à l'UPCité, et qui contribuent à son rayonnement national et international (cf. partie 2).

**L'inscription de l'UPCité dans le territoire dépend également de ses relations avec l'environnement socio-économique.** Si l'établissement indique qu'il a renforcé ses relations avec la Région Île-de-France dans le domaine de la santé<sup>23</sup>, il reconnaît aussi que les liens avec les acteurs du tissu socio-économique doivent être développés, au profit de la formation et des étudiants, comme de l'innovation. Le comité a effectivement noté qu'il n'existait pas de point d'entrée à l'échelle de l'université pour l'organisation de ces relations, et que la Fondation de l'UPCité, créée en 2020, en est encore aux prémices de son existence. Il a aussi pu se rendre compte que les résultats en termes de valorisation, en lien avec le guichet unique de prématuration et la Satt, étaient insuffisants au regard du potentiel de l'établissement, comme le reconnaît l'établissement lui-même (cf. référence 11). **Le comité recommande en priorité à l'UPCité de se doter d'une stratégie en matière de développement des liens avec les acteurs socio-économiques, et permettant de mettre à profit les outils déjà mobilisables, tels que sa fondation ou le guichet unique de prématuration<sup>24</sup> (cf. partie 2). L'obtention du Pôle Universitaire d'Innovation (PUI) créé en 2024 permettra de fédérer les acteurs de l'innovation autour de cette vision stratégique.**

<sup>22</sup> Le comité a également appris durant la visite les velléités de rapprochement entre l'UPCité et l'École nationale supérieure d'architecture Paris Val de Seine (ENSAPVS), membre associé de l'Alliance.

<sup>23</sup> RAE.

<sup>24</sup> Ce dispositif, qui sera abordé dans le cadre de la référence 9 dans le rapport, associe l'université, la Satt Erganeo, le CNRS, l'Inserm Transfert, et à présent l'Institut Pasteur. Il a été mis en place dans le cadre de l'Idex. Le guichet reçoit des projets de prématuration, qui sont analysés et le cas échéant sélectionnés pour un financement Idex, et sont ensuite accompagnés par l'opérateur le mieux positionné.

**L'université parvient aussi à s'affirmer dans ses relations avec les acteurs institutionnels du territoire, au service de la qualité de vie étudiante notamment.** La coopération avec la ville de Saint-Ouen-sur-Seine, ville d'accueil du futur campus hospitalo-universitaire Grand Paris Nord, est un exemple vertueux de l'implication de l'UPCité dans la société, tout comme les actions en direction des étudiants avec le Crous ou encore avec la Préfecture de Police afin de faciliter les démarches des étudiants étrangers.

Enfin, l'UPCité a la volonté de renforcer son impact positif sur la société **en s'investissant davantage dans le dialogue entre science et société.** Cette intention, portée par une vice-présidence déléguée « Culture, Science et Société » et relayée dans chacune des trois facultés, se manifeste par exemple par l'organisation d'un cycle de grands débats mensuels, et a été reconnue à travers l'obtention de projets aux appels SAPS et ExcellencES. **Le comité encourage effectivement l'UPCité à poursuivre dans cette voie, d'une part en faisant plus amplement connaître la capacité de l'établissement à répondre aux grands enjeux sociétaux, d'autre part en anticipant les interrogations du public, en leur apportant des réponses adéquates, et en contribuant ainsi à la restauration de la confiance envers la science.**

#### b) Une politique internationale structurante, mais une attractivité internationale à accroître

Sur le plan international, l'UPCité a fait le choix de donner la priorité à la dimension européenne de ses connexions et de construire sa politique sur des collaborations structurantes. Cette politique se traduit par l'adhésion à un petit nombre d'alliances : l'UPCité est membre fondateur d'une université européenne, *Circle U*<sup>25</sup>, dont les thématiques prioritaires sont parfaitement en phase avec l'identité de l'université. Les résultats de cette initiative sont encore peu visibles compte tenu de la date de création récente de l'alliance (2020). L'UPCité est aussi membre de la *Guilde des universités européennes intensives en recherche*. En outre, elle a conclu un nombre restreint de partenariats bilatéraux privilégiés, qui lui donnent accès à des universités étrangères de tout premier plan, en dehors de l'Union européenne, par exemple l'Université nationale de Singapour (NUS), l'Université de Toronto ou le *King's College London*. **Le comité salue cette politique axée sur la construction de partenariats concrets et durables, qui offre des accès facilités à la mobilité et qui concourt au rayonnement international et à l'attractivité de l'UPCité.** Enfin, le comité insiste sur la nécessaire amélioration de l'attractivité de l'UPCité auprès des enseignants-chercheurs et des étudiants, comme cela a été déjà indiqué.

**Référence 4. « La gouvernance de l'établissement s'appuie sur une organisation, une communication et un système d'information adaptés à sa stratégie. »**

## 4 / Des structures de gouvernance originales, à la fois pertinentes et perfectibles

Loin de se borner à juxtaposer les composantes des deux universités qu'elle a fusionnées, l'UPCité a fait le choix de déroger à plusieurs dispositions du Code de l'Éducation, en créant un établissement public expérimental. Elle a mis en place des structures et instances susceptibles d'organiser réellement une recomposition et d'être adaptées à la taille de l'établissement. Outre un Conseil d'administration dans lequel la place des personnalités extérieures a été accrue<sup>26</sup> par rapport à celle qu'elles occupaient dans les Conseils d'administration des universités Paris Diderot et Paris Descartes, ce sont le Sénat académique<sup>27</sup> et le rassemblement des composantes dans trois grandes facultés qui constituent les deux modalités les plus originales, la composition de l'équipe présidentielle et les composantes académiques élémentaires (UFR, IUT, etc.) n'étant pas fondamentalement différentes de ce qu'elles sont dans les universités. **Après quatre années d'exercice, il est**

<sup>25</sup> Circle-U rassemble les universités suivantes : Université Humboldt de Berlin en Allemagne, *King's College London* au Royaume-Uni, Université catholique de Louvain en Belgique, Université de Belgrade en Serbie, Université d'Oslo en Norvège, Université d'Aarhus au Danemark, Université de Pise en Italie, Université de Vienne en Autriche et l'Université Paris Cité. Ses thématiques prioritaires sont le climat, la gouvernance et la démocratie, et la santé globale.

<sup>26</sup> La proportion d'élus au sein du Conseil d'administration s'établit à 57 % alors qu'en application des règles posées par l'article L. 712-3 du Code de l'Éducation, elle doit se situer entre 66 % et 78 % des sièges dans une université de droit commun.

<sup>27</sup> Instance de 56 membres, dont une grande majorité de personnels de l'Université (dont l'IPGP) et de l'Institut Pasteur (73 %), auxquels s'ajoutent des représentants des usagers (18 %), une personnalité qualifiée et des membres de droit. Le Sénat académique « définit les principes présidant à la mise en œuvre des politiques de formation, de recherche et d'innovation » dans le cadre d'orientations fixées par le CA, selon les statuts de l'université.

**possible d'en mesurer à la fois la pertinence – réelle, car le Sénat académique et les facultés sont adaptés à l'ambition et à la taille de l'établissement – et les imperfections.** Au cours de la visite, le comité a eu l'occasion de constater que la gouvernance est consciente de la plupart de ces imperfections et qu'elle cherche le meilleur moyen d'apporter les corrections nécessaires. Il espère que les propositions présentées dans le présent rapport lui seront utiles.

Présenté à l'origine comme un « conseil d'administration du quotidien » selon la formule dont se souviennent les élus rencontrés lors des entretiens, le Sénat académique traite en réalité principalement de questions relatives à la formation et à la recherche, ainsi que, dans sa formation restreinte, à la carrière des enseignants-chercheurs. Respectueux de la diversité disciplinaire par sa composition, il permet une approche moins segmentée de ces questions que dans le système habituel des universités françaises distinguant, au sein du conseil académique, une commission de la recherche et une commission de la formation. La composition du Sénat académique mériterait toutefois d'être réinterrogée. En effet, alors que les représentants des personnels administratifs et de bibliothèque sont élus directement, les représentants des personnels académiques sont issus des conseils de faculté. Or, la plupart des questions traitées par le Sénat académique relèvent de sujets qui sont travaillés au sein des commissions académiques des facultés et non des conseils de ces dernières. Cette particularité est source de redondances dans l'examen des sujets (doublement examinés par des élus des facultés, de différents niveaux) ; elle ralentit aussi le processus décisionnel. **Le comité recommande de revoir la composition du Sénat académique. Une consultation des élus pourrait par exemple être organisée après ses trois à quatre ans d'existence pour étudier différents scénarios d'évolution.**

**En ce qui concerne l'introduction dans la structure institutionnelle d'un niveau facultaire, intermédiaire entre les composantes (UFR, écoles...) et la présidence, le comité estime que son intérêt est indéniable.** Chaque faculté est administrée par un doyen, nommé par le président de l'université, sur proposition du conseil de faculté<sup>28</sup>. Le niveau facultaire permet de piloter l'établissement efficacement en tenant compte de la diversité des domaines disciplinaires. Les facultés concourent réellement à l'élaboration et au déploiement des orientations stratégiques de l'établissement. Cette structure est très appréciée dans le domaine « Santé », où une véritable recomposition a eu lieu<sup>29</sup> et où la faculté est bien l'interlocuteur privilégié pour les relations hospitalo-universitaires, et, dans une certaine mesure, en « Sciences ». Il apparaît en revanche que la place et l'organisation de la faculté « Sociétés et Humanités » suscitent de nombreuses interrogations internes et nécessitent d'être revues. Les composantes rassemblées sont en effet trop nombreuses (12) et trop différentes par leurs champs scientifiques et leurs modes de fonctionnement pour assurer une pleine cohérence stratégique et un vrai potentiel de développement à cette faculté. **Le comité recommande de lancer une réflexion impliquant la gouvernance centrale et les membres de la faculté « Société et Humanités » pour évaluer différents scénarios de modification de la structuration actuelle de ce secteur** (qui pourrait consister en une restructuration en plusieurs facultés ou en d'autres formes d'organisation).

Par ailleurs, dans toutes les facultés, des difficultés de partage des responsabilités de pilotage et d'administration et de compréhension de ce partage demeurent. **Le comité recommande de définir, avec tous les acteurs concernés, une feuille de route dans l'objectif d'aboutir à la bonne articulation entre le niveau central et le niveau facultaire, du point de vue des responsabilités, des compétences décisionnelles, des marges d'action et du fonctionnement opérationnel.** Une logique de spécialisation des compétences mériterait d'être privilégiée au détriment de l'empilement actuel d'interventions de plusieurs instances, centrales, facultaires ou des composantes, sur les mêmes sujets. Une subsidiarité plus étendue pourrait également être déployée (par exemple, dans le système actuel, l'essentiel des conventions, même lorsqu'elles ne concernent qu'une composante, remonte au Sénat académique). Enfin, ne devrait pas être exclue une gouvernance « à géométrie variable » consistant à ce que chaque faculté n'ait pas obligatoirement le même fonctionnement, ni les mêmes responsabilités que les autres, tant les facultés sont, dans la réalité, différentes. Cet exercice devrait garantir un degré d'autonomie adéquat aux facultés, sans mettre en péril les valeurs et les principes généraux qui constituent le cœur de l'identité de l'UPCité.

---

<sup>28</sup> Plus précisément, selon les statuts de l'université : « Le doyen de faculté est nommé par le président, sur proposition des représentants élus et des personnalités extérieures membres du conseil de faculté, parmi les enseignants-chercheurs et chercheurs titulaires affectés dans la faculté, sans condition de nationalité. »

<sup>29</sup> Les anciennes composantes des deux universités ont fusionné de telle sorte que la Faculté de Santé regroupe à présent une UFR de Médecine, une UFR de pharmacie et une UFR en odontologie.

On peut aussi noter que la gestion politique de l'IdEx et des financements du PIA se fait dans le cadre d'un comité de pilotage « StratEx », en dehors des instances statutaires, et qu'elle associe le Comité de direction de l'établissement et les représentants des organismes nationaux de recherche. Cela permet l'existence d'un cadre de dialogue et de décision adapté au périmètre de l'IdEx et des projets structurants du PIA, en préservant les objectifs de transformation de ces dispositifs.

**D'une manière générale, l'organisation actuelle de la gouvernance dépend de la répartition des compétences décisionnelles des instances de l'établissement, qui suscite de nombreuses questions et doit être clarifiée, si possible simplifiée, et mieux expliquée.** En effet, la situation présente est construite sur une logique d'avis rendus ou de décisions prises par de nombreuses instances successives (Comité de direction<sup>30</sup>, Conseil d'administration, Sénat académique, conseils de faculté, sans compter le Comité social d'administration et le Conseil d'orientation stratégique). **Le comité recommande de remplacer cette logique par une nouvelle répartition des lieux de décision, qui responsabiliserait plus fortement chaque instance** : cette évolution devrait permettre, par exemple, de diminuer le périmètre d'action de certaines instances, mais de leur conférer plus de responsabilités de décision, sous réserve de rester dans le cadre légal et réglementaire. L'effet espéré est que chaque acteur comprenne mieux le fonctionnement du pilotage de l'établissement et puisse y avoir un recours plus aisé. Enfin, les choix qui seront opérés devront être largement expliqués à l'ensemble de l'établissement.

**Le comité est convaincu que ces deux ajustements – de structuration du périmètre facultaire dans le champ « Sociétés et Humanités » d'une part, de clarification des compétences décisionnelles d'autre part – sont importants pour consolider la construction de l'UPCité, avant sa sortie d'expérimentation (2028 au plus tard). Aux yeux du comité, ils mériteraient d'être effectués rapidement pour consolider l'établissement et lui permettre de confirmer ses ambitions.**

## 5 / Un modèle d'organisation à stabiliser grâce à des services renforcés

Grâce à l'engagement fort de la direction générale des services, l'UPCité s'est dotée après la fusion d'un projet d'administration 2021-2024 visant la mise en place d'une administration unifiée, adaptée au nouveau modèle de gouvernance et fondée sur le principe de subsidiarité dans la relation entre l'administration facultaire et le centre<sup>31</sup>. Ce projet prévoyait d'achever en 2023 cette organisation et de consacrer l'année 2024 à son évaluation. Deux inflexions complémentaires ont été apportées par la gouvernance dans le cadre du nouveau mandat.

Premièrement, à l'échelon central, l'université souhaite aujourd'hui consolider les fondamentaux de ses fonctions de support et de soutien. Elle se concentre notamment sur les fonctions clés (RH, finances, systèmes d'information, immobilier). Les actions de consolidation concernent par exemple l'ajustement et la stabilisation des organigrammes, le recrutement sur les postes de cadre, la mise en qualité des données et des processus, la formation du personnel, l'harmonisation des pratiques, l'instauration de moments clés, etc. Une restructuration de la direction générale des services a été conduite pour créer des fonctions de DGSA à la tête de pôles de compétence<sup>32</sup>. **Le comité estime qu'un plan d'action pour le « renforcement des services », piloté en « mode projet » par la direction générale des services, pourrait être construit en considérant que cet objectif de consolidation et de mise en qualité conditionnera la poursuite du développement de l'établissement.** La conception de projets de services par direction permettrait de renforcer le collectif administratif, et de décliner les standards de qualité ciblés, dans chaque métier. Plus généralement, le souhait d'inscrire l'administration dans un futur exercice de « projet d'établissement » constituera une étape déterminante pour partager une vision commune, homogène, de l'administration, en s'appuyant sur les acquis du projet d'administration 2021-2024 qui sont transposables dans ce nouveau cadre.

Deuxièmement, la nouvelle gouvernance centrale élue de l'université a choisi de mettre fin au processus de déconcentration administrative vers les facultés, prévu dans le projet d'administration 2021-2024. La phase 3 de

---

<sup>30</sup> Celui-ci se réunit de manière hebdomadaire, il est composé du président et de son cabinet, des vice-présidents statutaires, des doyens de facultés et du directeur de l'IPGP, du DGS et du DG de l'IPGP, et de la DG de l'Institut Pasteur.

<sup>31</sup> Plus précisément, ce projet prévoyait cinq axes de travail : renforcer l'efficacité de l'action administrative ; déployer le nouveau schéma d'organisation ; conduire la transformation de l'administration par et pour les personnels ; mettre en œuvre une démarche qualité ; et accompagner la transformation des métiers et des pratiques professionnelles.

<sup>32</sup> Transition et transformation, Ressources, Appui aux missions académiques, Développement immobilier des sites.

ce processus était conçue comme l'aboutissement du modèle de subsidiarité entre le centre et les facultés, achevant le transfert des compétences RH, finances et achat à ces dernières. La précédente gouvernance avait déjà conditionné, dans le RAE, l'achèvement du processus de déconcentration à des prérequis concernant non seulement l'organisation des différents échelons et leur animation, mais aussi la mise en place d'un outil numérique indispensable (SIRH). Le comité a pu constater le sérieux de l'analyse qui a motivé le choix d'arrêter le processus en 2023. Cependant, comme indiqué plus haut dans cette référence 4, **il recommande de poursuivre le dialogue, de manière approfondie, avec les services centraux et les personnels des facultés, ainsi qu'au sein des instances de dialogue social, pour déterminer la bonne articulation entre le niveau central et le niveau facultaire et expliquer le nouveau cap donné.** En effet, le comité a pu constater une compréhension encore inégale de cette décision d'arrêt et un besoin de projeter un collectif administratif et académique sur un nouveau projet d'organisation clairement partagé. Il n'est en effet pas possible de rester ainsi au milieu du gué : la décision d'arrêter le processus **nécessite pour le moins des ajustements dans les projections RH et l'organisation de certains services (notamment la DRH), que le comité recommande d'effectuer rapidement, avec le bon niveau d'accompagnement,** afin de ne pas subir un « effet d'hystérèse » sur des modèles d'organisation qui ne correspondraient plus aux attentes. **Le comité recommande également d'intégrer les éléments ci-dessus dans le processus visant à faire le bilan du projet d'administration 2021-2024 et dans l'élaboration, puis la mise en œuvre, d'un nouveau projet d'administration, en concertation avec les facultés.**

## 6 / De forts enjeux en matière de communication

Pour accompagner la stratégie de transformation interne et la volonté de rayonnement de l'établissement, la direction de la communication mène à bien le déploiement d'une identité de marque commune. Elle travaille à la mise en lumière d'éléments (charte graphique, logo) et d'événements fédérateurs pour développer un sentiment d'appartenance des personnels et des étudiants au nouvel établissement. De manière plus générale, le comité a pu constater lors des entretiens la volonté de la gouvernance et de la direction de la communication de développer, au sein de l'établissement comme à l'extérieur, une politique de communication qui affirme l'existence et le rayonnement de l'UPCité.

