

RAPPORT D'ÉVALUATION DE L'UNIVERSITÉ PARIS-SUD

CAMPAGNE D'ÉVALUATION 2018-2019
VAGUE E

Rapport publié le 07/11/2019



Pour le Hcéres¹ :

Le Président du Hcéres
Par intérim, la Secrétaire
générale
Nelly Dupin

Au nom du comité d'experts² :

Jean-François Carpentier, Président
du comité

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

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

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



Sommaire

Sommaire

Présentation de l'établissement	4
Le positionnement institutionnel et la stratégie de développement	7
1/ Une stratégie globale qui positionne l'établissement comme moteur de la construction de l'Université Paris-Saclay pour une visibilité, attractivité et compétitivité accrues	8
2/ Un secteur santé riche, performant et complexe requérant une plus grande intégration.....	9
La gouvernance et le pilotage de l'établissement.....	10
1 / Une organisation cohérente et efficace en accord avec la stratégie de subsidiarité prônée par l'établissement.....	10
2 / Des compétences partagées entre services centraux et composantes en appui de la politique définie par l'établissement.....	11
a. Une politique de la qualité en devenir	12
b. Une identité Paris-Sud bien affirmée à inscrire dans le cadre du nouvel établissement Paris-Saclay..	12
3 / Un pilotage au service de la mise en œuvre opérationnelle du processus de transformation de l'établissement.....	12
Des moyens humains, financiers, et immobiliers mobilisés dans la dynamique de transformation et de restructuration.....	13
a. Une fonction de gestion des ressources humaines dont la réorganisation interne doit être poursuivie et s'ouvrir sur de nouvelles perspectives.....	13
b. Une situation financière globalement maîtrisée avec des points de vigilance à prendre en compte dans un pilotage financier optimisé	14
c. Une stratégie patrimoniale à davantage expliciter et doter d'outils de pilotage performants.....	15
La recherche et la formation	17
1 / Une politique de recherche au service de l'excellence et en accompagnement des initiatives des chercheurs.....	17
2 / Politique de formation tout au long de la vie : des formations de haut niveau, une véritable attention à la pédagogie	19
3 / Une articulation entre recherche et formation davantage coordonnée par les acteurs que pilotée par l'université.....	21
4 / Documentation : une intégration largement engagée à poursuivre	21
La réussite des étudiants	23
1 / Parcours des étudiants : une très large prise en compte de la diversité des besoins des étudiants.....	23
2 / La vie étudiante : un soutien politique affirmé, une visibilité à renforcer.....	24
3 / La participation des étudiants à la gouvernance : une réussite	25
La valorisation et la culture scientifique	27
1 / Une valorisation des résultats de la recherche favorisée par des processus agiles mais nécessitant une lisibilité accrue.....	27
2 / La diffusion, l'enrichissement du patrimoine et le développement de la culture scientifique et technique : une priorité pour l'établissement.....	28
Les relations européennes et internationales.....	29
Un établissement largement investi dans une politique européenne et internationale, encore à faire progresser en lisibilité et visibilité	29
Conclusion	31

1/ Les points forts	31
2/ Les points faibles	31
3/ Les recommandations	32
Liste des sigles.....	33
Observations du Président	36
Organisation de l'évaluation	39

Présentation de l'établissement

1/ CARACTÉRISATION DU TERRITOIRE

La région Île-de-France comporte trois académies (Créteil, Paris et Versailles), est composée par huit départements et compte 15 universités. Pour l'année 2017-2018, 707 000¹ étudiants étaient inscrits dans un établissement d'enseignement supérieur francilien, dont 384 000 à l'université. L'Île-de-France est la première région européenne en matière de dépenses en recherche et développement². La région est au premier rang des régions européennes en matière de production scientifique (4 % de la production européenne) et de demandes de brevets européens (5 % des demandes). En Île-de-France, il existe à l'heure de la rédaction de ce rapport neuf coordinations territoriales³, sept organisées sous forme de communautés d'universités et établissements (Comue), une sous la forme d'association, et une toute récemment créée (Institut Polytechnique de Paris - IPP⁴ sous forme d'établissement public expérimental suite à l'ordonnance du 12 décembre 2018).