Cependant, comme indiqué plus haut, même si le processus de fusion est formellement achevé, un certain nombre de difficultés subsistent et l'objectif d'établir dans tout l'établissement une identité commune n'est pas pleinement atteint. **Dans ce contexte, le comité estime qu'une communication interne claire et plus offensive est nécessaire pour valoriser la distance parcourue depuis la création du nouvel établissement, montrer le cap à l'ensemble des personnels, accompagner les changements qui doivent encore être réalisés et préparer la sortie de l'expérimentation.** Dans ce sens, la célébration du cinquième anniversaire de l'établissement en 2025 pourrait être une belle occasion.

De plus, compte tenu des chantiers organisationnels structurants à l'œuvre dans la sphère administrative et des inquiétudes que ceux-ci engendrent, il est indispensable de mettre la communication au service de l'accompagnement du changement et de l'appropriation d'une culture administrative pleinement orientée vers le service aux usagers. Les difficultés récurrentes de recrutement (cf. référence 9) obligent aussi à construire rapidement un socle de marque employeur commun, fort, fédérateur et cohérent, qui ne pourra pas être déployé sans l'appui de la direction de la communication.

Par ailleurs, l'affirmation d'une promesse inspirante « Illuminons le monde de demain » associée à l'affichage d'une signature axée sur la « santé planétaire » pour mettre en avant l'approche interdisciplinaire risque de donner un double message source de confusion et dont le deuxième aspect peut ne pas être perçu comme suffisamment rassembleur par certaines composantes de l'établissement. À cet égard, un travail participatif reste à faire sur l'identité de l'UPCité en mettant en exergue les éléments fédérateurs de cette vision. **Pour cela, le comité recommande de fournir un effort de pédagogie, pour expliquer les messages et montrer leur cohérence, au sein de l'établissement comme à l'extérieur, dans l'objectif de faire rayonner la capacité de l'établissement à répondre aux grands enjeux sociétaux, mais également de contribuer activement au dialogue entre science et société.**

Enfin, si l'identité visuelle est désormais installée, il convient de clarifier le paysage des différentes marques internes à l'université pour donner de la force et de la visibilité au nouvel établissement. **En particulier, le comité recommande de veiller à la bonne articulation de la marque de l'établissement-composante IGP avec la marque Université Paris Cité, en mettant en valeur cette dernière, qui devrait fonctionner comme une marque « ombrelle ».**

## 7 / Un important travail à fournir pour établir une culture numérique commune

L'UPCité est lucide sur le très important travail à fournir pour acquérir une « culture commune » du numérique dans l'établissement fusionné. Elle bénéficie d'un schéma directeur et d'une trajectoire 2023-2028 qui donnent la priorité aux infrastructures et à la sécurité des systèmes dont la mise à niveau constitue le socle nécessaire à une démarche orientée vers les usagers. Les premières balises et les priorités sont donc définies. Cependant, au cours de la visite, le comité a constaté un important retard en matière de culture numérique. Il se traduit principalement par l'absence d'un véritable système d'information global dans le contexte de l'établissement après la fusion, mais aussi, de l'avis du vice-président délégué au numérique, par le manque d'une politique uniforme des outils et des usages informatiques et par la nécessité de mettre en place un plan d'urgence concernant l'environnement numérique de base. Ces difficultés sont aggravées par la vacance de certains postes de responsabilité au sein du service.

**Le comité estime que de gros efforts doivent être engagés pour mettre en place des systèmes d'information robustes, performants et prenant en compte l'ensemble des risques inhérents au numérique, dans l'ensemble de l'établissement. Leur existence est indispensable à un pilotage efficace. Cependant, l'opérationnalisation de ces chantiers se heurtera à des difficultés classiques, dont la capacité à recruter et les budgets alloués, sur lesquelles l'université devra se pencher spécifiquement.** En particulier, l'exécution réelle des 38 M€ d'investissements prévus sur 6 ans dans le schéma directeur du numérique (2023-2028), dont le comité n'a pas pu vérifier le caractère effectif (budgétisation réelle et exécution), méritera un pilotage particulier.

Comme dans beaucoup d'autres universités, la direction des systèmes d'information et du numérique (DSIN) n'assure pas le pilotage de l'ensemble de la fonction informatique. Il s'ensuit qu'il est nécessaire d'animer une communauté de correspondants informatiques au sein de l'établissement. **Une formalisation de la relation de service entre la DSIN et les différentes structures de formation et de recherche (de type « contrat de service ») pourrait permettre de clarifier les responsabilités et d'affirmer une cible commune d'organisation,** dont il serait possible de se rapprocher progressivement, selon une démarche pragmatique.

Enfin, comme le comité a pu le constater au cours de plusieurs entretiens, le volet « service aux personnels et aux étudiants » n'est pas considéré comme satisfaisant, et reste conditionné à d'autres interventions préalables. **Le comité attire l'attention de la gouvernance de l'université sur les équilibres à respecter pour le bon développement numérique de l'ensemble de l'établissement, et sur les besoins de dégager certaines priorités de service aux personnels et aux étudiants, malgré la fragilité actuelle de l'infrastructure.**

**Référence 5. « L'établissement porte une politique globale de la qualité. »**

## 8 / Une démarche qualité amorcée, mais des fondamentaux à consolider

Le rapport de la précédente évaluation recommandait en 2018 de s'appuyer sur une démarche qualité globale comme méthode de transformation. L'UPCité a prévu le déploiement d'une démarche qualité dans le cadre de son projet d'administration 2021-2024, procédant par étapes : recrutement d'un responsable en 2021, adoption d'une politique de la qualité, élaboration d'une cartographie des processus, formation du personnel en 2022, et mise en œuvre de la démarche qualité en 2023.

Une politique de la qualité a effectivement été validée en Comité de direction le 12 janvier 2023. La pierre angulaire du programme qualité qui en découle est le développement d'une culture administrative orientée vers les usagers par la mise en qualité des processus clés et la réalisation d'enquêtes annuelles auprès des usagers. La démarche évaluative décrite dans ce programme associe toutes les parties prenantes et couvre l'ensemble des champs du pilotage, de la formation (cf. référence 16 plus précisément) et de la recherche. On notera, entre autres, au crédit des réalisations effectuées au cours de la période écoulée, l'installation d'une « direction d'aide au pilotage », qui est en cours de structuration, la mise en place en 2023 d'un réseau de responsables qualité dans les facultés, et des actions de formation spécifique à l'approche processus et à l'amélioration continue pour les encadrants. En lien avec la démarche qualité, des chantiers plus techniques

de déploiement d'outils sont à l'œuvre pour simplifier les formalités pour les usagers et améliorer le pilotage. À ce sujet, le comité salue notamment la décision de généraliser l'utilisation de l'outil OSE (Organisation des Services d'Enseignement) à l'échelle de l'établissement, ce qui donnera à la gouvernance une vision globale des services d'enseignement.

L'UPCité prévoyait aussi dans son projet le démarrage de démarches de certification dès 2024. On peut noter à cet égard que l'université affiche d'ores et déjà des labels ou des certifications qui sont des marqueurs positifs de la qualité, notamment, Qualiopi pour ses activités de formations professionnelles et de VAE, ISO 9001 pour certaines plateformes. Elle a en outre engagé la démarche pour obtenir le label européen HRS4R (*Human resources strategy for researchers*). La demande de label Bienvenue en France est aussi en cours.

Le comité considère ainsi qu'une démarche qualité est aujourd'hui en déploiement au sein de l'établissement. Il n'en reste pas moins que la politique de la qualité n'est que partiellement mise en œuvre, notamment dans certains secteurs administratifs. **Le comité estime qu'il est important de l'étendre à tout l'établissement et à tous les types d'activité.** Cette extension est particulièrement pertinente et urgente dans le domaine de la formation où les processus de contrôle et de développement de la qualité de l'enseignement doivent être développés de manière systématique (cf. référence 16). De plus, pour que cette démarche devienne une réelle plus-value au service de la transformation et du pilotage de l'établissement, **le comité considère qu'un effort considérable reste à produire sur les fondamentaux de la qualité, en matière de complétude des données et de traçabilité des processus clés.** La consolidation de ce socle, première étape indispensable, est la seule voie possible pour **construire un système d'information fiable, qui alimentera les outils de pilotage.**

Enfin, il convient de finaliser rapidement les recrutements, car même si la qualité est l'affaire de tous, l'université a besoin, au sein de la « direction d'aide au pilotage », de qualifiants capables de formaliser les processus et d'animer la communauté des référents qualité sur le terrain. **Cette équipe sera d'autant plus efficace que le portage politique sera fort. Le comité recommande ainsi à la gouvernance d'ancrer la qualité dans la responsabilité d'une vice-présidence pour assurer le pilotage stratégique de la politique de la qualité.**

**Référence 6. « L'établissement pilote la mise en œuvre de sa stratégie en s'appuyant sur des outils de projection prévisionnelle, sur une programmation budgétaire et sur un dialogue de gestion interne structuré. »**

## 9 / Un redressement financier et des capacités de pilotage, conditions de la soutenabilité du développement d'UPCité

La soutenabilité de la trajectoire de l'université est considérée par l'établissement à travers différentes préoccupations légitimes (trajectoire financière, soutenabilité de l'offre de formation, robustesse de l'administration, perspectives de développement et de diversification des ressources), qui constituent autant de défis qui pourront nourrir une stratégie en cours de construction.

Sur le plan financier, l'UPCité considère que sa situation financière est fragile et paradoxale : un résultat financier, « hors dépenses exceptionnelles », tout juste à l'équilibre, des chocs conjoncturels exogènes qui ont dégradé les indicateurs financiers (mesures nationales non compensées en matière de RH et prix des fluides qui font plonger le résultat à -5,7 M€ en 2022 et à -11,4 M€ en 2023, et le fonds de roulement disponible de 85 M€ en 2021 à 54,6 M€ en 2023), mais une trésorerie importante et stable (177 M€ en 2023), qui s'explique notamment par une grande dynamique des projets. Cette tendance n'est pas tenable à moyen terme.

Comme indiqué à la référence 1, si les effets induits par la « mécanique des grands projets » (IdEx, PIA, projets européens) sont très favorables au développement et à la stratégie présente et future de l'établissement, **le comité recommande de bien mesurer, le plus en amont possible, l'impact de ces projets sur les performances, d'anticiper les éventuels besoins d'accompagnement induits, et de s'assurer dans la durée de certains financements temporaires, en associant notamment les services support.** En effet, le modèle de financement « par projet » ne peut pas compenser les tensions sur les charges durables, mais il risque paradoxalement d'accentuer des tensions fortes sur les services support non éligibles à ces enveloppes, ce qui pourrait conduire à un modèle non soutenable à moyen terme : incapacité à accompagner les projets (recrutements, installation budgétaire et RH, hébergement, numérique, etc.) et/ou effets de seuil brutaux liés aux fins de projets.

**Le comité a pris note qu'un plan d'économies a été conçu pour l'exercice 2024** et que l'université compte sur le projet HARVEST (appel à projets ASDESR du PIA)<sup>33</sup> pour poursuivre le développement et la diversification de ses ressources propres. Sur le plan du pilotage budgétaire, **le comité a pu identifier plusieurs chantiers de court terme, souvent déjà engagés par l'université** : une refonte de la chaîne de la recette est en cours, un travail de mise en qualité des données financières également ; une révision complète de l'examen de la soutenabilité de l'offre de formation est aussi prévue : **le comité recommande d'accorder la priorité à ce travail en raison des enjeux financiers et de qualité des formations, ainsi que des difficultés identifiées** (dérapage et manque de maîtrise financière), en agissant pour cela sur le plan des outils (déploiement d'OSE) et des processus (dialogue de gestion à repenser en fonction de cet objectif de soutenabilité). Néanmoins, l'UPCité ne s'est pas dotée, pour l'instant, d'une stratégie budgétaire pluriannuelle explicite qui définirait et assumerait des choix soutenables en matière de résultat de fonctionnement, de masse salariale et d'investissements : dialogue avec l'État, positionnement clair et pluriannuel sur le GVT (glissement vieillesse technicité), maîtrise des dépenses de fonctionnement, choix d'optimisation immobilière, évaluation des évolutions de recettes, etc.

**Le comité a pu identifier d'autres chantiers importants pour un avenir proche.** Le dialogue de gestion est organisé au moyen de contrats d'objectifs et de moyens (COM) entre l'université et ses facultés, signés en 2020, actualisés en 2022. Le suivi annuel de ceux-ci n'a été que partiel, comme en témoigne la lettre de lancement du suivi des COM de 2022, et l'évolution des orientations pourrait nécessiter une remise à plat générale de ces contrats. D'autres sujets, tels que l'amélioration de l'analyse des coûts, la qualité de l'exécution budgétaire, ou la répartition des ressources propres, nécessiteront aussi une mobilisation de l'établissement.

**Le comité encourage l'UPCité à poursuivre les efforts déployés pour mener à terme les chantiers décrits ci-dessus et à prendre toutes les mesures adéquates pour assurer un redressement rapide de la situation financière, condition indispensable à la consolidation et au développement de l'établissement public expérimental. Il recommande fermement l'élaboration d'une stratégie budgétaire pluriannuelle, pour accompagner la future vision stratégique de l'établissement. Le comité observe que la soutenabilité constitue un enjeu majeur pour l'UPCité. Cet enjeu nécessite une mise en cohérence générale des différents dispositifs déployés (augmentation des ressources propres, réalisation d'économies budgétaires, meilleure répartition des dépenses...) et la désignation d'un portage stratégique.** Le comité salue à cet égard le fait que la nouvelle direction d'aide au pilotage pourra proposer un accompagnement à la réflexion sur la formalisation de la stratégie budgétaire pluriannuelle et le suivi de la soutenabilité de l'établissement (par exemple, par la mise en place de comités chargés des enjeux de soutenabilité).

**Référence 7. « La politique des ressources humaines et le développement du dialogue social traduisent la stratégie de l'établissement et contribuent à la qualité de vie au travail de ses personnels. »**

## 10 / La nécessité de poursuivre les efforts en matière de recrutement et de fidélisation des personnels

La capacité de l'établissement à attirer des talents, les accompagner et les fidéliser est un indicateur déterminant de la dynamique de développement et de transformation de l'UPCité. L'établissement déploie depuis sa création des campagnes d'emplois ambitieuses, qui sont cependant impactées à partir de 2025 par les mesures d'économie financière. Le nombre de candidats montre depuis 2020 une attractivité satisfaisante des postes d'enseignants-chercheurs<sup>34</sup>, même si l'attrait de candidatures étrangères devrait être accru (cf. référence 1). **Comme indiqué précédemment, le comité encourage l'établissement à mobiliser tous les dispositifs incitatifs possibles, en particulier des chaires de professeur junior, pour attirer de jeunes talents prometteurs.**

L'attractivité de l'établissement est plus faible pour les emplois liés à des fonctions administratives et techniques. En effet, les échanges lors de la visite ont révélé de fortes tensions sur certains métiers pour lesquels on relève un nombre important de postes publiés, mais toujours vacants (services de la scolarité, juridique, RH, systèmes d'information...). Le comité note que l'établissement déploie des efforts importants pour améliorer les conditions

<sup>33</sup> Doté d'un budget de 11,11 M€ pour 10 ans, le projet HARVEST doit soutenir le développement des volets formation tout au long de la vie et de l'aide au montage de projets européens.

<sup>34</sup> Fiche DGRH, Données 2022. Le ratio candidatures/postes est de 12 pour les postes de professeurs et de 30,8 pour les maîtres de conférences.

d'emplois et le processus de recrutement. Celui-ci est désormais sous la responsabilité des facultés au plus près des réalités de terrain pendant une grande partie du processus. Comme indiqué précédemment, **le comité recommande à l'université d'aller plus avant dans la construction d'une marque employeur structurée et visible de l'extérieur. Un effort immédiat devrait porter sur la maîtrise des délais de recrutement et sur les conditions d'intégration des nouveaux recrutés.** Le comité alerte aussi la gouvernance de l'UPCité sur les nombreux postes d'encadrement vacants, qui font peser un risque d'épuisement et de perte de sens sur les équipes et qui fragilisent la ligne managériale.

L'établissement dispose d'un rapport social unique remarquablement riche, qui souligne la nécessité de préparer l'avenir avec notamment la concentration de départs à la retraite dans les prochaines années (852 personnels de plus de 60 ans), dont une représentation non négligeable de personnels de catégorie C (15 %). Une fois le SIRH entièrement fiabilisé et grâce à des outils performants, **le comité recommande vivement d'engager les travaux d'analyse prospective alliant les deux dimensions quantitative et qualitative pour fixer un plan d'action pluriannuel et concerté de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEEC). Ce plan devra avoir un fort impact sur la structure d'emploi et la montée en compétences, tout en veillant à chiffrer les scénarios au regard de la soutenabilité budgétaire et du plafond d'emplois.** Ce travail prospectif pourra s'appuyer sur des bases solides, telles que le référentiel des emplois déjà réalisé et les lignes directrices de gestion relatives aux promotions, carrières et rémunérations, qui constituent des éléments de cadrage indispensables. Après la refonte opérée du régime indemnitaire des personnels enseignants et du régime indemnitaire des personnels BIATSS (mise en place du RIFSEEP), **une politique salariale à la fois raisonnée et incitative est à poursuivre en réponse aux enjeux d'attractivité et de montée en compétences.**

## 11 / Un pacte social à relancer et une politique de qualité de vie au travail à renforcer

Adoptée en 2019, la méthode de concertation pluriannuelle appréciée des partenaires sociaux s'est traduite par l'élaboration d'un calendrier de travail partagé et la mise en place d'un espace de dialogue, les « Vendredi de la Concertation » avec les organisations syndicales. Le comité salue les fondements de cette démarche qui a permis de faire lancer, dès 2020, plusieurs chantiers emblématiques : les prestations d'action sociale, un plan de formation ambitieux, le régime du temps de travail et le régime indemnitaire.

Pour la suite, le comité a pu analyser que la mise à disposition des membres du Comité social d'administration (CSA) d'une documentation éclairante en amont des séances et l'adoption d'une approche progressive et anticipée des sujets les plus structurants ayant un fort impact sur les conditions de travail seront garantes d'un dialogue social apaisé. Source d'incompréhensions et de tensions, la structuration de l'administration facultaire et son phasage – modifié depuis la mise en place du projet d'administration 2021-2024 – doivent faire l'objet d'explications et de clarifications, particulièrement en matière de transfert de compétences et de moyens humains associés, qui est un sujet de mécontentement à l'échelon central comme dans les facultés.