2/ STRUCTURATION DU SITE PARIS-SACLAY

En janvier 2019, la coordination territoriale constituée par la Comue Université Paris-Saclay comprend les 19 membres suivants :

- trois universités : université d'Évry-Val-d'Essonne, université Paris Sud, université Versailles Saint Quentin ;
- neuf écoles : CentraleSupélec, École normale supérieure Paris-Saclay, École polytechnique, Ensta ParisTech, Institut Mines Télécom (Télécom ParisTech et Télécom SudParis), Ensaie-Genes, AgroParisTech, HEC⁵, IOGS ;
- six organismes : CEA⁶, CNRS⁷, Inra⁸, Inria⁹, Inserm¹⁰, Onera¹¹ ;
- l'Institut des hautes études scientifiques.

La Comue est porteuse d'un projet Idex « Université Paris-Saclay », labellisé en février 2012, doté de 950 M€ non consommables (environ 30 M€ d'intérêts annuels) et en situation de période probatoire jusqu'en décembre 2020 en vue de sa validation définitive.

La Comue est actuellement organisée en dix départements de recherche qui regroupent 185 unités de recherche évaluées par le Hcéres, huit *Schools* qui portent 45 mentions de master (9 136 étudiants à la rentrée 2016) et 20 écoles doctorales regroupées dans le cadre d'un collège doctoral (4 380 doctorants inscrits à la Comue à la rentrée 2016, sur un total de près de 5 400 doctorants sur le site).

Les établissements de la Comue accueillent à la rentrée 2017 près de 76 000 étudiants. Ils disposaient à cette même date d'un effectif de 3 835 enseignants-chercheurs et enseignants titulaires dont 3 400 enseignants-chercheurs¹². Sur le site, les organismes de recherche déclarent 3 900 chercheurs et cadres de recherche titulaires¹³.

¹ Source : Repères et références statistiques sur les enseignements, la formation et la recherche, édition 2018 / Mesri.

² La dépense intérieure de recherche et développement (Dird) francilienne s'élevait en 2012 à 18 500 M€ (la Dird des administrations étant de 5 802 M€).

³ Au sens de la loi sur l'enseignement supérieur et la recherche du 22 juillet 2013.

⁴ Décret n°2019-549 du 31 mai 2019.

⁵ École des hautes études commerciales.

⁶ Commissariat à l'énergie atomique et aux énergies alternatives.

⁷ Centre national de la recherche scientifique.

⁸ Institut national de recherche agronomique.

⁹ Institut national de la recherche en informatique et en automatique.

¹⁰ Institut national de la santé et de la recherche médicale.

¹¹ Office national d'études et de recherches aérospatiales.

¹² Source : tableau de bord de l'enseignement supérieur (établissements Mesri), données certifiées CTI (écoles ingénieur), site internet HEC.

¹³ Personnels CNRS, CEA, Inserm et Inra affectés dans les unités de recherche sous tutelle des établissements de la Comue (sources : notes de positionnement).

Depuis 2017, des évolutions importantes du site ont eu lieu avec la sortie de l'Idex puis de la Comue (fin 2019) de six écoles comptant près de 6 000 étudiants (l'école Polytechnique, l'Ensta ParisTech, le Genes, l'Institut Mines-Télécom : Télécom ParisTech et Télécom Sud Paris et HEC). Ces évolutions ont conduit à la création, pour les quatre premiers établissements, d'un nouveau regroupement intitulé IPP. Par ailleurs, en 2018, la Comue annonce sa transformation au 1^{er} janvier 2020 en un nouvel établissement expérimental disposant de composantes pouvant conserver leur personnalité morale.

3/ CARACTÉRISATION DE L'UNIVERSITÉ PARIS SUD

L'université Paris-Sud (UPSud ou Paris-XI), université pluridisciplinaire au statut d'établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel, se revendique comme « une université de recherche intensive de rang mondial au spectre disciplinaire large »¹⁴. À l'exception des humanités, cette université scientifique et médicale couvre tous les domaines de la connaissance. Le décret n° 70-1174 du 17 décembre 1970 porte création de l'université Paris-XI, qui deviendra université Paris-Sud par décision du conseil d'administration du 11 juillet 2011¹⁵.