**Le comité encourage l'établissement à établir un nouvel agenda social et à relancer une concertation régulière grâce à des espaces de dialogue. Il recommande d'associer les représentants du CSA au bilan du précédent projet d'administration et à l'élaboration du prochain. Le comité préconise aussi de poursuivre un travail de fond pour déterminer le périmètre des sujets relevant des formations spécialisées en matière de santé, de sécurité et de conditions de travail (F3SCT) au niveau des facultés comme au niveau de l'établissement en s'assurant de la bonne articulation entre ces deux niveaux.**

La politique de promotion de la qualité de vie et des conditions de travail (QVCT) conduite par l'UPCité au cours de la période écoulée a surtout été axée sur la mise en place du télétravail et sur l'accompagnement et l'association des personnels au changement, prévus par le projet d'administration 2021-2024. Cette politique est à présent incarnée dans la nouvelle équipe de gouvernance par une vice-présidence déléguée « développement durable et responsabilité sociétale ». Le comité considère que la prise en main de ces sujets est indispensable pour accompagner la consolidation de l'administration unifiée et pour veiller à ce que les propositions d'organisation qui sont faites apportent une plus-value identifiable en termes d'amélioration des conditions de travail et de simplification administrative pour les personnels. Même si une nouvelle dynamique se fait jour avec la relance des commissions sur les risques psychosociaux, les travaux sur la prévention des risques (suivi des documents uniques d'évaluation des risques professionnels et montée en compétences collective sur ces sujets) sont loin d'être achevés. **Plus globalement, le comité recommande de rendre plus visibles les actions**

menées en faveur de la QVCT et de développer davantage cette politique à travers l'élaboration d'une feuille de route de la QVCT pluriannuelle ambitieuse, cohérente et concertée avec les organisations syndicales. Le portage politique fort observé par le comité lors de la visite constitue à cet égard un atout considérable. Enfin, le comité a été sensible à la qualité du travail réalisé par la mission « ÉgalitéS » qui est notamment active sur les questions de violence, de harcèlement, et de discrimination et associe des compétences variées (juridiques, RH, médicales) à ses activités (cf. référence 17).

**Référence 8. « L'établissement intègre dans sa stratégie une politique immobilière soutenant son développement. »**

## 12 / Un pilotage immobilier partiel, centré sur les grands projets, qui doit progresser sur les activités d'exploitation

L'UPCité a hérité à la fusion de la gestion d'un parc immobilier important et hétérogène (en termes d'ancienneté et d'état du bâti et de mode de gestion). Elle a mis en place son premier schéma pluriannuel de stratégie immobilière (SPSI) pour la période 2022-2027. Celui-ci apporte un diagnostic et des orientations pour la politique immobilière de l'établissement. Son objectif est d'abord d'homogénéiser les données et les méthodes de gestion immobilière et de définir un programme d'opérations du parc immobilier cohérent à l'échelle de l'établissement. Ce programme met en avant quelques grands projets structurants de portée stratégique majeure : dans le domaine de la santé, le projet de construction du Centre Hospitalo-Universitaire de Saint-Ouen Grand Paris Nord à l'horizon 2027-2028, la poursuite des travaux de rénovation de son site historique Observatoire-Pharmacie, et la rénovation du bâtiment universitaire Cochin (au moyen du Contrat de plan État-Région). L'UPCité, maître d'ouvrage des « grands projets », bénéficie d'une assistance technique de l'Établissement Public d'Aménagement Universitaire de la Région Île-de-France (EPAURIF). La réhabilitation des bâtiments historiques est aussi une préoccupation de l'université, sans qu'elle ait identifié les financements mobilisables. L'ampleur des chantiers révélée par le SPSI implique nécessairement de faire des choix. Les entretiens lors de la visite ont permis de vérifier que les crédits d'investissement sont insuffisants au regard de la vétusté de certains bâtiments, si bien que les urgences déterminent les priorités d'action. **Le comité recommande de progresser dans la constitution d'une feuille de route opérationnelle déclinant ce schéma, ses sources de financement, et explicitant les priorités et les choix assumés par l'université dans un contexte nécessairement contraint.**

Le comité observe que la fonction immobilière de l'UPCité est encore en manque de structuration en ce qui concerne les activités de gestion les plus quotidiennes. Comme l'avait diagnostiqué le SPSI, les marchés (maintenance, exploitation) sont éclatés, tout comme l'installation budgétaire des crédits liés à la fonction immobilière. L'organisation en pôles de proximité par campus n'est pas stabilisée et un système d'information est manquant, si bien que la volonté de caractérisation et de pilotage passe aujourd'hui par des outils « excel » qui ne peuvent pas constituer un appui durable. Enfin, l'organisation d'un pôle de compétences comprenant un directeur général des services adjoint et un directeur de l'immobilier nécessite encore une clarification des rôles. Le domaine immobilier n'est pas placé sous la responsabilité d'une vice-présidence, ce qui serait un avantage pour un pilotage stratégique. **Face à ces constats, le comité recommande de mieux structurer la fonction immobilière et de renforcer ses outils.**

## Conclusion du domaine « pilotage stratégique et opérationnel »

### a) Forces

- Un positionnement très ambitieux s'appuyant sur les compétences extrêmement larges du nouvel établissement ;
- Une recherche intensive en lien étroit avec les organismes nationaux de recherche qui permet un rayonnement important de l'université ;
- Un cadre particulièrement propice à l'interdisciplinarité (forces multidisciplinaires de recherche, vaste offre de formation) ;
- Un processus de fusion déjà bien engagé, dans un laps de temps relativement court marqué de plus par la crise sanitaire, et qui déploie largement ses effets ;
- Des succès à de grands appels à projets, notamment la pérennisation de l'IdEx ;
- Un ancrage fort à Paris et en Île-de-France ;
- Une politique nationale, européenne et internationale construite sur des partenariats bien choisis.

### b) Faiblesses

- Un processus de fusion qui nécessite encore des ajustements indispensables pour consolider l'établissement et construire une culture et une identité communes ;
- Une politique globale de la qualité et de l'amélioration continue qui doit encore être étendue à l'ensemble de l'établissement et à tous les types d'activités ;
- Des secteurs administratifs en difficulté et qui accusent un retard de développement (en raison du manque d'outils ou d'un manque de personnel par exemple), notamment les systèmes d'information, la planification et la gestion immobilière, et le recrutement des personnels ;
- Une situation financière délicate susceptible de limiter le développement de l'établissement ;
- Des relations avec les acteurs du monde socio-économique insuffisantes au vu du potentiel de l'établissement ;
- Une attractivité internationale à accroître auprès des chercheurs et des étudiants étrangers.

### c) Recommandations

- Procéder aux ajustements indispensables de l'organisation institutionnelle afin de donner à l'établissement la sérénité nécessaire à la préparation de la sortie de la phase d'expérimentation : à cet effet, prendre des mesures concernant la restructuration du secteur « Sociétés et Humanités », la répartition des compétences décisionnelles entre les instances et la composition du Sénat académique ;
- Considérer que la consolidation de l'administration à chacun de ses niveaux est une priorité stratégique et s'engager notamment à la structuration et à la stabilisation d'une organisation, à la définition d'une politique globale de la qualité, à la mise en place d'une culture numérique commune et de systèmes d'information performants, à l'installation d'un système d'informations immobilières, à l'élaboration d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, et au redressement de la situation financière par des mesures d'économie et de diversification des ressources ;

- Élaborer une vision stratégique à l'horizon 2030, en veillant à ce qu'elle joue le rôle fédérateur attendu, puis améliorer le suivi effectif de la stratégie institutionnelle par le choix d'indicateurs pertinents, clairement expliqués ;
- Profiter de l'évolution favorable des relations avec l'AP-HP pour consolider cette collaboration dans une perspective de longue durée, notamment en formalisant rapidement la stratégie partagée dans la convention hospitalo-universitaire ;
- Développer fortement les relations avec les milieux socio-économiques et la recherche partenariale, et définir à cet effet un « guichet » pour ces relations ; considérer la fondation UPCité comme un acteur de cette relation ;
- Affirmer le positionnement international de l'établissement en prenant toutes les mesures utiles pour accroître l'attractivité des postes d'enseignants-chercheurs auprès des talents internationaux et celle de l'offre de formation pour les étudiants provenant de l'étranger, principalement au niveau du master et du doctorat.

# La politique de la recherche, de l'innovation, de l'inscription de la science dans la société

Référence 9. « La politique de recherche de l'établissement définit des orientations structurantes. »

## 1 / Une université de recherche intensive de rang mondial

### a) Une activité de recherche de très haut niveau et reconnue internationalement

À la lecture du RAE, de la « Synthèse des évaluations de la recherche de l'Université Paris Cité » du Hcéres et du rapport « Caractérisation des publications scientifiques de l'Université Paris Cité » de l'Observatoire des sciences et techniques (OST), ainsi qu'au cours de la visite, **le comité a acquis la conviction que la recherche conduite à l'UPCité est de très haut niveau, dans tous les domaines scientifiques. Elle est de surcroît reconnue internationalement.** D'après ces rapports, **22 unités de recherche ou secteurs de recherche ont une notoriété mondiale.** Du point de vue des publications scientifiques de l'UPCité, leur nombre est en croissance et atteint environ 12 700 en 2021 (hors Institut Pasteur), ce qui fait de l'UPCité, avec Sorbonne université, l'établissement qui enregistre pendant la période 2017-2020 le plus grand nombre de publications au sein du groupe de comparaison composé des 33 universités françaises pluridisciplinaires avec secteur santé. De plus, les publications scientifiques de l'UPCité reçoivent un score de citations 10 % supérieur à la moyenne mondiale. Le comité a également pu constater que la charte de signature des publications est bien respectée, ce qui représente un défi dans une université pluridisciplinaire de cette taille. La reconnaissance internationale de la recherche conduite à l'UPCité est visible dans le classement ARWU de Shanghai, qui positionne l'UPCité à la 69<sup>e</sup> place en 2023 et la range parmi les vingt meilleures universités au niveau mondial pour la pharmacie et les sciences pharmaceutiques (3<sup>e</sup>), les mathématiques (7<sup>e</sup>), les sciences de la Terre (10<sup>e</sup>), les sciences de l'atmosphère (14<sup>e</sup>), la santé publique (14<sup>e</sup>), l'océanographie (15<sup>e</sup>) et la médecine clinique (19<sup>e</sup>).

**Le comité a tout de même constaté l'existence de différences, du point de vue de l'intensité et des performances de recherche, entre les domaines disciplinaires.** Le rapport d'indicateurs de l'OST fait apparaître une différence de l'indice d'impact des publications scientifiques qui est de 20 % inférieur à la moyenne mondiale en sciences humaines et sociales, contrairement aux autres domaines de l'université. Il faut cependant souligner que l'UPCité est la première université française dans le classement de Leiden pour le domaine des SHS. L'université est consciente du risque de décalage et cite par exemple le fait que le format des appels à projets et la dynamique de réponse à ces appels ne sont pas optimaux dans ce domaine. Elle a ainsi tenté, notamment au moyen des fonds de l'IdEx, de soutenir les SHS, par des appels à projets dans lesquels celles-ci pouvaient s'inscrire tout autant que les autres disciplines, par exemple l'appel à projets Émergence Recherche (10 k€ à 40 k€ par projet pour deux ans). Le comité salue aussi le fait que l'UPCité ait déposé une candidature à l'appel à manifestation d'intérêt France 2030 « Programmes de recherche en SHS » en 2024.

**Le comité comprend qu'il existe des différences et salue les performances exceptionnelles de certains secteurs, mais attire l'attention de la gouvernance de l'UPCité pour qu'elle veille à apporter le soutien et l'attention nécessaires de façon à ce que les activités de recherche de l'ensemble des domaines scientifiques se développent de manière comparable, d'autant que le domaine SHS s'est bien emparé des appels à projets et des outils de l'IdEx.** Afin de faire progresser les performances scientifiques de l'ensemble de l'établissement, **un effort particulier de soutien aux unités relevant du secteur des SHS est encore nécessaire.**

### b) Un partage des enjeux stratégiques de recherche avec les organismes nationaux de recherche et l'AP-HP

Si les activités de recherche sont principalement placées sous la responsabilité des 117 unités de recherche dont l'UPCité est tutelle, le comité a pu mesurer que la cohérence du pilotage de la stratégie de recherche repose sur la vice-présidence « recherche » et les vice-doyens « recherche » de chaque faculté. La stratégie est aussi soutenue par la direction StratEx qui assure la gestion de l'IdEx et des financements du PIA. Les fonds de l'IdEx sont en particulier mobilisés pour des appels à projets destinés à favoriser l'émergence de nouvelles thématiques de recherche, à stimuler l'interdisciplinarité et l'attractivité de l'université pour les meilleurs talents

et à soutenir l'acquisition d'équipements scientifiques de haut niveau. Ces appels à projets sont pilotés par le comité de pilotage StratEx (cf. ci-dessous). Comme cela a été exposé à la référence 4, la multiplicité des instances en charge de la politique de la recherche, aux niveaux central et facultaire, ainsi que la forte imbrication avec les organismes nationaux de recherche au sein des unités de recherche, complexifient la gouvernance de la recherche et de l'innovation : **le comité estime qu'il est essentiel d'assurer une parfaite coordination entre les différentes instances, si nécessaire en simplifiant le dispositif actuellement en place.**

L'UPCité a tissé avec les organismes nationaux de recherche (ONR) des liens institutionnels qui dépassent l'échelle des unités de recherche et viennent conforter son positionnement stratégique d'université de recherche intensive de rang international. L'implication des ONR a fortement contribué aux succès de l'UPCité dans les appels à projets du PIA et de France 2030 (confirmation de l'IdEx, SFRI, IDéES, ExcellencES, PUI, ASDES). Les statuts d'UPCité accordent aux ONR une place importante dans les conseils. Les PDG de l'Inserm et du CNRS sont membres de droit du conseil d'administration d'UPCité et ces deux organismes siègent également au comité scientifique. Par ailleurs ces deux ONR, ainsi que l'IRD, l'Inria et l'Institut Pasteur sont présents dans le comité de pilotage StratEx qui supervise l'ensemble des projets du PIA, y compris l'IdEx. Parmi tous les partenaires de l'UPCité, le CNRS et l'Inserm occupent une place majeure, plus de trois quarts des unités de recherche de l'UPCité étant en cotutelle avec ces deux organismes. L'UPCité et le CNRS ont signé en 2021 un accord-cadre présentant la stratégie commune et les règles de gestion des UMR<sup>35</sup>. Si un tel accord n'existe pas encore avec l'Inserm, cette lacune devrait être corrigée prochainement, l'UPCité et l'Inserm ayant engagé un travail conjoint sur la restructuration des sites en santé. On note d'ailleurs que la sélection des IHU a suivi un processus transparent et totalement partagé par les deux institutions.

L'association de l'UPCité à l'Institut Pasteur, plus récente (2021) contribue également aux succès scientifiques de l'établissement (17 unités de recherche, parmi les 134, sont placées sous la tutelle de l'Institut Pasteur et elles ont adopté la signature commune de l'UPCité). Cependant la vision stratégique partagée entre l'UPCité et l'Institut Pasteur reste à construire et les réflexions sont amorcées dans ce sens.

**De l'avis du comité, la qualité de ces partenariats est indiscutablement un atout considérable pour le développement et le financement des projets de recherche de l'établissement. Il encourage l'UPCité à poursuivre les travaux de réflexion stratégique avec l'ensemble de ses partenaires, particulièrement avec l'Inserm et l'Institut Pasteur.**

Par ailleurs, les bonnes relations qui existent actuellement entre l'UPCité et l'AP-HP sont un facteur favorable au développement et aux succès de la recherche dans le domaine de la santé. Durant les entretiens, la fluidité et la qualité des échanges avec la nouvelle direction de l'AP-HP ont été soulignées, montrant une nette évolution au cours de la période de référence. Le continuum entre recherche fondamentale, translationnelle et clinique est ainsi au cœur de la démarche promue par l'université et tire pleinement parti des écosystèmes de soins et de recherche que représentent les deux GHU AP-HP Nord-UPCité et AP-HP Centre-UPCité. Les succès aux appels à projets RHU (5) et IHU (2) sont des résultats emblématiques du renforcement optimal des liens entre les partenaires (l'Inserm compris). L'IHU Imagine a fortement contribué à l'évolution favorable des relations entre les partenaires fondateurs. Si l'AP-HP est impliquée dans les décisions stratégiques concernant la recherche, elle paraît moins présente dans les instances de pilotage de la recherche, en particulier dans la mesure où elle ne siège pas au sein du comité recherche de l'établissement. Elle est cependant représentée à la commission recherche de la faculté de Santé. Par ailleurs le comité a constaté que le Comité de recherche biomédicale et santé publique (CRBSP), l'instance de gouvernance hospitalo-universitaire, est peu fonctionnel. Les entretiens lors de la visite ont aussi permis de détecter des complexités entre les deux institutions dans l'accès aux bases de données ou aux infrastructures de recherche. **Appuyant la recommandation formulée précédemment, le comité recommande avec insistance que le travail en cours sur la convention hospitalo-universitaire soit l'occasion de repenser la manière de construire et d'optimiser le suivi de la stratégie hospitalo-universitaire.**

---

<sup>35</sup> Cet accord-cadre précise que le partenariat scientifique entre l'université et le CNRS s'appuie sur un grand nombre de structures partagées et sur une vaste gamme d'instruments du PIA, et qu'il s'étend aux trois domaines représentés au sein de l'université (sciences de la vie et de la santé, sciences formelles et expérimentales, sciences humaines et sociales). L'accord définit des axes fédérateurs entre l'université et le CNRS dans chacun de ces domaines (par exemple en santé l'immunologie et les neurosciences, et en SHS la linguistique, les études aréales et mondiales, le territoire, et les sciences de l'éducation). La convention encadre également la gestion des 69 structures de recherches communes entre l'université et le CNRS, dont 56 UMR (en 2023).