Issue d'une prise d'autonomie par rapport à l'université de Paris intra-muros et d'une relocalisation au Sud de Paris, en limite du plateau de Saclay, l'université est aujourd'hui organisée en 10 composantes :

- cinq UFR¹⁶ : faculté Jean Monnet (droit, économie, gestion) ; faculté de médecine ; faculté de pharmacie ; faculté des sciences d'Orsay ; UFR Staps¹⁷ ;
- trois IUT¹⁸ : IUT de Cachan (génie électrique et informatique Industrielle, génie mécanique et productique) ; IUT d'Orsay (chimie, informatique, physique) ; IUT de Sceaux (gestion, commerce, management) ;
- une école d'ingénieurs (Polytech Paris-Sud) ;
- un observatoire des sciences de l'univers (Osups).

Les activités de l'université sont ainsi réparties sur sept campus répartis formant deux pôles géographiques :

- le pôle dit « plateau scientifique de Saclay », géographiquement situé sur les communes d'Orsay, Bures et Gif-sur-Yvette, avec la présence de trois UFR : sciences, Staps et une antenne de l'UFR Droit-Economie-Gestion (DEG), l'IUT d'Orsay et l'école d'ingénieurs – EPU Polytech Paris-Sud, ainsi que l'Observatoire des Sciences de l'Univers de Paris-Sud ;
- le pôle dit « vallée scientifique de la Bièvre », géographiquement situé sur les communes du Kremlin Bicêtre (UFR de médecine), de Cachan (IUT), de Sceaux (UFR DEG et IUT), et de Chatenay-Malabry (UFR de pharmacie amenée à déménager en 2022 sur le plateau de Saclay).

Pour l'année universitaire 2017-2018, l'établissement compte 21 964 étudiants en inscription principale - dont 15 167 en 1^{er} cycle (69 %), 6 741 en 2^e cycle (31 %) et 56 en 3^e cycle¹⁹ - parmi lesquels 4 962 sont inscrits dans les formations de santé, dont 1 034 en Paces²⁰ ou PluriPASS²¹, 1 307 en formation Staps, 2 552 en diplôme d'établissement et 632 en formation d'ingénieurs. Sur cette même année, 52 % sont des étudiantes et 7 % sont de nationalité étrangère, titulaires d'un diplôme étranger²². Considérant la même période, l'université compte un effectif de 2 472 enseignants, dont 1 592 titulaires (482 PR - professeur des universités ; 859 MCF - maîtres de conférences ; 251 enseignants du second degré), 880 enseignants non permanents et près de 2 000 chercheurs hébergés ou associés aux UMR ainsi que 1 743 personnels Biatss²³, parmi lesquels 1 249 sont titulaires.

¹⁴ Au classement de « Shanghai » (ARWU) - depuis sa création - l'UPSud est une des deux premières universités de recherche en France.

¹⁵ Statuts de l'université Paris-Sud adoptés par le conseil d'administration du 13 novembre 2017.

¹⁶ Unités de formation et de recherche.

¹⁷ Sciences et techniques des activités physiques et sportives.

¹⁸ Institut universitaire de technologie.

¹⁹ À noter qu'une partie des masters et la totalité des doctorants sont inscrits à la Comue Université Paris-Saclay.

²⁰ Première année d'études dans l'enseignement supérieur commune aux étudiants souhaitant s'orienter en médecine, pharmacie, masso-kinésithérapie, odontologie ou maïeutique.

²¹ Parcours de formation qui permet d'accéder aux études de santé : médecine, pharmacie, maïeutique, odontologie, kinésithérapie et ergothérapie.

²² Tableau de bord ESR - consulté le 13 juin 2019.

²³ Bibliothécaires, ingénieurs, administratifs, techniciens, ouvriers, personnels sociaux et de santé.

L'université Paris-Sud compte 78 unités de recherche en cotutelle ou en partenariat, deux unités propres et une unité en restructuration du CNRS²⁴. Les unités de recherche relèvent de cinq domaines scientifiques :

- Droit, économie, gestion (six unités) : six équipes d'accueil (EA).
- Médecine (26 unités) : une EA ; quatre unités mixtes de recherche (UMR) CNRS-GR ; 20 UMR Inserm ; une UMR CEA.
- Pharmacie (sept unités) : quatre EA ; deux UMR CNRS ; une UMR Inserm.
- Sciences (38 unités) : deux EA ; 34 UMR CNRS ; deux UMR Inserm.
- Staps (une unité) : une EA.