### c) La recherche interdisciplinaire favorisée

L'UPCité a fait le choix de donner une visibilité particulière à certaines recherches interdisciplinaires en les structurant sous forme d'instituts. Ces « **instituts interdisciplinaires** », parmi lesquels on trouve le Centre des politiques de la Terre, l'Institut Covid 19 *ad memoriam* et la Cité du genre, sont au nombre de neuf<sup>36</sup>. Ils se déploient sur un champ scientifique interfacultaire et ciblent les grands enjeux sociétaux. Ces instituts sont financés grâce aux fonds de l'IdEx. Dans le champ de la santé, des « **instituts hors-murs** » ont aussi été créés ; ceux-ci ont un périmètre principalement facultaire et interviennent dans des domaines clés tels que le diabète, les sciences cardiovasculaires, les maladies ostéo-articulaires, la microbiologie, l'immunologie, les neurosciences, la transplantation et la médecine régénératrice ou encore la santé des femmes.

Créés à partir de 2020, ces instituts sont parvenus, dans ces domaines, à mettre en réseau un grand nombre d'acteurs (parfois au-delà des forces internes de l'université)<sup>37</sup>, et ont permis d'abolir bien des frontières disciplinaires dans des domaines variés. Certains ont acquis une véritable notoriété (notamment les trois instituts cités précédemment). Leur pérennisation constitue un défi pour l'établissement, alors que le développement des instituts interdisciplinaires a en grande partie été impulsé par un financement initial de l'IdEx. Ce modèle de financement sur projet donnera néanmoins à l'établissement une flexibilité pour s'adapter aux nouveaux enjeux, en s'appuyant sur le suivi et l'évaluation de ces dispositifs.

### d) La « santé planétaire » comme signature de l'UPCité

L'établissement a fait le choix récent d'afficher la « santé planétaire » comme marque distinctive de son identité scientifique. À la fois incontournable sur le plan de la communication et par principe réducteur pour un établissement « omnidisciplinaire » comme l'UPCité, cet exercice paraît néanmoins plutôt réussi en l'espèce. Ce choix est en effet en parfaite adéquation avec les forces scientifiques appartenant au champ de la santé, mais beaucoup d'unités relevant du domaine « Sciences » sont également susceptibles de s'y retrouver, et le choix de cette signature est cohérent avec le regroupement incluant l'IPGP comme établissement-composante. Cette signature doit faire l'objet de davantage d'explications pour que les unités de recherche du secteur « Sociétés et Humanités » s'y retrouvent. Officiellement définie de manière très large comme tendant vers « des êtres humains en bonne santé, dans des sociétés en bonne santé sur une planète en bonne santé », cette signature est, sous cet angle, susceptible de n'exclure aucun secteur de l'Université. **Compte tenu des caractéristiques exposées ci-dessus, le comité estime important que l'UPCité continue de veiller à affirmer sa signature en retenant une approche la plus englobante possible et en favorisant son appropriation par le plus grand nombre.**

### e) Une politique d'encouragement des pratiques responsables dans la recherche clairement définie

**Enfin, le comité salue l'attention portée à l'intégration des pratiques responsables dans toutes les activités de recherche, ce qui se traduit par une politique clairement définie et mise en œuvre, dans un domaine où l'UPCité était attendue, notamment en lien avec les dysfonctionnements du centre de don des corps de l'ancienne Université Paris Descartes signalés en 2019<sup>38</sup>. L'intégrité scientifique, la déontologie et l'éthique sont clairement énoncées comme des valeurs fondamentales de l'UPCité.** Cette orientation politique se traduit par plusieurs dispositifs de sensibilisation, de prévention et de détection des situations à risque : l'adoption d'une charte de déontologie, d'intégrité scientifique et d'éthique en 2022, la mise en place d'un comité d'éthique, de déontologie et d'intégrité scientifique (Cedis) de l'université composé de personnalités indépendantes, la nomination d'un référent déontologue par faculté et la signature de la « Charte éthique et déontologique des

<sup>36</sup> Centre des politiques de la Terre ; Global Research Institute of Paris ; la personne en médecine ; Data Intelligence Institute of Paris ; la Cité du Genre ; Institut des Défis ; Institut Covid-19 Ad Memoriam ; Institut Santé Publique Paris ; le Pôle Spatial Université Paris Cité.

<sup>37</sup> Le Centre des politiques de la terre associe par exemple Sciences Po, la Cité du genre a pour partenaires privilégiés Sciences Po, l'Université Sorbonne Paris Nord et l'Inalco.

<sup>38</sup> Le centre a fait l'objet d'une fermeture administrative (définitive) et d'une mission d'inspection de l'Igas et de l'IgésR en 2019 qui a constaté les manquements à l'éthique du centre et considéré que l'université Paris Descartes n'avait pas apporté de réponse suffisante aux alertes qui lui avaient été faites, avant 2018, et n'avait pas mis en place les procédures de traitement et de prévention nécessaires. Une enquête judiciaire a également été ouverte pour atteinte à l'intégrité des cadavres, plusieurs personnels de l'ancienne université ont été mis en examen, l'enquête est toujours en cours. Cette affaire a eu des retombées réglementaires nationales pour préciser le cadre juridique et éthique des dons de corps à la science. L'Université Paris Cité a manifesté depuis sa création un souhait de dialogue avec les familles des donneurs et un souci de favoriser les travaux d'enquête sur ce sujet.

Facultés de médecine et d'odontologie » pour ce qui est propre à la santé (enseignement et recherche). Des formations et un dispositif d'accompagnement sont aussi offerts aux doctorants, aux chercheurs et aux enseignants-chercheurs.

L'université a commencé à mettre en place des actions de sensibilisation au développement durable à l'égard des unités de recherche, un réseau de référents en développement durable des unités a été conçu et certaines unités travaillent sur leur empreinte environnementale. **Le comité recommande de poursuivre l'intégration de la responsabilité sociale et environnementale dans les activités de recherche. De même, il estime important que la question de l'acceptabilité publique des projets de recherche soit prise en compte suffisamment tôt lors de la conception des projets de recherche et de leur gestion** (dans les cas où cet aspect est pertinent).

**Référence 10. « L'établissement mène une politique de ressources et de soutien à la recherche. »**

## 2 / Une recherche renforcée par des mesures de soutien, des financements compétitifs et des infrastructures de haut niveau

### a) Un soutien déterminé à la recherche

Selon le RAE, le soutien à la recherche s'organise selon six axes : le soutien aux unités de recherche, la politique des chercheurs invités, les contrats doctoraux, les fonds d'intervention alloués à la recherche en facultés et en central, les fonds du comité plateformes et équipements, les appels sur fonds de l'IdEx. **Le comité salue la politique de ressources mise en œuvre en matière de recherche.** Il note que certains financements issus du PIA ne sont pas pérennes, ce qui suscite une inquiétude au sein de l'établissement quant à la capacité de l'UPCité à maintenir à long terme un soutien aussi significatif. **En faisant le lien avec le risque d'hétérogénéité de l'intensité et des performances de recherche entre les différents domaines disciplinaires évoqués précédemment, le comité recommande de veiller à la mise à disposition et à la visibilité de ces différents soutiens à la recherche à toutes les composantes de l'établissement et à toutes les disciplines.**

Par ailleurs, l'UPCité a inscrit dans sa structuration administrative des services d'appui chargés de la veille, du montage et de la gestion des projets de recherche dans les facultés, qui apportent la proximité nécessaire à cet accompagnement. L'université œuvre aussi à la professionnalisation et à la montée en expertise des agents exerçant des fonctions de support et de soutien à la recherche. L'établissement reconnaît que tous ces soutiens ont besoin d'être mieux connus en son sein : cette difficulté s'explique par la taille de l'établissement et par le nombre important d'acteurs, dont les ONR et plus généralement les établissements cotutelles des UMR, qui interviennent dans le processus de mise en œuvre des projets de recherche. À ce propos, l'UPCité et le CNRS se sont engagés dans un processus de simplification de la gestion des contrats dans les UMR, ce que le comité salue. D'une manière générale, la gouvernance de la recherche et de l'innovation se trouve complexifiée par la multiplicité des instances qui interviennent au niveau central et au niveau facultaire (cf. domaine 1) et du fait des relations avec les ONR.

Enfin, le comité salue l'appui apporté par l'établissement à l'organisation de manifestations scientifiques (conférences et colloques scientifiques, manifestations publiques, etc.) dont le financement est intégré au COM de chaque faculté.

### b) Des financements compétitifs externes à développer

L'ensemble de la communauté de recherche de l'UPCité se positionne sur les appels à projets compétitifs externes et les entretiens ont permis de faire état de nombreux succès.<sup>39</sup> **Cependant, à ce stade, l'établissement ne dispose pas des outils nécessaires pour consolider et comparer les résultats de tous les projets déposés par ses enseignants-chercheurs et chercheurs. Le comité considère qu'un suivi analytique plus approfondi est nécessaire et que l'UPCité pourrait se fixer des objectifs en matière de financements compétitifs externes pour la recherche.** Une université telle qu'UPCité, présentant des secteurs d'excellence et de notoriété mondiale, dispose d'un potentiel important pour aller chercher des financements aux guichets les plus compétitifs, notamment européens. **L'université a récemment remporté le projet ASDESR HARVEST qui devrait lui permettre**

<sup>39</sup> À cet égard, l'université a par exemple obtenu des résultats intéressants en termes de bourses ERC (six lauréats ERC en 2022 et 2023).

**de monter en puissance dans le domaine des projets européens, avec une politique de déploiement de ressources humaines d'accompagnement, aux niveaux central et facultaire.**

c) Une capacité à attirer et à fidéliser les talents à accroître

La capacité à identifier assez tôt, à attirer et à fidéliser les meilleurs talents scientifiques est un enjeu majeur pour l'UPCité, en particulier pour la qualité de sa recherche. En l'état, les lourdeurs administratives exogènes sont telles qu'elles peuvent constituer un frein à l'accueil d'enseignants-chercheurs ou de chercheurs étrangers (procédures de qualification, reconstitutions de carrière, etc.). **La gouvernance est consciente de ce défi, notamment en termes d'attractivité auprès des meilleurs chercheurs étrangers, et le comité l'encourage à prendre toutes les mesures possibles à cet effet si elle veut encore améliorer ses performances en recherche et affirmer son positionnement international** : cette recommandation a été précisée à la référence 1 et elle pourrait être complétée par un accompagnement offert aux jeunes chercheurs, consistant par exemple à faciliter leur accès à l'encadrement doctoral et à l'habilitation à diriger des recherches en vue d'une reconnaissance nationale et internationale. La question des conditions d'accueil (notamment familial) sur le territoire, en particulier pour des chercheurs plus expérimentés, pourrait aussi être prise en compte dans les réflexions sur l'attractivité, ce qui peut nécessiter d'avoir des personnels formés qui se consacrent à ce sujet.

d) Des difficultés de gestion administrative des unités.

Sans que cette situation soit propre à l'UPCité, les entretiens durant la visite ont montré que le principal problème rencontré par les directions des unités de recherche concerne la gestion administrative et financière de leurs activités. Il existe souvent un écart entre, d'un côté, le dynamisme des activités scientifiques et, de l'autre, l'ampleur des difficultés rencontrées pour les mettre en œuvre. Ces difficultés sont de deux types : d'une part, la complexité des procédures internes ralentit – et parfois conduit à abandonner – certains projets et d'autre part, les unités souffrent souvent, au regard du volume d'activités qui est le leur, d'une pénurie et d'une instabilité des personnels administratifs d'appui. **Le comité recommande à l'établissement d'être particulièrement attentif à ces difficultés de gestion administrative des unités qui ont parfois un impact négatif sur l'activité scientifique.** Dans le contexte d'intrication forte entre l'université et ses partenaires, ces difficultés doivent faire l'objet d'une attention partagée et d'un travail commun de simplification et d'amélioration continue.

e) Des infrastructures de recherche de haut niveau

Un des facteurs d'attractivité est l'accès à des infrastructures de recherche de pointe. L'UPCité compte dans ses unités de recherche plusieurs plateformes intégrées dans des infrastructures de recherche de niveau national ou européen, en biologie et santé (France génomique, France life imaging, FBI, nœud français d'Euro-Bioimaging) et en sciences de la Terre et de l'environnement (Data-Terra, Ozcar, nœud français de l'infrastructure européenne Elter, Résif, nœud français d'Epos) ; elle compte par ailleurs 211 plateformes de recherche et plateaux techniques. L'acquisition et le renouvellement de ces équipements sont notamment financés par les moyens de l'IdEx (appel à projets Plateformes et équipements scientifiques), ce qui est positif pour des investissements ponctuels à fort impact. **Le comité recommande cependant plus généralement de planifier à moyen terme l'acquisition, l'entretien et le remplacement des infrastructures lourdes de recherche.** Enfin, la qualité des locaux de recherche est très variable et leur mise à niveau est rendue difficile par leur localisation à Paris, dont résultent des contraintes patrimoniales, architecturales ou simplement le manque de surfaces disponibles.

**Référence 11. « Dans sa politique d'innovation et d'inscription de la science dans la société, l'établissement définit des orientations structurantes. »**

### 3 / L'IdEx et le Pôle universitaire d'innovation comme catalyseurs d'innovation et de valorisation

L'UPCité a mis en œuvre une stratégie d'innovation ambitieuse, catalysée par l'obtention, puis la pérennisation de l'IdEx, et reconnue par tous les acteurs pour son efficacité opérationnelle en prématuration. **Cela se traduit par l'instauration d'un guichet unique de la prématuration**, véritable dispositif de sélection et d'accompagnement et de financement sur les fonds de l'IdEx, et dans lequel l'université, le CNRS Innovation,

l'Inserm Transfert, la Satt Erganeo et l'Institut Pasteur se concertent. Ce dispositif a permis en 2022 d'accélérer douze nouveaux projets et d'accompagner la création de cinq *spin-offs*, ce qui demeure tout de même modeste à l'échelle de l'établissement. L'université a également créé un pôle réservé à l'innovation et au transfert technologique dans ses services, ce qui permet de souligner l'importance des efforts déployés pour accompagner le personnel dans ces processus. Le comité salue le fait que la sensibilisation et la formation du personnel de recherche à l'innovation et à la valorisation se généralisent sous l'impulsion de ce pôle de la direction de la recherche, de l'international, de la valorisation et des études doctorales (DRIVE), qui a installé des bureaux de l'innovation dans chaque faculté.

Le comité observe toutefois une hétérogénéité de cultures et de pratiques de l'innovation selon les facultés et **incite l'UPCité à adapter sa stratégie de sensibilisation et de détection aux unités de recherche de la faculté « Sociétés et Humanités »**. Plus de la moitié des projets d'innovation de l'UPCité relève du secteur de la santé humaine (et 80 % des projets apportés à la Satt) et repose particulièrement sur l'articulation de l'établissement avec l'Inserm et l'AP-HP, pour lesquels les interactions et les habitudes de travail se sont renforcées depuis la crise sanitaire de 2020. La dynamique de création et d'accompagnement d'entreprises est soutenue par l'incubateur et pépinière d'entreprises Paris Biotech Santé, dans le secteur du médicament, des dispositifs médicaux et du soin innovant. La stratégie adoptée par l'UPCité, qui laisse la liberté aux chercheurs de choisir la voie de valorisation de leurs travaux de recherche, nécessite de privilégier leur acculturation et leur accès à toutes les formes de valorisation, et d'en adapter les processus aux spécificités facultaires. **Le continuum d'innovation est morcelé en objets et secteurs**, ce qui nécessite une attention particulière pour favoriser une meilleure synergie et cohérence dans les actions d'innovation. **À l'issue de la visite, le comité estime que la coordination des moyens de détection des projets d'innovation pourrait être consolidée dans le cadre du Pôle Universitaire d'Innovation (PUI) ValoCité, récemment labellisé (2023). Cette coordination des référents innovation et des chargés de détection des organisations partenaires du PUI<sup>40</sup> permettrait d'amplifier la détection de projets et la valorisation des activités de recherche** (par exemple d'accroître le nombre de déclarations d'inventions).

**L'activité contractuelle liant l'UPCité aux acteurs socio-économiques demeure quant à elle faible au cours de la période évaluée**, comme le souligne l'établissement dans son RAE, au regard de ses ambitions. Il peut être noté que dans chacun des grands domaines (sciences humaines et sociales, sciences et techniques, santé), la collaboration avec le secteur industriel est bien active (en nombre de contrats industriels et de conventions Cifre notamment) dans les unités de recherche de l'université, même si elle est peu formalisée par des dispositifs structurants de type laboratoires communs ou chaires industrielles (quatre chaires industrielles). L'université est partenaire de trois instituts Carnot labellisés (deux en santé, l'Institut Opale et l'Institut Imagine, et un en sciences humaines et sociales, l'Institut Cognition). **Le comité a pu constater que les partenaires rencontrés, des startups aux grands groupes internationaux, quels que soient leur taille et leur objet, montrent une satisfaction générale des services de l'UPCité dans leur nouvelle forme**, et soulignent la très bonne réactivité des équipes de la DRIVE, laissant présager d'une intensification des résultats en matière de valorisation, bien que les délais des négociations contractuelles demeurent une difficulté. L'accès aux grands équipements de recherche, ainsi qu'aux bases de données numériques, souffre aussi de pratiques contractuelles lourdes, ce qui légitime qu'une simplification des processus soit engagée par l'UPCité. Le comité souligne aussi que la fondation UPCité, dont l'université est membre fondateur aux côtés de l'IPGP et de la Caisse des Dépôts et Consignation, doit également contribuer au développement des partenariats avec le monde socio-économique. Sa création récente (2020) ne permet pas d'en mesurer l'impact. Enfin, **les partenariats avec le secteur économique devraient bénéficier du PUI ValoCité**, et illustrer des synergies importantes entre les établissements de recherche publics, notamment avec le CNRS et l'Inserm.

## 4 / Une politique d'inscription de la science dans la société qui se déploie

**La politique d'inscription de la science dans la société présente aussi des avancées significatives.** Cet engagement se manifeste par des actions de médiation culturelle et scientifique et par la valorisation du patrimoine scientifique. L'UPCité montre un engagement fort, notamment à travers des initiatives telles que les « Grands Débats » ou le soutien à des initiatives issues des facultés (webradio consacrée à la médiation par la

---

<sup>40</sup> Huit membres fondateurs : INSERM, INSERM Transfert, le CNRS, l'AP-HP, la Satt Erganeo, INRIA, l'Institut Pasteur et Paris Biotech Santé, auxquels s'ajoutent des partenaires suivants (ESCP Europe, le Liberté Living Lab, Medicen, Cap Digital, Université Sorbonne Paris Nord, Seldon Conseil et la Région Île-de-France).

Faculté des sciences). L'engagement dans des projets structurants financés par l'IdEx, tels que les instituts interdisciplinaires, témoigne de la volonté de l'université de s'inscrire dans une dynamique d'innovation et de transfert de connaissances à la société. De manière significative, l'engagement de l'établissement a été reconnu à travers la labellisation SAPS (Science avec et pour la société) en 2022, et le projet ExcellencES (1<sup>re</sup> vague, 2021) **visant à affirmer l'UPCité comme une « université de recherche intensive à impact positif pour la société »**, dont l'un des deux programmes consiste en la création d'espaces réunissant les forces, de l'établissement sur des thématiques emblématiques pour améliorer son impact sur la ville et sur la société, les « atriums »<sup>41</sup>. La recherche participative est aussi soutenue par des projets IdEx, bien que son impact soit encore à analyser. **Le comité salue cette politique d'inscription de la science dans la société et encourage l'UPCité à poursuivre sa mise en œuvre afin de contribuer à l'objectif général de restauration de la confiance en la science, notamment en anticipant les interrogations du public et en leur apportant des réponses adéquates.**

**Référence 12. « L'établissement mène une politique de ressources et de soutien qui bénéficie à ses activités en matière d'innovation et d'inscription de la science dans la société. »**

## 5 / Un continuum d'innovation en croissance, mais à consolider

Afin de promouvoir l'innovation et l'inscription de la science dans la société, l'UPCité s'est efforcée d'une part de simplifier les démarches pour le transfert technologique, d'autre part de valoriser l'implication des personnels dans ce type d'activités. La création d'un dispositif de primes d'intéressement pour la recherche partenariale démontre une volonté de stimuler l'engagement dans ce domaine. L'université illustre ses résultats en mentionnant l'obtention des agréments du Crédit impôt recherche et du Crédit impôt collaboration de recherche (CICo), la gestion d'un volume de 50 collaborations de recherche par an (auxquelles s'ajoutent 40 Cifre et 20 prestations en moyenne) et la création de *startups* avec le soutien de la Satt Erganeo qui représente 25 % de son potentiel de valorisation. La mise en place de conventions avec des *spin-offs* dont il a déjà été question et la participation active au lancement d'un incubateur en santé numérique en 2020 (Fondation de l'université et BPI France), accompagnant douze sociétés par an pour plus de 100 M€ de fonds levés, illustrent aussi la **volonté de l'université de favoriser l'entrepreneuriat et l'innovation**. En moyenne chaque année, cinq *startups* sont créées. Des actions de sensibilisation à l'entrepreneuriat sont déployées chaque année par l'UPCité et bénéficient en moyenne à 200 étudiants. D'autre part, près de 300 000 € d'aides provenant des crédits IdEx sont consacrés à la construction de tiers lieux ou à des événements de type *hackathons*. Sur les 700 M€ (environ) de budget annuel dont dispose l'UPCité, 0,8 % sont consacrés à l'innovation, soit 5,7 M€, auxquels viennent s'ajouter les contributions indirectes, telles que les partenariats établis avec des entreprises comme BNP Paribas, Crédit Agricole et Axa dans le cadre de chaires industrielles.

Le PUI ValoCité dispose d'un budget de 6 M€ par an durant quatre années afin de réaliser dix actions qui devraient permettre de consolider les relations entre les différents partenaires, dans le but notamment de provoquer une croissance de 100 % du nombre de contrats annuels de recherche avec les entreprises, pour un montant de 25 M€ par an à l'horizon 2027. Pour y parvenir, une croissance de 50 % des déclarations d'invention sera nécessaire, de façon à atteindre 180 déclarations par an, ainsi qu'un doublement du nombre de créations de *startups* issues des fondateurs de ValoCité, soit 14 par an.

**Les entretiens lors de la visite ont aussi permis de caractériser les évolutions significatives intervenues dans la période de référence.** À ce jour, l'UPCité apporte 70 % des projets de la Satt, dont 80 % proviennent du secteur santé. **Le comité tient à souligner le travail réalisé par la gouvernance et ses principaux partenaires afin de réorganiser la Satt Erganeo et lui dessiner une nouvelle trajectoire plus propice à l'accompagnement de projets en maturation et à la création de *start-ups*.** En effet, après la sélection et le financement en prématuration d'une partie des projets innovants, le continuum de l'innovation de l'UPCité a souffert d'un manque de moyens financiers et humains pour les amener à des niveaux de maturité technologique supérieurs. **Il s'agit désormais de s'assurer de la poursuite des financements et du volume d'activité de la Satt Erganeo à la hauteur des ambitions de l'UPCité.**

En matière de propriété intellectuelle (PI), l'établissement a consolidé un portefeuille de 434 brevets (dont 367 sont en vigueur et 49 avec une entreprise copropriétaire). Il a renforcé son équipe spécialisée, tout en mettant en œuvre des mesures de protection du patrimoine scientifique contre l'ingérence étrangère. La Satt Erganeo

<sup>41</sup> Ainsi, trois atriums ont été créés : humanités et sciences sociales, santé des femmes, et géosciences. Ceux-ci déploieront leurs activités durant la période 2022-2032.

reste dépositaire de la stratégie de PI de l'université. **Ces efforts pour homogénéiser et centraliser les pratiques en matière de protection de la propriété intellectuelle, s'ils sont accompagnés d'un budget adapté, permettront de hisser l'activité inventive à la hauteur des ambitions de l'établissement.**

**Dans l'ensemble des trois facultés, les activités d'expertise restent principalement développées à l'échelle individuelle et le comité estime que l'accompagnement institutionnel mériterait d'être renforcé.** Une formalisation des processus à l'échelle de l'établissement permettrait une meilleure coordination et une exploitation optimale des ressources.

**Le soutien aux plateformes et équipements scientifiques est aussi une priorité de l'UPCité,** illustrée par la mise en place d'un comité « plateformes et équipements scientifiques », ainsi que la structuration d'une cartographie et d'une démarche de labellisation.

Enfin, l'établissement dispose d'**une fondation universitaire partenariale, pensée pour le territoire** et en capacité de collecter des dons et d'attirer des entreprises. Cette fondation fonctionne annuellement avec un budget de 400 000 € et récolte en moyenne 2 M€ de levées de fonds. **Une attention et un soutien renforcé pour cette fondation seraient de nature à amplifier ses résultats, notamment en favorisant des synergies avec les réseaux d'alumni ou encore avec les acteurs du PUI en charge de la recherche partenariale.**

## Conclusion du domaine « politique de la recherche, de l'innovation, de l'inscription de la science dans la société »

### a) Forces

- Une forte activité de recherche portée par des structures de recherche de grande notoriété (20% des unités de recherche ont une renommée mondiale) et traduite par de très nombreuses publications scientifiques dont l'impact est élevé ; une charte de signature des publications bien appliquée ;
- Une collaboration bien établie avec les organismes nationaux de recherche représentés dans les différentes instances de l'établissement ;
- L'élan donné à la recherche interdisciplinaire à travers la création, puis l'essor des instituts interdisciplinaires et des instituts « hors-murs » ;
- Une politique d'encouragement des pratiques responsables clairement définie et mise en œuvre ;
- Un acteur majeur de l'innovation et de la valorisation en Île-de-France à travers les activités des unités de recherche ;
- Une implication reconnue dans l'inscription de la science dans la société, par des actions de médiation culturelle et scientifique, qui doit encore s'intensifier pour mieux répondre aux attentes du public.

### b) Faiblesses

- Une multiplicité des instances qui affaiblit la gouvernance de la recherche et de l'innovation ;
- Une relative hétérogénéité disciplinaire en termes de publications scientifiques et de valorisation entre les domaines des sciences de la vie et de la santé, des sciences formelles et expérimentales, et les sciences humaines et sociales, qui appellent une attention particulière ;
- Un manque de mesure du succès des demandes de financements externes (notamment ERC) ;
- Des partenariats industriels à intensifier ;
- Un continuum d'innovation encore trop morcelé en objets et secteurs.

### c) Recommandations

- S'efforcer d'homogénéiser les performances scientifiques, y compris la valorisation, entre toutes les disciplines, en veillant à adapter le soutien à leurs spécificités ;
- Poursuivre l'intégration de la responsabilité sociale et environnementale dans les activités de recherche et se préoccuper d'intégrer l'acceptabilité publique des projets de recherche dès leur conception ;
- Planifier l'acquisition, le remplacement et l'entretien des infrastructures lourdes de recherche ;
- Développer une stratégie proactive de détection de projets d'innovation et consolider le continuum d'innovation, notamment par un renfort du soutien financier et humain à la maturation de projets innovants ;
- Intensifier la recherche en partenariat avec des industriels et, pour cela, simplifier le cadre contractuel multipartite et renforcer la stratégie de maîtrise de la propriété intellectuelle.

# La politique de la formation, de la vie étudiante et de la vie de campus

**Référence 13. « L'établissement porte une politique de formation et une offre de formation de qualité, cohérentes avec son positionnement et sa stratégie. »**

## 1 / Une offre de formation riche, solide et diversifiée, dont la restructuration n'est pas encore pleinement aboutie

- a) Des formations complémentaires, mais une restructuration de l'offre de formation encore inaboutie

La lecture du RAE et des rapports d'évaluation du bilan des trois cycles de formation par le Hcéres (2024) montre que l'offre de formation de l'UPCité, dispensée sur de nombreux sites géographiques, couvre l'ensemble des domaines disciplinaires et associe des forces exceptionnelles en santé, en sciences, et en sociétés et humanités. L'offre est très large en licence comme en master, se distingue par un poids déterminant des formations dans le domaine de la santé, qui représentent un quart des effectifs d'étudiants, et par une proportion plus importante d'étudiants en master et doctorat que dans les autres universités françaises du même type (cf. présentation de l'établissement). **Ainsi, le comité considère que cette offre se caractérise à la fois par sa diversité (y compris à travers des BUT et des Diplômes d'ingénieur) et par son adossement à un secteur scientifique de haut niveau (cf. point e).**

En termes d'offre de formation, le comité a pu observer que si une restructuration de cette offre avait été menée dans le cadre de la fusion, cette restructuration était encore inachevée. La liste des licences offertes par l'UPCité montre qu'il subsiste des mentions de licence qui sont très proches dans leurs intitulés et dans leurs débouchés (par exemple en mathématiques et informatique ou en sciences sociales et sociologie). Par ailleurs, certaines mentions (en psychologie par exemple) regroupent des parcours très distincts dès la première année, avec toutefois des passerelles possibles. Certaines licences professionnelles ont un taux de poursuite d'études très important et le comité estime que leur positionnement par rapport aux BUT mériterait d'être précisé et interrogé en lien avec les difficultés soulignées par l'établissement d'assumer la charge d'enseignement supplémentaire issue de la réforme qui a créé ces BUT. L'offre de formation du deuxième cycle assure un continuum pertinent pour les étudiants de premier cycle, avec un taux de poursuite d'études élevé dans les masters de l'établissement, mais la lisibilité de cette offre n'est pas toujours optimale (par exemple en droit, en informatique ou en mathématiques). **Le comité estime donc que les possibilités d'articulation et de mise en synergie des formations n'ont pas encore été pleinement explorées et recommande d'en faire un enjeu important de la prochaine accréditation.**

**Le comité salue enfin le fait que l'offre de formation de l'UPCité soit bien intégrée à son environnement académique.** Elle s'inscrit dans un écosystème parisien riche d'un réseau de partenariats pertinents et dynamiques (une quinzaine de co-accréditations avec une dizaine de partenaires<sup>42</sup>, essentiellement en master et des possibilités de doubles cursus, par exemple avec Sciences Po ou Mines Paris-PSL). Les relations avec les universités IdEx franciliennes ont été intensifiées par le biais de l'association Udice et favorisent une réponse commune à des appels à projets, comme cela a été le cas pour l'appel « Compétences et Métiers d'Avenir » (PIA). Les capacités de formation de l'UPCité dans le domaine de la santé sont renforcées par l'association avec l'Institut Pasteur, en particulier autour d'une EUR sur les maladies infectieuses émergentes, et par son partenariat avec l'AP-HP.

<sup>42</sup> Université PSL, Université Paris-Saclay, Université Sorbonne Nouvelle, Université Sorbonne Paris Nord, Université Paris-Est Créteil, ENSAPVS, ENSAM, EHESP, EHESS, Inalco.

## b) La réforme de l'accès aux études de santé menée à bien, mais la place des L.AS 1 qui reste à consolider

La réforme des études de santé a été conduite, sa mise en œuvre a été facilitée par la fusion des deux UFR de médecine et des deux UFR d'odontologie et par la création d'un service PASS-L.AS spécifique. L'UPCité a augmenté fortement le nombre d'étudiants accueillis en deuxième année des formations de santé (+ 30 %). L'accès aux études de santé se fait par un PASS et de nombreuses L.AS portées par les facultés « Sciences » et « Sociétés et Humanités », ainsi que par l'Inalco. L'UPCité est parvenue à respecter le maximum réglementaire de 50 % d'étudiants reçus après un PASS lors de la troisième année de mise en œuvre et a eu très peu de places non pourvues lors de ces années de transition. Cependant, le nombre de places attribuées aux L.AS 1 reste faible (moins de 10 %) par manque d'étudiants souhaitant valider l'ensemble de la mineure en santé dès la première année de L.AS et candidater à l'accès aux formations de santé. Le choix d'une mineure en santé qui vient s'ajouter aux 60 crédits de licence n'est pas questionné, alors qu'il ne peut que nuire à l'attractivité des L.AS. Le comité interne de suivi de la réforme n'est pas encore mis en place, ce qui prive l'établissement d'un lieu de discussion avec les étudiants et il n'y a pas non plus d'organe de coordination incluant les UFR et les établissements hors santé impliqués, ni de suivi précis des parcours proposés aux étudiants. **Par conséquent, le comité recommande à UPCité de s'appuyer sur le comité de suivi de la réforme de l'accès aux formations de santé pour analyser précisément les différents parcours proposés aux étudiants (PASS et L.AS) et leurs retours d'expérience, et impliquer davantage les UFR hors du domaine de la santé dans la réflexion pour envisager d'éventuelles évolutions.**

## c) La pluridisciplinarité et l'interdisciplinarité : des priorités au cœur de l'offre de formation

L'interdisciplinarité se traduit particulièrement par une large offre de doubles ou bi-licences. Cette offre, généralement attractive, peut être parfois complexe à appréhender pour des lycéens et risque de manquer de lisibilité, en particulier en termes de poursuite d'études en master et de valorisation de la double compétence acquise. De plus, le comité estime qu'il convient de veiller à ce que les doubles et bi-licences ne soient pas conçues comme une seule juxtaposition de disciplines, mais bien dans une perspective interdisciplinaire. L'organisation facultaire favorise l'interdisciplinarité à l'intérieur des facultés, mais engendre des risques de perte de contact avec les composantes des autres facultés. **Pour y remédier, le comité recommande de créer des espaces de travail institutionnels au niveau des doyens et des équipes pédagogiques appartenant à des facultés différentes, d'autant que certaines composantes se situent à l'articulation de plusieurs domaines disciplinaires.**

L'UPCité propose depuis 2021 une unité d'enseignement « Transition écologique et enjeux sociétaux » pour tous les étudiants de 1<sup>er</sup> cycle et souhaite enrichir son offre de formation en s'appuyant sur le projet ExcellencES « FIRE-UP » dont l'ambition est de créer un projet de formation interdisciplinaire autour des objectifs du développement durable. Le RAE reconnaît aussi qu'une massification des formations dans les thématiques du développement durable et de la transition écologique est indispensable, **mais le comité a pu vérifier que ces thématiques sont encore peu présentes dans les maquettes de master. Le comité recommande de progresser significativement dans cette voie à l'occasion de la formalisation du prochain projet d'offre de formation.**

## d) Une internationalisation des formations inégale et inférieure aux objectifs dans les trois cycles de formation

L'UPCité s'appuie sur un réseau de partenaires internationaux et des accords de coopération avec des établissements de premier plan (cf. référence 3). L'établissement reconnaît néanmoins la faiblesse de certains de ses programmes de formation internationaux trop peu actifs, le déficit d'internationalisation du 1<sup>er</sup> cycle et de l'enseignement des langues étrangères, et il admet des retards dans la constitution d'un catalogue de cours pour le programme Erasmus. L'internationalisation des masters est très inégale (remarquable pour certains masters néanmoins). L'établissement propose peu de doubles diplômes et un seul master *Erasmus Mundus*. Enfin, un pôle « Stratégie et Relations Internationales » a été créé dans l'université fusionnée et une direction des relations internationales a été créée plus récemment (en septembre 2023), mais les porteurs de formations ne bénéficient pas encore d'un appui suffisant pour développer leur internationalisation ou ne connaissent pas suffisamment les possibilités d'appui offertes par l'établissement. **Le comité estime que le nombre d'étudiants internationaux en master et surtout en doctorat est sous-dimensionné au regard du potentiel et des ambitions d'UPCité** (selon l'analyse de la provenance des étudiants 2023-2024, 15 % des étudiants en master sont titulaires d'une licence étrangère et 19 % des doctorants d'un master étranger) (cf. référence 1). La mobilité des étudiants au cours de la période concernée a été fortement perturbée par la crise sanitaire, il est nécessaire

de s'en préoccuper rapidement. Les grands projets de l'UPCité, la participation à l'alliance européenne *Circle U*, l'IdEx, les *graduate schools* et le projet STAND-UP qui les développe (cf. ci-dessous) portent pourtant des objectifs communs en matière d'internationalisation des formations et fournissent des outils pour les atteindre. En 2023, l'alliance européenne *Circle U* s'est dotée d'un « cadre politique commun pour la mobilité » visant à ce que 50 % des étudiants de l'alliance soient exposés à la mobilité internationale au cours de leur parcours académique<sup>43</sup> en accord avec l'ambition de l'appel à projets des universités européennes, en favorisant une **mobilité inclusive et durable. Pour intensifier la dimension internationale des formations, le comité recommande de veiller à ce que les différents projets et financements permettent d'élaborer des actions cohérentes. Il recommande aussi de s'assurer de la bonne diffusion de ces dispositifs auprès de toutes les équipes pédagogiques de l'établissement. Il recommande enfin de définir des cibles en matière d'internationalisation et de les suivre au moyen d'indicateurs appropriés (notamment mobilités entrantes et sortantes des étudiants, mobilité des enseignants, nombre de formations en anglais).**