La direction des activités de recherche et d'innovation de l'université suit les projets de type Investissements d'Avenir (actuellement 11 Équipex, huit Labex, un IRT, un ITE, trois cohortes et trois infrastructures en biologie et santé), en lien avec l'administration de l'Idex. Les années 2015 à 2017 ont vu le démarrage de quatre projets RHU (recherche hospitalo-universitaire) et de deux instituts Convergence.

4/ CONTEXTE DE L'ÉVALUATION

La présente évaluation *ex-post* couvre la période contractuelle 2015-2019. À horizon 2020, et en lien avec l'ordonnance publiée fin 2018²⁵, l'université Paris-Sud s'inscrit avec la Comue Université Paris Saclay dans un projet d'université cible Paris-Saclay. Ce nouvel établissement impliquera - entre autres - la disparition de l'université Paris-Sud au profit du nouvel établissement.

La précédente évaluation de l'université Paris-Sud par l'Aéres a fait l'objet d'un rapport publié en septembre 2014.

À l'appui des documents fournis pour la présente évaluation, des conclusions et recommandations de la précédente évaluation ainsi que des attentes exprimées par l'établissement, le comité d'experts a choisi de porter une attention particulière aux thèmes suivants :

- L'explicitation de la trajectoire institutionnelle en vue du passage à l'Université Paris-Saclay (les leviers, moyens, etc.) : état d'avancement du processus de transformation et rôle de l'Idex.
- La gouvernance et la subsidiarité en particulier dans le secteur santé.
- Le pilotage et la soutenabilité : RH, finances, immobilier.
- La politique d'accompagnement de l'étudiant.
- L'articulation formation-recherche.
- La politique partenariale et la valorisation.
- Les évolutions depuis l'autoévaluation.

²⁴ Annexe du RAE.

²⁵ Ordonnance 2018-1131 du 12 décembre 2018 relative à l'expérimentation de nouvelles formes de rapprochement, de regroupement ou de fusion des établissements d'enseignement supérieur et de recherche.

Le positionnement institutionnel et la stratégie de développement

L'université Paris-Sud revendique ostensiblement une position – par ailleurs largement objectivée et reconnue au travers de divers indicateurs aux premiers rangs desquels les grands classements internationaux et la reconnaissance de ses chercheurs – d'une « *université de recherche intensive de rang mondial au spectre disciplinaire large ; à l'exception des humanités, elle couvre tous les domaines de la connaissance* »²⁶. Elle est « *reconnue comme l'une des meilleures universités d'Europe, tant pour la recherche que pour la formation* »²⁷. Construit dans une logique facultaire, l'établissement porte une ambition d'excellence s'appuyant sur une recherche revendiquée comme très disciplinaire et nourricière d'une formation « *d'une pluridisciplinarité éclairée* »²⁸ à tous les niveaux, de la licence au doctorat.

Les missions de service public²⁹ mises en avant par l'établissement sont au nombre de trois: (i) *dispenser une formation universitaire de qualité fortement adossée à la recherche pour tous les cycles, conduisant à la réussite et l'insertion professionnelle de tous nos étudiants, (ii) soutenir une recherche, libre et indépendante, de haut niveau avec un rayonnement international exceptionnel, qui prépare l'avenir à long terme, (iii) avoir un impact intellectuel, économique et social concrétisé par des interactions avec les milieux socio-économiques, culturels et associatifs, autant nationales qu'internationales.*

Tout comme les missions, les valeurs identitaires défendues par l'université Paris Sud³⁰ sont au nombre de 4 – (i) *une démarche rigoureuse, une exigence scientifique et une ambition affirmée, (ii) une pensée indépendante libre et intellectuellement diversifiée telle que reflétée dans nos enseignements et nos recherches, (iii) la responsabilité de l'accès au savoir, du développement de la pensée critique et de l'esprit citoyen chez nos étudiants, (iv) l'ouverture au monde international, économique, culturel et social.* Elles sont claires et restent classiques pour un établissement de ce type. Il en va de même pour l'ouverture à l'international et ses missions de diffusion de la culture scientifique, technologique et industrielle (CSTI) qui figurent dans les missions générales de toute université bien que pour la dernière, elle soit affichée comme une des priorités fortes de l'établissement. Ces missions et valeurs sont largement partagées et reprises par les personnels et usagers de l'université qui témoignent d'un sentiment non feint d'attachement à l'établissement.