#### e) Des formations qui prennent appui sur une recherche de haut niveau et un environnement scientifique très riche

L'adossement de l'offre de formation à une recherche de haut niveau constitue incontestablement un point fort de l'UPCité. Après avoir mis en place deux Écoles universitaires de recherche dans le cadre du PIA, l'université a développé une démarche plus étendue de structuration en *graduate schools* dans les trois facultés (treize en sciences de la vie, six en sciences et techniques, neuf en sciences sociales et humanités), au moyen du projet SFRI « SMARTS-UP ». L'adossement de la formation à la recherche est aussi perceptible par la proportion significative d'enseignants-chercheurs intervenant dans les enseignements, y compris en premier cycle. Les doctorants sont accueillis dans 21 écoles doctorales, dont douze sont portées par l'UPCité et neuf par des établissements partenaires<sup>44</sup>. Les écoles doctorales couvrent la diversité des domaines disciplinaires des trois facultés et les doctorants bénéficient d'un environnement scientifique de grande qualité et d'une offre de formation solide adaptée à leurs besoins. Le collège des écoles doctorales (CED) propose une offre de formations transversales et coordonne l'accompagnement des doctorants: le CED s'assure ainsi de l'existence de comités de suivi individuels, de la sensibilisation et de la formation à l'intégrité scientifique et à l'éthique, et une Charte du doctorat a été mise en place. Il existe pourtant une hétérogénéité assez forte entre les écoles doctorales en ce qui concerne de nombreux critères (dont l'internationalisation, la professionnalisation, le nombre et le type de contrats doctoraux). De plus, le comité n'est pas parvenu à se faire une idée précise de l'implication de l'UPCité dans le pilotage des neuf formations doctorales liées aux ED portées par ses partenaires, et a constaté que le portage du doctorat n'est pas entièrement coordonné et unifié. **Le comité encourage l'établissement à veiller à remédier à cette hétérogénéité. De plus, il lui recommande de mettre en place une culture de l'amélioration continue de la formation doctorale et de définir les données et les indicateurs permettant d'améliorer son pilotage.**

#### f) Une professionnalisation inégale des formations

L'UPCité a pour souci de prendre en compte les attentes des acteurs socio-économiques et les enjeux sociétaux pour définir son offre de formation. Les liens denses et structurés de l'université avec les acteurs socio-économiques dans le secteur de la santé<sup>45</sup> lui permettent de faire preuve, dans ce domaine, d'une grande efficacité, ce qui est moins visible dans les autres domaines et surtout en premier cycle, à l'exception des licences professionnelles et des BUT (certes peu nombreux), qui maintiennent un dialogue étroit avec les branches professionnelles. **Le comité considère ainsi que le cadrage des formations en matière de professionnalisation nécessiterait d'être renforcé, en particulier en premier cycle. Il a aussi constaté que l'UPCité n'utilisait pas pleinement les potentialités des conseils de perfectionnement qui ne peuvent pas jouer leur rôle de lieu d'échanges pour favoriser l'adaptation des formations.** Enfin, au sein de l'université, le pôle de l'orientation et de la professionnalisation a pour fonction d'accompagner les étudiants vers l'insertion professionnelle, mais il reste difficile d'en mesurer les résultats (cf. référence 15).

---

<sup>43</sup> Les priorités et leviers imaginés par l'alliance pour atteindre cet objectif sont : étendre les accords entre universités, favoriser une mobilité respectueuse de l'environnement (mobilité virtuelle, sensibilisation), favoriser une mobilité inclusive (accessibilité pour tous de la mobilité), renforcer et encourager la mobilité du personnel, favoriser une mobilité intégrée dans le programme d'études (hors programme d'échange), et renforcer les activités de préparation linguistique.

<sup>44</sup> Sorbonne Nouvelle, Université PSL, Sorbonne Université en sont les partenaires.

<sup>45</sup> Avec l'Agence régionale de santé, l'Ordre national des pharmaciens, ou l'industrie du médicament.

### g) Un service documentaire efficace qui prépare son évolution

Toute la documentation et les bibliothèques sont accessibles à l'ensemble de la communauté universitaire. La restructuration de ce secteur, après la fusion, est achevée. L'amplitude des horaires d'ouverture et le nombre de places offertes dans les bibliothèques sont satisfaisants. Le secteur de la santé, prépondérant, assure une mission au niveau national (notamment par une convention avec le ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche pour la coordination du pôle santé du consortium Couperin). **Le comité salue la grande attention qui est portée aux besoins des usagers avec divers moyens d'enquête qui débouchent sur une évolution des services et dispositifs proposés. L'enjeu principal reste l'adaptation des espaces aux nouveaux usages, adaptation rendue complexe par la nature des bâtiments, surtout des bâtiments patrimoniaux.**

**Référence 14. « L'établissement développe un ensemble de dispositifs institutionnels au service de la qualité pédagogique de son offre de formation. »**

## 2 / Une transformation pédagogique à poursuivre

### a) Un manque de formalisation et de suivi de la démarche qualité et des choix pédagogiques propres à l'établissement

Pour la période évaluée, il n'existe pas de cadrage pédagogique général de l'offre de formation voté par le Sénat académique, mais chaque faculté et chaque composante a défini assez librement l'organisation pédagogique de ses formations. **De l'avis du comité, c'est ce qui explique l'hétérogénéité constatée en matière de choix pédagogiques et le manque de formalisation d'une démarche qualité de la formation.** Cependant, le comité salue le fait que l'UPCité ait récemment fait voter un cadrage concernant la prochaine offre de formation (cf. ci-dessous). **Il estime qu'il est important de poursuivre le travail entrepris pour établir une stratégie d'établissement concertée, qui permette de converger vers des choix pédagogiques communs en respectant les spécificités disciplinaires :** s'interroger sur ce qui fait la qualité de l'enseignement, assurer la mise en œuvre des cadrages nationaux et le suivi des processus (conseils de perfectionnement, évaluation des enseignements, cadrage des modalités de contrôle des connaissances et compétences), tout en valorisant davantage la parole des étudiants (cf. référence 16).

### b) Un déploiement de l'approche par compétences et de l'approche programme à poursuivre

Le déploiement de l'approche par compétences et de l'approche programme est encore embryonnaire au niveau de la licence. Les masters commencent à se saisir de la notion de compétences, en définissant, sur la base de la fiche RNCP, les compétences que les étudiants doivent acquérir et en les identifiant dans les maquettes en lien avec les métiers visés. Cependant, les formations ne sont pas systématiquement construites selon le principe d'alignement pédagogique : la structuration en blocs de connaissances et de compétences est très peu observée et la démarche n'a pas encore abouti à une transformation des méthodes d'évaluation. **Le comité encourage l'établissement à intensifier les efforts en faveur du déploiement de l'approche par compétences et à les généraliser à l'ensemble des formations.** De plus, les compétences acquises dans les cursus ne sont pas systématiquement valorisées. Une application « portfolio - carnet de stage » a été développée, mais elle est pour l'instant utilisée de manière très limitée pour les stages de médecine. Seuls des parcours en alternance utilisent un portfolio. Les compétences acquises en dehors des cursus sont valorisées à travers une unité d'enseignement « engagement étudiant » récemment mise en place (cf. référence 17). Ce dispositif pertinent mériterait d'être étoffé et complété par d'autres modalités de valorisation. Peu de certifications sont proposées aux étudiants et toujours de manière facultative.

### c) Une volonté de diversification des pratiques pédagogiques qui n'a pas encore abouti à une réelle transformation

L'UPCité identifie la diversification des pratiques pédagogiques comme un point d'amélioration possible et construit des dispositifs de soutien à cet effet en mobilisant des moyens de l'IdEx (500 k€ par an en 2021 et 2022) pour des apprentissages par problèmes (APP) et en mettant en place un nouveau « Pôle d'Innovation Pédagogique » (PIP) chargé de la formation et de l'accompagnement des enseignants-chercheurs. Le comité regrette que les étudiants soient peu sollicités pour participer à la réflexion et constate que les dispositifs

proposés peinent à se faire connaître des équipes pédagogiques<sup>46</sup>. Par conséquent, la transformation pédagogique est très inégalement engagée en premier cycle. Les BUT ont avancé dans la mise en œuvre de la pédagogie active et par projets grâce aux bouleversements induits par les nouveaux programmes pédagogiques nationaux. En revanche, l'UPCité n'a pas été lauréate d'un projet NCU (Nouveau cursus à l'université), tous les dispositifs de la loi ORE ne sont pas mis en œuvre en licence (pas de contrats pédagogiques, pas de réponses OUI SI dans Parcoursup, pas de direction des études ou de parcours adaptés) et l'UPCité s'appuie essentiellement sur son dispositif PaRéo (passeport pour réussir et s'orienter), qui prend en charge un nombre important d'étudiants (400 chaque année). Les financements de la loi ORE soutiennent le tutorat pédagogique ou d'accompagnement. Les masters restent sur le schéma habituel CM-TD-TP complété parfois par des mises en situation ou de l'immersion, l'ouverture aux innovations se faisant de manière mesurée. Par ailleurs, même si l'UPCité s'est dotée d'outils numériques adéquats, en particulier d'une plateforme Moodle unique, elle n'a pas de politique d'enseignement à distance. Les équipes pédagogiques restent très attachées au présentiel et la proportion d'enseignements hybrides est très réduite, à quelques exceptions près. Les formations en santé participent au dispositif Flexisanté<sup>47</sup> proposé par l'Uness (Université numérique en santé et sport) et s'engagent plus fortement dans l'utilisation des outils numériques pour la simulation, ce qui permet notamment de compenser en partie la fermeture du centre de dons du corps de l'ancienne université Paris Descartes<sup>48</sup>. Ce modèle n'étant pas directement généralisable, un travail spécifique aux deux autres facultés devra être conduit.

**Bien que le comité ait identifié des initiatives déjà engagées par l'établissement, il estime qu'il existe un risque que les outils développés par les services centraux n'essaient pas suffisamment – ou trop lentement – au sein de toutes les composantes. Par conséquent, il recommande à la gouvernance de l'UPCité de veiller à leur diffusion, d'analyser les éventuelles réticences pour mieux les surmonter et de soutenir ainsi la diversification des pratiques et l'innovation pédagogique dans toutes les formations, pour aboutir assez rapidement à la transformation souhaitée.**

L'UPCité met en avant dans son RAE une grande variété d'espaces d'enseignements répondant aux objectifs de diversification pédagogique (amphithéâtres en comodalité, plateaux scéniques et box d'enregistrement), mais certaines formations souffrent du sous-dimensionnement des espaces, de leur caractère inadapté aux pédagogies actives et de l'insuffisance des équipements informatiques. Elle a lancé à la rentrée 2022-2023 une mission consacrée à la transformation des lieux d'apprentissage nécessaires pour parvenir à une transformation pédagogique plus généralisée ; **le comité salue et encourage cette initiative.**

#### d) Une politique d'enseignement des langues à affirmer

En matière d'ouverture des formations à l'international, le comité a noté que l'enseignement de l'anglais ou d'autres langues étrangères est très hétérogène et souvent trop limité. Par ailleurs, l'UPCité n'a pas choisi d'instaurer une certification en langue obligatoire. L'un des freins à la mobilité sortante étant la maîtrise des langues étrangères, la faiblesse de cet enseignement dans les maquettes de formation est en contradiction avec la stratégie d'internationalisation mise en avant par l'établissement. Un dispositif de préparation linguistique (modules en autoapprentissage et sessions avec des moniteurs de langue) est cependant offert aux étudiants pour les aider à préparer une mobilité sortante et la variété des langues disponibles est un atout. Le comité salue le fait que l'université ait prévu, dans le cadre du projet IDÉES « STAND-UP », de travailler sur le sujet de l'enseignement des langues, en cohérence avec son objectif d'internationalisation. **Le comité encourage l'UPCité à accélérer la restructuration globale de l'enseignement des langues, prévue dans le cadre de ce projet. La maîtrise de l'anglais pour tous les diplômés de master pourrait être un objectif fixé pour la fin du prochain contrat quinquennal.**

L'UPCité identifie aussi une dégradation de l'offre de cours de français langue étrangère (FLE) proposée aux étudiants internationaux, consécutive à la fusion (disparition des stages intensifs, disparité de l'offre, manque d'enseignants spécialisés), même si des *webinaires* permettent à ces étudiants de préparer leur arrivée. L'UPCité travaille à l'amélioration de l'accompagnement de ces étudiants en vue de l'obtention du label « Bienvenue en France », nécessaire pour renforcer l'attractivité de ses formations auprès des meilleurs étudiants internationaux.

---

<sup>46</sup> À titre d'exemple, le PIP était très peu mentionné dans les dossiers d'autoévaluation des formations.

<sup>47</sup> Contenus numériques mutualisés et tutorats personnalisés pour la mise en place des PASS et Licences Sciences pour la Santé.

<sup>48</sup> Cf. note de bas de page n°36.

### e) Un développement de l'alternance et de la formation continue à poursuivre et à ouvrir à plus de formations

Comme pour beaucoup d'établissements, le nombre d'alternants a fortement augmenté pendant la période concernée par la présente évaluation (un doublement entre 2019 et 2022, ce qui est en grande partie lié à l'ouverture d'un DEUST de Préparateur en pharmacie). Tous les BUT sont ouverts à l'alternance à partir de la deuxième année, ce qui permet à l'établissement de renforcer ses ressources pour la mise en place de la réforme du BUT et d'absorber une partie des surcoûts. L'alternance progresse également en master (10 % des inscrits). Dans les enquêtes auprès des alternants, les modalités pédagogiques sont jugées très satisfaisantes et le taux de réussite est très bon dans l'ensemble des domaines. **Le comité salue cette évolution positive et prend note que le point d'amélioration identifié par l'établissement est principalement la qualité du placement en alternance et qu'il sera travaillé avec les centres de formation et d'apprentissage (CFA) partenaires.**

Un travail important de refonte de l'offre de formation continue de DU et DIU en santé a été engagé, ce qui a permis de clarifier l'offre après la fusion des deux UFR de médecine et des deux UFR d'odontologie. L'UPCité propose également des formations qualifiantes. L'UPCité est certifiée Qualiopi depuis juin 2022 et a fait un effort significatif d'amélioration de la lisibilité de son offre de formation continue, des procédures de VAE et de l'accueil des stagiaires de la formation continue dans les formations. En dépit du travail réalisé par le pôle Formation Continue à l'Université (FCU) pour fixer des procédures et développer une ingénierie, les équipes pédagogiques ne mentionnent pas cet appui disponible pour adapter les formations aux publics de formation continue ; les bonnes pratiques ne se sont donc pas encore diffusées : l'accueil de stagiaires de la formation continue dans les diplômes nationaux est rare et augmente lentement, la VAE est très peu mobilisée. **Le comité recommande de mieux sensibiliser, au sein de l'établissement, les équipes pédagogiques à l'accompagnement proposé, ce qui permettra de développer l'offre de formation continue et de VAE.** De plus, afin de renforcer l'adéquation de l'offre aux besoins professionnels, **le comité recommande un renforcement des échanges avec les partenaires du monde socioprofessionnel pour définir l'offre de formation continue, principalement dans les facultés « Sciences » et « Sociétés et Humanités ».**

**Référence 15. « L'établissement analyse l'attractivité, la performance et la pertinence de son offre de formation, et favorise la réussite des étudiants depuis leur orientation jusqu'à leur insertion professionnelle. »**

## 3 / Une attention particulière à prêter à l'attractivité des formations et à l'accompagnement de la réussite des étudiants

**En matière d'attractivité et de performance de son offre de formation, l'UPCité propose de nombreux dispositifs, mais ne met pas en place d'indicateurs de suivi et d'impact, ce qui en freine l'analyse.** Le RAE lui-même se limite à une description des actions menées pour rendre visible l'offre de formation de l'UPCité et renforcer l'attractivité nationale et internationale de ses formations, sans jamais en démontrer l'impact. La promotion de l'offre de formation de l'UPCité auprès des publics concernés (lycéens et étudiants) repose sur les contributions du pôle de l'orientation et de la professionnalisation, qui ont permis notamment la désignation d'étudiants-ambassadeurs, l'organisation de journées de permanence, comme de *webconférences* destinées aux lycéens et à leurs parents, la mise en place de l'immersion de lycéens sur le campus, du dispositif Oracclle (Orientation régionale pour l'accompagnement du continuum lycéens-étudiants) et des journées portes ouvertes.

De manière générale, l'université ne déploie pas suffisamment d'indicateurs sur les tendances en matière d'attractivité et elle ne fait pas assez d'efforts d'analyse dans ce domaine. Pourtant, un dispositif de cette nature serait particulièrement nécessaire, alors que l'évolution des effectifs étudiants soulève des questions, par exemple, en raison d'une chute de 20 % des étudiants inscrits en faculté des sciences entre 2019 et 2021, qui se traduit par des difficultés avérées d'atteindre les capacités d'accueil dans certaines mentions de licence (mathématiques, physique).

Le RAE aurait pu être l'occasion de mieux décrire la réussite de la structuration de nombreux masters en *graduate schools* qui sont au cœur de l'attractivité internationale de l'UPCité. **La visite a permis au comité de constater que ces *graduate schools* ont insufflé une réelle dynamique au sein des masters auxquels elles sont adossées et qu'elles ont tissé un lien fort avec les écoles doctorales.** Elles offrent une vitrine nationale et surtout

internationale à l'offre de formation et favorisent l'interdisciplinarité et la transdisciplinarité, qui constituent un axe stratégique de l'UPCité.

**À l'instar de l'attractivité des formations, la réussite étudiante est insuffisamment analysée par l'établissement.**

En licence, les taux de réussite sont globalement bons<sup>49</sup> mais en baisse depuis trois ans (enquête Sise), mais il existe une grande hétérogénéité et les taux de réussite bas mériteraient d'être analysés pour en identifier les causes. La réussite en master est aussi généralement élevée, mais le taux de réussite général en 2 ou 3 ans est en baisse de 17 % depuis trois ans (enquête Sise), et le comité n'a remarqué aucun effort particulier d'analyse de la part de l'établissement à cet égard.

**Le comité a néanmoins pu constater lors de la visite que l'UPCité est totalement consciente des progrès à réaliser en matière d'attractivité et de réussite.**

Plusieurs directions et services sont désormais impliqués dans la prise en charge de ces sujets, sous la responsabilité de la direction générale des services adjointe à l'appui aux missions académiques. Un travail important dans la production, le suivi et l'analyse d'indicateurs a récemment démarré grâce à la création d'un observatoire de la vie étudiante et de la formation (OVEF) aux dimensions et compétences adaptées à l'ampleur de la tâche. La production de données fiables facilement accessibles aux facultés, composantes et équipes pédagogiques devrait permettre de renforcer une démarche prospective.

**Le comité insiste sur l'importance de ce travail pour mieux prendre en compte les trajectoires d'attractivité des formations et les taux de réussite des étudiants dans un environnement universitaire parisien très concurrentiel.**

**Il encourage la poursuite de la construction d'indicateurs pour mesurer l'attractivité de l'UPCité et pour évaluer les effets des dispositifs** mis en place pour accueillir le public étudiant après le baccalauréat (taux de pression, taux de remplissage, profil social des étudiants, origine géographique, statut d'étudiant boursier, évolution des effectifs, suivi de cohortes, etc.) et à l'entrée en master (candidature et recrutement hors Île-de-France, recrutement « Bienvenue en France » et recrutement d'étudiants internationaux, notamment ceux provenant de l'Union européenne ou de l'Espace économique européen).

**Le comité recommande surtout à l'établissement de faire en sorte que les responsables des formations s'approprient efficacement ces données lors du déploiement de la prochaine offre de formation. Enfin, il est d'avis que l'analyse de la réussite des étudiants et de l'effet des mesures d'accompagnement nécessite une attention particulière.**

## 4 / Un enjeu d'insertion professionnelle à mieux prendre en compte dans l'amélioration continue des formations

Les taux d'insertion professionnelle et la pertinence des formations au regard de leur adéquation au marché de l'emploi sont traités par l'OVEF, qui met ces informations à disposition de la communauté universitaire. Si le suivi de ces indicateurs est assuré, le RAE et les entretiens n'ont pas permis au comité de savoir comment sont utilisées ces données dans l'évaluation de la qualité des formations.

En 2020, les taux d'insertion professionnelle à 18 et 30 mois étaient respectivement de 89,7 % et 93,4 % à l'issue du master, de 93,2 % et 90,2 % à l'issue de la licence professionnelle<sup>50</sup>, résultats proches des moyennes nationales pour les masters et un peu en deçà pour les licences professionnelles. Quant au taux d'adéquation de l'emploi à la qualification après la diplomation, il s'approchait de 90 % en master de 70 % en licence professionnelle. Ces résultats satisfaisants attestaient la pertinence du positionnement des formations de l'UPCité dans l'environnement socioprofessionnel directement après la fusion. Cependant ces chiffres se font anciens et les dernières enquêtes effectuées par l'OVEF en 2021-2022 montrent un effondrement des taux de réponse à ces enquêtes d'insertion professionnelle (à peine 16 % dans certains cas), ce qui les rend difficilement exploitables<sup>51</sup>. De plus, l'absence de données pour l'insertion professionnelle ou la poursuite de carrière des étudiants de troisième cycle est regrettable. Il convient de noter la mise en œuvre, avec l'aide de l'OVEF et à l'initiative des composantes, d'une enquête à douze mois sans justification de la nécessité de rajouter cette enquête aux enquêtes réglementaires. Le comité n'a pas d'avis sur la pertinence de mettre en place une

<sup>49</sup> Hcéres, rapport d'évaluation du bilan du 1<sup>er</sup> et du 2<sup>e</sup> cycle de l'Université Paris Cité, 2024.

<sup>50</sup> Source : site Web de l'université : enquête sur les diplômés, 2020.

<sup>51</sup> Hcéres, rapport d'évaluation du bilan du 2<sup>e</sup> cycle de l'Université Paris Cité, 2024.

enquête supplémentaire, mais insiste sur la nécessité de disposer de données fiables et exploitables pour mener à bien les enquêtes réglementaires.

**Le comité recommande à l'UPCité de définir une stratégie en matière de recueil de données sur l'insertion professionnelle et sur l'adéquation entre formation et emploi, et d'en faire un indicateur central pour penser l'amélioration continue des formations, quel que soit le cycle universitaire.**

**Référence 16. « L'établissement suit l'évolution de son offre de formation et s'assure de sa soutenabilité, en s'appuyant sur une politique de ressources humaines cohérente avec sa politique de formation et en mettant en œuvre une démarche d'amélioration continue. »**

## 5 / La soutenabilité de l'offre de formation : un chantier prioritaire dans un climat de tension budgétaire

L'analyse de la soutenabilité de l'offre de formation au cours de la période d'accréditation s'est révélée complexe à réaliser à la suite du processus de fusion en raison de la disparité des pratiques existantes. L'UPCité s'est munie d'outils de pilotage (fiche maquette normalisée permettant d'estimer le volume horaire de formation), mais le comité n'a pas eu accès à la description du circuit d'exploitation de ces fiches. La responsabilité de la soutenabilité de l'offre de formation semble être transférée aux composantes sans plus de détails. La lettre de cadrage de la politique de formation offre un cadrage minimaliste (nombre d'ECTS multiple de 3, avec un volume d'heures constant, forte incitation au recours à de la pédagogie innovante, internationalisation des formations).

Il ressort des différents documents (COM des facultés, dialogue stratégique et de gestion) que la charge horaire globale n'est pas répartie de façon homogène et que certaines composantes rencontrent de grandes difficultés pour déployer leur offre de formation, au risque de ne plus pouvoir exercer leurs missions de recherche. Pendant la période de référence, d'importantes réformes ont dû être déployées (notamment la réforme des études de santé et du BUT). Aucune donnée chiffrée n'est disponible (heures de cours complémentaires par composante ou faculté, évolution des RH par composante ou faculté), et aucune stratégie n'est explicitée quant au déploiement de certaines formations de niche (seuils d'ouverture) ou de disciplines rares. Cette situation rend impossible en l'état d'examiner si la charge d'enseignement induite par le nombre d'heures théoriques à assurer dans le cadre de l'offre de formation est en adéquation avec le potentiel d'enseignement. De plus, les données globales sur les RH semblent indiquer une faible diminution du potentiel d'enseignants-chercheurs durant la période, mais aussi une forte augmentation du nombre d'heures réalisées par des professionnels. Or, il est impossible de savoir si cette évolution se fait sous contrainte ou par volonté d'accroître la place du volet professionnalisant dans les formations. Dans ces conditions, il paraît extrêmement difficile de définir une politique de ressources humaines en appui de la politique de la formation, alors qu'il y a peu de redistribution de masse salariale et de supports de postes entre les facultés. **Le comité encourage l'UPCité à se doter des moyens nécessaires pour disposer de données fiables, sur l'ensemble de l'établissement, puis à les analyser et à proposer d'éventuelles redistributions de postes au bénéfice des unités qui ont les besoins les plus urgents, quitte à le faire de manière progressive.**

**Le comité a pu noter au cours de la visite que la maîtrise de la soutenabilité de l'offre de formation était désormais un objectif prioritaire pour l'UPCité alors que l'établissement doit faire face à une forte tension budgétaire.** Une note de cadrage pour la prochaine offre de formation 2025-2029 a été approuvée par le Sénat académique le 12 mars 2024. Elle fournit des éléments essentiels à la structuration pédagogique de la nouvelle offre de formation sans éluder la question des seuils d'ouverture des formations à faibles effectifs. C'est **une première étape** à saluer, même si le volet RH du déploiement de la prochaine offre n'y est pas abordé en raison des difficultés de mise en œuvre du logiciel OSE. Ce travail devra s'accompagner d'une réflexion sur la logique de subsidiarité afin que les indicateurs mis en place permettent à chaque faculté et à chaque composante de piloter la soutenabilité de son offre de formation. **Le comité recommande d'accélérer le travail d'analyse des coûts de l'offre de formation en le partageant à tous les niveaux de la gouvernance de l'établissement, de façon à définir des objectifs précis et des modèles d'allocation de moyens adaptés à leur mise en œuvre.**

## 6 / Une démarche d'amélioration continue à généraliser pour mieux piloter l'offre de formation

Si l'établissement affirme dans son autoévaluation sa volonté de s'inscrire dans une démarche d'amélioration continue de ses formations, celle-ci est encore à consolider et la mise en place d'une démarche valable pour l'ensemble de l'établissement reste à mettre en œuvre, comme en témoignent certains éléments relevés dans les rapports d'évaluation du bilan du premier et du deuxième cycle. On peut citer notamment les éléments suivants :

- Les conseils de perfectionnement ne sont pas généralisés ; la lettre de cadrage de ces conseils est très souple sur la composition et impose une réunion par mandat, ce qui est trop peu ; leur opérationnalité est laissée à l'appréciation des équipes pédagogiques, et les conclusions qui s'en dégagent ne semblent pas exploitées.
- L'évaluation des enseignements et des formations par les étudiants relève de l'initiative des équipes pédagogiques. Le RAE ne mentionne pas de réflexion globale à l'échelle de l'établissement sur les éléments qui constituent la qualité de l'enseignement, sur les moyens de les évaluer et sur la manière de les prendre en compte pour la transformation des enseignements et des formations. L'établissement en est conscient et un cadre général de mise en œuvre de l'évaluation des conditions d'études, des formations et des enseignements a été voté en juin 2023 par le Sénat académique pour la prochaine accréditation.
- De plus, la participation des étudiants aux conseils de perfectionnement n'est pas systématique et un effort doit être fait afin de renforcer leur implication dans la démarche qualité de la formation.

**Face à ce constat, le comité recommande de définir pour l'ensemble de l'établissement une charte des conseils de perfectionnement où seraient clairement décrits leur composition, leurs missions, les indicateurs suivis (attractivité, réussite, insertion professionnelle, évaluation des formations et des enseignements par les étudiants), le type de conclusions attendues et leur mode de publication.** Cette charte devra contribuer à faire entrer dans les usages dont on ne peut se dispenser la réunion annuelle des conseils de perfectionnement (par mention de licence et de master). Le fonctionnement des conseils de perfectionnement devrait être placé sous la responsabilité et sous le contrôle des facultés. Les conclusions des conseils de perfectionnement devraient être pleinement intégrées à la démarche qualité et au pilotage de l'offre de formation.

**Référence 17. « L'établissement soutient le développement de la vie étudiante et de la vie de campus, l'engagement des étudiants dans la gouvernance, et il favorise le bien-être étudiant. »**

## 7 / Une vie étudiante et associative active nécessitant une politique structurée et généralisée à l'ensemble de l'établissement

Au moment de la visite, un schéma directeur de la vie étudiante était en cours d'élaboration. Le « Document d'orientation stratégique 2021-2024 » présentait déjà une stratégie en matière de vie de campus et de vie universitaire orientée principalement vers l'égalité, le bien-être étudiant, ainsi que le développement durable. La politique de vie étudiante de l'université est financée par la contribution CVEC<sup>52</sup>, suivie par une commission vie étudiante (et une commission *ad-hoc* CVEC) et par le Sénat académique. Elle est portée par un vice-président étudiant, qui s'appuie sur une direction de la vie de campus aux missions larges (sport, culture, santé étudiante). Lors de sa visite de l'établissement, le comité a constaté que, si l'UPCité a une politique ambitieuse en matière de vie étudiante et de vie associative (pour ce qui est du sport et de l'animation des campus par exemple, cf. ci-dessous), il arrive souvent que les étudiants n'en aient pas suffisamment connaissance. **Le comité recommande à la gouvernance de l'établissement de renforcer la communication auprès des étudiants concernant l'offre de services qui leur est destinée et les moyens mobilisés par l'établissement.**

<sup>52</sup> L'UPCité a bénéficié de 3,3 M€ de budget de la CVEC en 2022 répartis entre : 30 % pour le financement d'initiatives étudiantes, 21 % pour le fonctionnement du service de santé étudiante, 18 % pour des aides sociales, 12 % pour les associations étudiantes et 8 % pour le service des sports. Le reste de l'enveloppe (environ 11 % a été utilisé pour des événements, le recrutement d'un chargé de billetterie ou pour des actions ponctuelles).

La politique de développement de la vie étudiante est aujourd'hui principalement axée sur l'accès au sport par le déploiement d'une offre d'activités sportives gratuites pour les étudiants, ainsi que sur l'accès à la culture par le recrutement d'un chargé de billetterie culture et l'accès à des événements culturels à l'extérieur de l'université à des tarifs réduits. **De l'avis du comité, cette offre sportive et culturelle constitue une réelle force pour l'université et un avantage pour ses étudiants.**

Les associations étudiantes sont relativement présentes et actives sur les campus universitaires. Cependant, la dispersion géographique des campus de l'UPCité a pour effet que, malgré les 120 associations reconnues, la vie associative reste très variable selon le campus et la faculté de rattachement. Le nouvel établissement fusionné n'a pas encore su remédier à la disparité de qualité de la vie étudiante qui préexistait entre les deux universités avant la fusion. Les associations ne sont que trop peu accompagnées et le programme de formation qui leur est proposé est lacunaire. La vie associative peut pourtant constituer un réel pilier pour le développement de la vie de campus au sein de l'université à la condition que celle-ci soit accompagnée et valorisée. **Ainsi, le comité recommande d'élaborer et d'outiller la politique de vie associative, qui se doit d'être généralisée et commune à l'ensemble de l'établissement.**

**La création de l'unité d'enseignement « engagement étudiant » favorise l'engagement, tout en permettant un développement et une valorisation des compétences transversales** avec environ 1,5 % des étudiants inscrits par an. L'UPCité ne reconnaît pas uniquement les compétences prévues par le Code de l'Éducation, mais a élargi leur périmètre à l'engagement des étudiants au niveau du territoire (par exemple, un mandat dans un conseil économique, social et environnemental régional ou dans une collectivité locale), ce qui renforce l'ouverture et l'ancrage territorial de l'université. Cependant, ce dispositif nécessite d'être généralisé à toutes les formations et à tous les niveaux (master et doctorat notamment).

Des étudiants sont présents de façon réglementaire au sein de la gouvernance de l'université, ils sont représentés au Conseil d'administration et au Sénat académique. Le taux de participation aux élections étudiantes est très largement insuffisant (3 %) et nécessite une action forte de l'UPCité pour renforcer la démocratisation des élections étudiantes ainsi que le rôle et la légitimité des élus étudiants. Le comité salue la présence d'un vice-président étudiant et des vice-doyens étudiants dans les facultés, ainsi que la création d'un Conseil de la vie étudiante impliquant les élus étudiants (instauré par ses statuts)<sup>53</sup>. L'existence de ce conseil consultatif qui se consacre à la politique de la vie étudiante montre l'engagement de l'UPCité en faveur de la participation et de l'inclusion effectives des étudiants dans sa gouvernance et son fonctionnement. **Le comité a cependant noté que sa composition et l'objectif de celui-ci nécessiteraient d'être revus.** Puisque les membres actuels de ce conseil consultatif siègent également dans d'autres organes de l'université et afin d'améliorer la représentativité, il serait en effet intéressant que sa composition comprenne également des élus des facultés et des composantes, ainsi que des représentants des associations étudiantes. **De plus, un effort doit être fait pour assurer la participation systématique des étudiants aux conseils de perfectionnement afin de renforcer leur implication dans la démarche qualité de la formation (cf. référence 16).**

Concernant l'inclusion, l'égalité, la lutte contre les discriminations et les violences sexistes et sexuelles, l'UPCité mène une politique riche. Elle a renforcé son pôle handicap étudiant et élaboré un schéma directeur handicap qui réalise un état des lieux, de façon très large, et fixe des objectifs clairs pour l'amélioration et la prise en charge des étudiants en situation de handicap. Un des points forts de ce schéma directeur handicap est la prise en compte de la transition entre le niveau secondaire et l'enseignement supérieur avec une sensibilisation des lycéens, mais également des parents, ce qui traduit une implication forte de l'établissement dans l'accompagnement des étudiants en faveur de l'égalité et de la réussite. En matière d'égalité, l'existence d'une cellule de veille, mais également la mise en place d'une « Mission Égalités » et de référents « égalités », notamment étudiants, vient souligner l'engagement de l'UPCité dans ce domaine. Cette mission est notamment en charge des actions de sensibilisation contre les violences sexistes et sexuelles et de l'accompagnement individuel en la matière. **Le comité salue les mesures prises par l'UPCité en matière d'inclusion, d'égalité, de lutte contre les discriminations et les violences sexistes et sexuelles ; il estime cependant qu'il conviendrait de les compléter en développant des outils de pilotage et en mesurant leur impact, et d'en communiquer les résultats de manière transparente à la communauté universitaire.**

---

<sup>53</sup> Le conseil de la vie étudiante comprend notamment le vice-président Étudiant, les vice-doyens étudiants des facultés, un représentant étudiant de l'IPGP, ainsi que le vice-président Formation et le directeur adjoint Formation de l'IPGP. Il est présidé par le vice-président Formation, ou le cas échéant par un vice-président ou un chargé de mission désigné par le président, assisté du vice-président Étudiant.

Enfin, la politique d'accueil des étudiants étrangers se traduit par la présence d'un guichet unique d'accueil des publics internationaux qui leur offre un accompagnement au moment de leur arrivée sur les campus de l'UPCité. De plus, un « parcours des étudiants internationaux » spécifique vise à améliorer l'expérience de ces étudiants au sein de l'université. Une attention particulière est également portée à la diffusion des informations aux étudiants étrangers. Le comité salue la volonté de l'établissement d'unifier les programmes d'accueil entre les facultés et d'organiser un guichet unique d'accueil commun « Vie étudiante – Service des relations internationales ». Un effort reste à faire quant à l'outillage, au suivi et à l'identification plus large du public étudiant international. La volonté de l'UPCité d'avoir un fort rayonnement international implique de manière générale un plus fort encouragement de la mobilité entrante et sortante des étudiants. **Le comité a pris connaissance de la ferme volonté de l'UPCité de développer la mobilité des étudiants en se concentrant prioritairement sur la mobilité sortante (cf. référence 1). Il estime que l'effort de suivi et d'accompagnement des étudiants en mobilité doit être poursuivi et concrétisé par la mise en place d'une politique propre et de soutiens adéquats.**

## Conclusion du domaine « politique de la formation, de la vie étudiante et de la vie de campus »

### a) Forces

- Une offre de formation très large et diversifiée, incluant des formations professionnalisantes ;
- Un adossement de la formation à une recherche de haut niveau, favorisé par un important maillage en *graduate schools* ;
- Une place importante donnée à l'interdisciplinarité dans les formations offertes ;
- La capacité d'accueillir un nombre d'étudiants en forte augmentation dans le domaine de la santé ;
- Une offre sportive et culturelle à destination des étudiants bien développée.