Avec une majorité de ses 80 unités de recherche³¹ associées – au premier rang desquels le CNRS, l'Inserm et le CEA –, et près de 2 000 chercheurs hébergés ou associés aux UMR (unités mixtes de recherche), l'université Paris-Sud entretient un partenariat intense avec les organismes nationaux de recherche. C'est tout particulièrement le cas dans les disciplines scientifiques « dures et fondamentales », l'établissement reconnaissant d'autre part « *un retard en matière de réseaux dans le domaine des sciences humaines et sociales* »³², caractérisé par la seule présence de six EA et aucune UMR sur ce secteur. Il est toutefois prévu de le renforcer au travers de la nouvelle Maison des sciences de l'homme (MSH) et de la société Paris-Saclay. L'université Paris-Sud et les ONR³³ ont su inscrire dans leurs différents domaines d'activités partagés (recherche, valorisation, partenariat, international, formation, etc.) des procédures et objets (UMS, LIA³⁴, GDR³⁵) faisant preuve d'agilité et d'efficacité. Les ONR sont également très impliqués dans l'actuelle Comue et la future Université Paris-Saclay : l'université Paris-Sud affiche avec eux une vision manifestement largement partagée de la politique de site.

Cette identité affirmée et cette intensité scientifique confèrent à l'université Paris-Sud un positionnement très fort dans le contexte de la restructuration du site de Paris-Saclay ; elles la placent, de fait et sans hégémonie

²⁶ RAE, p. 7.

²⁷ RAE, p. 8.

²⁸ RAE, p. 38.

²⁹ RAE, p. 7.

³⁰ RAE, p. 7.

³¹ Les activités de recherche s'effectuent au sein de 77 unités sous cotutelle ou en partenariat (UMR), deux unités propres (EA) et une unité en restructuration du CNRS.

³² RAE, p. 11.

³³ Organismes nationaux de recherche.

³⁴ Laboratoire international associé.

³⁵ Groupement de recherche international.

quelconque, comme **un acteur majeur de l'actuelle Comue et encore plus comme le socle de la toute prochaine Université Paris-Saclay**. L'université Paris-Sud affiche une vision claire de son positionnement dans le futur établissement qui verra le jour en 2020 et la construction d'une identité commune nouvelle : « *L'université Paris-Sud a fait le choix de créer avec ses partenaires écoles, universités et organismes de recherche une université comptant parmi les 20 meilleures mondiales et jouant un rôle territorial fort en particulier en lien avec les deux autres universités côté formation et insertion de notre jeunesse et avec les grandes écoles pour renforcer les liens avec le monde socio-économique et en particulier local avec la création du cluster académique-industriel Paris-Saclay* »³⁶.

1/ Une stratégie globale qui positionne l'établissement comme moteur de la construction de l'Université Paris-Saclay pour une visibilité, attractivité et compétitivité accrues

La stratégie institutionnelle de l'université Paris-Sud est déclinée en six grands axes³⁷ : *formation et vie universitaire ; recherche et innovation ; relations internationales ; médiation et environnement ; transformation numérique ; gouvernance*. En pleine cohérence avec sa disparition programmée en janvier 2020 simultanément à la création de l'établissement expérimental Université Paris-Saclay, l'université Paris-Sud a ainsi construit une trajectoire ayant vocation à s'insérer dans le nouvel établissement et à impulser la dynamique avec ses partenaires de site.

Dans la perspective plus éloignée, à 2025, de la fusion avec les deux autres universités qui possèdent un nombre de composantes similaires à l'université Paris-Sud, **le comité recommande néanmoins de veiller particulièrement à l'articulation entre les futures composantes et d'en faire ainsi un enjeu majeur du nouvel établissement**.