### b) Faiblesses

- Le manque de maîtrise et de suivi de la soutenabilité budgétaire de l'offre de formation ;
- Les redondances qui subsistent dans l'offre de formation ;
- Un cadrage pédagogique encore trop faible pour l'ensemble de l'établissement ;
- Le manque de démarche qualité de la formation pour l'ensemble de l'établissement, qui se manifeste notamment par des conseils de perfectionnement inégalement mis en place et des indicateurs de qualité peu suivis ;
- Une transformation pédagogique généralement trop prudente, à l'exception du domaine de la santé, et une approche « par compétences » souvent peu engagée ;
- Un enseignement des langues étrangères trop hétérogène et souvent trop restreint en regard du positionnement international de l'établissement.

### c) Recommandations

- Accélérer le travail d'analyse des coûts de l'offre de formation afin de définir des objectifs précis et des modèles d'allocation de moyens adaptés pour assurer la soutenabilité budgétaire et pédagogique de cette offre ;
- Poursuivre le processus de restructuration de l'offre de formation pour éliminer les redondances et renforcer le travail entre les équipes pédagogiques des formations proches afin de favoriser les mises en synergie et la cohérence de ces formations ;
- Renforcer la culture de l'amélioration continue des formations et définir une politique qualité des formations, ce qui implique de :
  - o définir plus précisément les choix pédagogiques spécifiques à l'établissement dans un cadrage voté en Sénat académique et accompagner les équipes pédagogiques dans la mise en œuvre de certains dispositifs nécessaires (conseils de perfectionnement et comité de suivi de la réforme de l'accès aux études de santé incluant la présence d'étudiants) ;
  - o généraliser l'évaluation des enseignements et favoriser la prise en compte de la parole des étudiants dans les réflexions concernant le cadrage de l'offre de formation et l'évolution des pratiques pédagogiques ;
- Renforcer l'attractivité des formations d'UPCité pour les meilleurs étudiants internationaux en particulier au niveau du master et du doctorat, en développant une offre en langue anglaise à l'articulation des domaines de recherche d'excellence et en améliorant les conditions d'accueil ; de manière générale,

renforcer l'enseignement des langues par cohérence avec l'ambition de l'internationalisation de la formation ;

- Poursuivre et renforcer l'accompagnement et le soutien des mobilités d'étudiants entrantes et sortantes ;
- Structurer et outiller une politique de vie étudiante et associative pour la renforcer et la décloisonner, compte tenu de la répartition de l'établissement entre plusieurs sites ; faire clairement connaître cette politique aux étudiants.

# Avis du comité sur l'Institut de physique du globe de Paris

L'avis général exprimé par le comité sur l'ensemble de l'UPCité concerne également l'établissement-composante IPGP. Le présent avis spécifique à l'IPGP complète cet avis général.

## 1 / Forces principales

- L'IPGP manifeste une forte volonté de s'intégrer comme établissement-composante au sein de l'UPCité en raison **d'une communauté de vues sur l'ambition affichée par l'UPCité lors de sa création**. Par ce choix, **la qualité scientifique de l'IPGP**, reconnue internationalement, contribue significativement à la renommée et au rayonnement de l'UPCité. La recherche de très haut niveau conduite par l'IPGP se fait dorénavant sous la marque et la signature de l'UPCité et vient ainsi contribuer à l'intensité de sa recherche.
- Les thématiques scientifiques traitées par l'IPGP, les sciences de la Terre, des planètes et de l'environnement, jouent un rôle majeur dans l'orientation stratégique que l'UPCité a choisi de développer sous la signature de la « santé planétaire » et **contribuent significativement à l'orientation interdisciplinaire que l'établissement public expérimental souhaite renforcer pour afficher sa singularité**.
- **L'IPGP est bien intégré à l'UPCité en matière de formation** puisque le département de la formation et des études doctorales de l'IPGP pilote l'ensemble de l'activité de formation de l'université dans le domaine des sciences de la Terre, des planètes et de l'environnement.

## 2 / Faiblesses appelant une vigilance particulière

- Malgré un alignement stratégique évident entre l'IPGP comme établissement-composante et l'UPCité dans son ensemble, **la contribution de l'IPGP à la construction et à la consolidation du nouvel établissement public expérimental reste relativement modeste et concentrée sur son propre positionnement : elle devrait être élargie** à la recherche de solutions favorables à l'ensemble de l'établissement.
- En matière de visibilité et de rayonnement, **le maintien d'une double marque de l'IPGP et de l'UPCité dans la communication institutionnelle de l'IPGP ne permet pas de manifester complètement sa volonté d'intégration**. Cet aspect nécessite une réflexion permettant de mieux mettre en valeur le fait que l'IPGP fait partie intégrante de l'UPCité.
- **Des pistes de partage d'expertise, voire de mutualisation, encore insuffisamment exploitées à ce stade entre IPGP et l'UPCité, dans les domaines du pilotage opérationnel**, notamment dans les cas où l'IPGP connaît un certain retard par rapport à l'université (par exemple pour les outils de gestion financière).

## 3 / Recommandations principales

- Si la pertinence de l'intégration de l'IPGP au sein de l'UPCité ne fait aucun doute, du point de vue thématique et stratégique, et si la structure choisie confère à l'IPGP une grande marge d'autonomie à laquelle il tient et qui lui garantit une efficacité et une agilité précieuses, **le comité d'experts encourage l'IPGP à s'impliquer plus fortement dans les futurs travaux de consolidation et d'amélioration du fonctionnement de l'ensemble de l'établissement**. L'IPGP devrait s'engager davantage en interaction avec les facultés pour que l'établissement, dans son ensemble, puisse s'orienter résolument vers l'ambition affichée, contribuer plus efficacement à une identité commune, et finalement **favoriser la réussite de la sortie de la phase d'expérimentation**.

- **Du point de vue opérationnel et en vue de la sortie de la phase d'expérimentation, le comité recommande à l'IPGP de redéfinir, conjointement avec la gouvernance centrale de l'UPCité, ses droits et devoirs envers l'ensemble, ainsi que les modalités de partage des responsabilités de service et de support**, afin d'identifier une manière de fonctionner qui, tout en respectant les prérogatives des deux parties, contribue à la consolidation de l'UPCité et soit perçue comme un modèle.

# Table des matières

<b>Avis du comité</b> .....	<b>3</b>
1 / Forces principales .....	3
2 / Faiblesses appelant une vigilance particulière .....	3
3 / Recommandations principales.....	3
<b>Présentation de l'établissement</b> .....	<b>6</b>
1 / Caractérisation de l'établissement et de son territoire.....	6
2 / Recommandations de la précédente évaluation (rapport publié le 18 décembre 2018) .....	8
3 / Rapport d'autoévaluation et visite de l'établissement .....	9
<b>Le pilotage stratégique et opérationnel</b> .....	<b>11</b>
1 / Un positionnement très ambitieux .....	11
2 / Une stratégie 2030 à élaborer.....	13
3 / Une inscription claire de l'UPCité dans son environnement .....	15
4 / Des structures de gouvernance originales, à la fois pertinentes et perfectibles.....	16
5 / Un modèle d'organisation à stabiliser grâce à des services renforcés.....	18
6 / De forts enjeux en matière de communication .....	19
7 / Un important travail à fournir pour établir une culture numérique commune .....	20
8 / Une démarche qualité amorcée, mais des fondamentaux à consolider.....	20
9 / Un redressement financier et des capacités de pilotage, conditions de la soutenabilité du développement d'UPCité .....	21
10 / La nécessité de poursuivre les efforts en matière de recrutement et de fidélisation des personnels .....	22
11 / Un pacte social à relancer et une politique de qualité de vie au travail à renforcer .....	23
12 / Un pilotage immobilier partiel, centré sur les grands projets, qui doit progresser sur les activités d'exploitation .....	24
Conclusion du domaine « pilotage stratégique et opérationnel » .....	25
<b>La politique de la recherche, de l'innovation, de l'inscription de la science dans la société</b> .....	<b>27</b>
1 / Une université de recherche intensive de rang mondial .....	27

2 / Une recherche renforcée par des mesures de soutien, des financements compétitifs et des infrastructures de haut niveau .....	30
3 / L'IdEx et le Pôle universitaire d'innovation comme catalyseurs d'innovation et de valorisation .....	31
4 / Une politique d'inscription de la science dans la société qui se déploie.....	32
5 / Un continuum d'innovation en croissance, mais à consolider .....	33
Conclusion du domaine « politique de la recherche, de l'innovation, de l'inscription de la science dans la société ».....	35
<b>La politique de la formation, de la vie étudiante et de la vie de campus.....</b>	<b>36</b>
1 / Une offre de formation riche, solide et diversifiée, dont la restructuration n'est pas encore pleinement aboutie .....	36
2 / Une transformation pédagogique à poursuivre .....	39
3 / Une attention particulière à prêter à l'attractivité des formations et à l'accompagnement de la réussite des étudiants .....	41
4 / Un enjeu d'insertion professionnelle à mieux prendre en compte dans l'amélioration continue des formations.....	42
5 / La soutenabilité de l'offre de formation : un chantier prioritaire dans un climat de tension budgétaire .....	43
6 / Une démarche d'amélioration continue à généraliser pour mieux piloter l'offre de formation.....	44
7 / Une vie étudiante et associative active nécessitant une politique structurée et généralisée à l'ensemble de l'établissement .....	44
Conclusion du domaine « politique de la formation, de la vie étudiante et de la vie de campus ».....	47
<b>Avis du comité sur l'Institut de physique du globe de Paris.....</b>	<b>49</b>
1 / Forces principales .....	49
2 / Faiblesses appelant une vigilance particulière .....	49
3 / Recommandations principales.....	49
<b>Table des matières .....</b>	<b>51</b>
<b>Liste des sigles.....</b>	<b>53</b>
<b>Observations du président de l'université.....</b>	<b>56</b>
<b>Organisation de l'évaluation.....</b>	<b>57</b>

# Liste des sigles

## À

AAP	Appel à projets
ANR	Agence nationale de la recherche
APC	Approche par compétences
AP-HP	Assistance Publique – Hôpitaux de Paris
ASDESR	Accélération des stratégies de développement des établissements d'enseignement supérieur et de recherche (appel à projets)

## B

Biatss	(personnels) Bibliothécaires, ingénieurs, administratifs, techniciens, personnels sociaux et de santé
BUT	Bachelor universitaire de technologie

## C

CA	Conseil d'administration
CED	Collège des écoles doctorales
CHU	Centre hospitalo-universitaire
Cifre	Convention industrielle de formation par la recherche
CNRS	Centre national de la recherche scientifique
ComUE	Communauté d'universités et établissements
COM	Contrat d'objectifs et de moyens (outil interne à l'université)
COS	Conseil stratégique international
CPER	Contrat de plan État-région
CRBSP	Comité de recherche biomédicale et santé publique
Crous	Centre régional des œuvres universitaires et scolaires
CTI	Commission des titres d'ingénieurs

## D

DAEU	Diplôme d'accès aux études universitaires
DGS(A)	Direction/directeur/directrice général(e) des services (adjoint[e])
DRH	Direction des ressources humaines
DSIN	Direction des systèmes d'information et du numérique
DUT	Diplôme universitaire de technologie

## E

EC	Enseignant-chercheur
ECTS	<i>European Credits Transfer System</i> (Système européen de transfert et d'accumulation de crédits)
ED	École doctorale
EPE	Établissement public expérimental
EPSCP	Établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel
EquipEx	Équipement d'excellence
Erasmus	<i>European action scheme for the mobility of university students</i>
ERC	<i>European Research Council</i>
ESR	Enseignement supérieur et recherche
EUR	École universitaire de recherche
ExcellencES	Excellences sous toutes ses formes (appel à projets)

## F

F3CST Formation spécialisée en matière de santé, sécurité et conditions de travail  
FLE Français langue étrangère

## G

GHU Groupement hospitalo-universitaire  
GPEEC Gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences  
GVT Glissement vieillesse technicité

## H

Hcéres Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur  
HRS4R *Human resources strategy for researchers*

## I

I-Site Initiative science innovation territoire économie  
IDéES Intégration et développement des IdEx et des I-Site (appel à projets)  
IdEx Initiative d'excellence  
IHU Institut Hospitalo-Universitaire  
Inserm Institut national de la santé et de la recherche médicale  
IPGP Institut de Physique du Globe de Paris  
IRD Institut de recherche pour le développement  
IUT Institut universitaire de technologie

## L

L.AS Licence accès santé  
LabEx Laboratoire d'excellence

## M

MCF Maître de conférences

## N

NCU Nouveau cursus à l'université

## O

ONR Organisme national de recherche  
OSE Organisation des services d'enseignement  
OST Observatoire des sciences et techniques  
OVEF Observatoire de la vie étudiante et de la formation

## P

PASS Parcours accès santé spécifique  
PEPR Programmes et équipements prioritaires de recherche  
PIA Programme d'investissements d'avenir  
PI Propriété intellectuelle  
PIP Pôle d'innovation pédagogique

PR Professeur des universités  
PSL Université Paris Sciences & Lettres  
PUI Pôle universitaire d'innovation

## Q

QVCT Qualité de vie et des conditions de travail

## R

RAE Rapport d'autoévaluation  
RH Ressources humaines  
RHU Recherche Hospitalo-Universitaire en santé  
Rifseep Régime indemnitaire tenant compte des fonctions, des sujétions, de l'expertise et de l'engagement professionnel  
RNCP Répertoire national des certifications professionnelles

## S

SAPS Sciences avec et pour la société  
Satt Société d'accélération du transfert de technologies  
SFRI Structuration de la Formation par la Recherche dans les Initiatives d'excellence (appel à projets)  
Shon Surface hors œuvre nette  
SHS Sciences humaines et sociales  
SI Système d'information  
SPSI Schéma pluriannuel de stratégie immobilière  
SWOT (analyse) *Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*

## U

UFR Unité de formation et de recherche  
UPCité Université Paris Cité  
UMR Unité mixte de recherche

## V

VAE Validation des acquis de l'expérience

# Observations du président de l'Université Paris Cité



Le président

Paris, le 17 octobre 2024

MONSIEUR PIERRE GLAUDES  
HCÉRES  
DIRECTEUR DU DÉPARTEMENT  
D'ÉVALUATION DES ÉTABLISSEMENTS

**Objet : Observations générales – Synthèse établissement Université Paris Cité**

Monsieur le Directeur du Département d'évaluation des établissements du Hcéres,  
Cher collègue,

Au nom de l'université Paris Cité, je souhaite remercier chaleureusement le comité d'expert-es pour la qualité des échanges menés lors de sa visite de notre établissement en avril dernier, ainsi que pour le travail d'analyse effectué et les recommandations constructives et pertinentes contenues dans leur rapport. J'adresse également mes remerciements aux équipes du Hcéres mobilisées sur l'ensemble du processus d'évaluation intégrée de l'université.

Présidence

Référence

Pr/cabinet/85-2024

Adresse

85 boulevard St-Germain  
75006 - Paris

[Secretariat.presidence@u-paris.fr](mailto:Secretariat.presidence@u-paris.fr)

[www.u-paris.fr](http://www.u-paris.fr)

Ce travail d'évaluation est particulièrement précieux pour l'université Paris Cité à ce stade de son existence où se termine la phase de création de la nouvelle université par fusion des deux membres fondateurs, Paris Descartes et Paris Diderot, et l'intégration de l'Institut Physique du Globe de Paris comme établissement-composante, suivie par l'association stratégique avec l'Institut Pasteur. La démarche d'auto-évaluation dans un premier temps, et les échanges avec le comité d'expert-es dans un second temps, ont été l'occasion pour les équipes de l'université de mener une première réflexion sur le chemin parcouru, sur les réalisations récentes, et plus largement sur les objectifs de développement et la trajectoire de l'établissement.

Le rapport du comité des experts, réalisé sur la base du dossier d'autoévaluation remis à l'été 2023 et la visite d'établissement d'avril 2024, rend un avis tant éclairé qu'équilibré sur la situation actuelle de l'université. Il identifie un certain nombre de points de vigilance ainsi que d'importantes lignes de force de notre université. Nous en partageons les principaux constats, tels que la nécessaire simplification du fonctionnement institutionnel de l'université, l'importance de la définition de processus administratifs adaptés et performants, l'enjeu de l'amélioration du pilotage de l'offre de formation, ou le renforcement attendu de la vie étudiante. L'élaboration et la mise en œuvre du Contrat d'Objectifs Moyens et Performance, d'une part, et de schémas directeurs, d'autre part, permettront d'apporter des réponses aux problématiques identifiées.

Comme vous le soulignez, une nouvelle étape majeure pour l'université est la préparation de la sortie de la période d'expérimentation. Nous serons, dans ce processus, particulièrement attentifs aux recommandations du comité des expert-es qui concernent les sujets de gouvernance.

En vous renouvelant mes remerciements, je vous prie d'agréer, Monsieur le Directeur du département d'évaluation des établissements, l'assurance de ma sincère considération.

Édouard Kaminski

# Organisation de l'évaluation

La visite de l'évaluation de l'Université Paris Cité a eu lieu du 2 au 5 avril 2024.

Le comité était présidé par **Monsieur Dominique Arlettaz**, professeur ordinaire de mathématique (à la retraite), ancien président de l'Université de Lausanne (Suisse), accompagné d'un vice-président en la personne de **Monsieur Sébastien Bernard**, professeur des universités en droit public de l'Université Grenoble-Alpes, ancien président d'université (Grenoble 2).

Le comité est aussi composé des experts suivants par ordre alphabétique :

- **Madame Fabienne Alary**, professeur des universités en chimie de l'Université Toulouse 3 - Paul Sabatier, vice-présidente de la commission formation et vie universitaire de l'Université.
- **Monsieur Laurent Baly**, président de la Satt Sud-Est ;
- **Madame Céline Fauvet**, directrice générale des services adjointe de l'Université de Rennes ;
- **Monsieur Vincent Moreau**, directeur général des services de l'Université de Bordeaux ;
- **Monsieur Jean-François Mornex**, professeur des universités – praticien hospitalier (PU-PH), pneumologue, vice-président chargé du partenariat hospitalo-universitaire de l'Université Claude Bernard Lyon 1 ;
- **Madame Françoise Peyrard**, vice-présidente CEVU de l'Université Clermont Auvergne ;
- **Madame Clara Potié**, étudiante en master Psychologie, Cerveau et cognition : Neuropsychologie, étudiante élue au CA et au Conseil de Collège Sciences de l'Homme, Université de Bordeaux.

**Madame Michèle Cottier**, conseillère scientifique, et **Madame Camille Duran**, chargée de projet, représentaient le Hcéres.

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

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

Évaluation des universités et des écoles  
Évaluation des unités de recherche  
Évaluation des formations  
Évaluation des organismes nationaux de recherche  
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)