L'université Paris-Sud, avec ses partenaires, a su parfaitement se saisir des objets du PIA et des opportunités qu'ils ouvrent. Ainsi, malgré le déploiement *in fine* de deux projets distincts (Université Paris-Saclay et Institut Polytechnique de Paris), l'initiative d'excellence (Idex) « Université Paris-Saclay » a joué son rôle de structuration et d'expérimentation attendu du PIA. Les départements de recherche et les *Schools* (écoles) de formation mis en place au sein de la Comue portant l'Idex ont permis d'associer l'université Paris-Sud et ses partenaires dans la coordination territoriale ; ces premiers objets de structuration ont aussi montré les limites de la séparation recherche-formation, conduisant les établissements de l'Université Paris-Saclay à désormais les rassembler dans de futures *Graduate Schools*. L'université Paris-Sud a pleinement intégré l'Idex dans sa stratégie pour la transformation majeure qu'elle va opérer en ce sens en 2020, lui permettant d'accompagner la phase de renforcement de subsidiarité et du transfert des compétences, pour l'intégration de ses composantes de formation et des unités de recherche dans l'université cible, et ce, quand bien même l'équilibre entre les composantes du futur établissement, et les périmètres et compétences des *Graduate Schools* ne sont pas encore clairement définis³⁸. Parmi les autres objets du PIA, les Labex (au nombre de huit actuellement, deux d'entre eux³⁹ n'ayant pas été reconduits à l'occasion de la récente évaluation des 114 Labex hors Idex, Isite confirmées et EUR 1^{ère} vague) ont aussi contribué à décloisonner la recherche disciplinaire ; ils ont en particulier permis d'exploiter une partie de l'important potentiel d'interdisciplinarité du site et de construire des hôtels à projets inter-laboratoires qui ont vocation à se positionner transversalement aux futures *Graduate Schools* de l'Université Paris-Saclay, conçues quant à elles davantage sur une logique disciplinaire.

Deux aspects importants et complexes caractérisant l'université Paris-Sud sont d'une part, son éclatement géographique avec sept campus répartis sur deux pôles géographiquement éloignés et, d'autre part, l'importance de son secteur santé avec un nombre particulièrement élevé d'acteurs.

Le volet immobilier et sa soutenabilité économique revêtent donc une dimension particulièrement stratégique compte-tenu de l'ampleur et de la dispersion géographique du patrimoine de l'université Paris-Sud, sa relative vétusté, et des nombreux chantiers d'envergure engagés dans le cadre de l'opération d'intérêt national

³⁶ RAE, p. 9.

³⁷ RAE, p. 10.

³⁸ Rapport du comité Hcéres 2019 « Université Paris-Saclay », Mai 2019.

³⁹ Les deux Labex non reconduits sont le Labex BASC (Biodiversité, agroécosystèmes, société, climat) et le Labex LERMIT (*Research laboratory on drugs and therapeutic innovation*). Dépêche AEF n°600572 du 08/02/2019.

(OIN) Paris-Saclay. L'intégration du Plan Campus mis en place en complément du CPER (contrat de plan Etat-Réion), la stratégie de construction de nouvelles surfaces et/ou de rénovation de l'existant, et l'intégration dans le schéma directeur immobilier (SDI) des enjeux liés à la transition énergétique, sont un des défis que doit relever l'université. **Le défi est d'autant plus complexe dans la phase de transformation institutionnelle en cours ; l'université et ses partenaires gagneront à davantage partager et rassembler leur stratégie immobilière. Le comité recommande ainsi d'amplifier la structuration récemment engagée de la fonction patrimoine.**

Les collectivités territoriales – région, départements, communauté de communes, communes, Grand Paris – assument un rôle clé dans l'évolution de l'université et du site. Les relations entre l'université Paris-Sud et ces nombreux partenaires territoriaux sont intégrées dans le cadre de la politique de site depuis de nombreuses années ; la transformation institutionnelle en cours et le déploiement du projet Paris-Saclay ont contribué à davantage les renforcer.

Le rayonnement scientifique et le positionnement géographique de l'université Paris-Sud lui confèrent une situation privilégiée pour le développement de ses partenariats avec les acteurs socio-économiques, industriels et notamment les grands groupes. **Si les partenariats sont de fait présents, tout particulièrement sous l'impulsion d'équipes de recherche de forte renommée, le comité recommande à l'université de renforcer la lisibilité de sa politique et de sa stratégie partenariale en la matière, car elles sont en l'état peu affichées et leur organisation et leur suivi peuvent sembler peu clairs** (cf *infra* - partie « valorisation et culture scientifique »).

2/ Un secteur santé riche, performant et complexe requérant une plus grande intégration

L'université Paris-Sud possède un secteur santé fort, avec une faculté de médecine et une de pharmacie, présentes au sein d'un CH&U (centre hospitalier et universitaire) composé de trois hôpitaux de l'AP-HP⁴⁰ (regroupés dans le Groupe hospitalier hôpitaux universitaires Paris-Sud - GH HUPS) et d'un centre de lutte contre le cancer (CLCC), en lien avec six sites hospitaliers sous convention, le tout s'étendant sur trois départements et deux académies. Le positionnement de cet écosystème est analysé et largement détaillé dans le RAE, témoignant de sa richesse, de son importance et de sa performance – avec la médecine clinique classée au 35^{ème} rang mondial et au 1^{er} rang français dans ARWU –, mais aussi de son évidente complexité.

De fait, l'université a parfois des difficultés à faire valoir ses choix stratégiques, notamment auprès des hôpitaux de l'AP-HP, évoquant des situations possibles de blocage, en particulier sur les profils de postes hospitalo-universitaires⁴¹. Cela résulte sans doute, au moins pour partie, du nombre particulièrement important de partenaires qui complique les échanges, d'autant plus que les actuelles structures intermédiaires de concertation ne sont pas uniques (deux regroupements AP-HP, deux comités de la recherche en matière biomédicale et de santé publique (CRBSP)) et n'y associent pas tous les acteurs. L'université Paris-Sud et ses partenaires hospitaliers, publics comme privés, semblent partager ce constat d'une situation complexe qui a peu évolué sur le dernier contrat quinquennal. Compte-tenu de l'importance et de la très grande qualité de la recherche en santé et notamment de la recherche clinique sur le site, le renforcement des stratégies hospitalo-universitaires et des structures de pilotage semble s'imposer. Le rapprochement des hôpitaux de l'AP-HP partenaires de l'université Paris-Sud au sein d'un seul groupement hospitalier est ainsi affiché comme une étape importante pour de meilleurs échanges et la définition et la mise en œuvre d'une stratégie commune et partagée.

Le comité recommande de formaliser et de mettre en place une simplification des instances de pilotage de l'interface pour aboutir à une structure unique : « une université / un hôpital », associant pleinement l'Inserm (et les autres ONR impliqués) dans l'organisation et le pilotage de la recherche sur ce secteur Santé, permettant la mise en cohérence des choix et une meilleure coordination, notamment en matière de ressources humaines.

⁴⁰ Assistance publique hôpitaux de Paris.

⁴¹ RAE, p. 13.

La gouvernance et le pilotage de l'établissement

1 / Une organisation cohérente et efficace en accord avec la stratégie de subsidiarité prônée par l'établissement

L'université Paris-Sud est organisée de façon cohérente et assez équilibrée, ce qui lui permet d'établir des synergies entre ses services centraux et ses composantes dans un principe de subsidiarité. Ce principe fondamental sera maintenu dans le nouvel établissement Université Paris-Saclay. L'université Paris-Sud s'articule ainsi autour de 10 composantes : cinq UFR⁴², trois IUT, une école polytechnique universitaire (EPU) et un OSU, portant sur cinq grandes thématiques scientifiques : sciences et techniques, pharmacie, médecine, sciences et techniques des activités physiques et sportives (Staps), et droit-économie-gestion. Néanmoins, il demeure actuellement un éclatement géographique important entre les composantes sur sept campus induisant des déplacements pour les étudiants et les enseignants-chercheurs et pouvant freiner des collaborations multidisciplinaires. Dans le cadre du projet Paris-Saclay, il est toutefois prévu de réduire cette dispersion géographique et de transférer la faculté de pharmacie sur le même site que les départements de biologie, chimie et physique de l'UFR Sciences (Pôle Sud). Ce déménagement est cohérent avec la stratégie de l'établissement qui désire maintenir, voire développer, sa position compétitive dans le domaine des sciences dites « dures et fondamentales » et tout particulièrement dans le domaine des sciences de la vie, domaine en pleine croissance. Toutefois, cette concentration sur le plateau de Saclay ne devra pas avoir pour conséquence un isolement de la faculté de médecine et des hôpitaux associés. En effet, l'interdisciplinarité est une priorité déclarée de l'établissement et le secteur de la santé doit participer pleinement à cette stratégie.

Le comité recommande donc de développer des outils et des services permettant aux UFR se trouvant sur le site du Pôle Nord de la nouvelle université Paris-Saclay d'interagir et de collaborer avec les composantes se trouvant sur le Pôle Sud. L'établissement gagnerait notamment à favoriser les interactions de son secteur de la santé avec la pharmacie et avec les écoles d'ingénieurs du site, pour promouvoir des développements technologiques et de valorisation.

Les services centraux, dont certains ont fait l'objet de réorganisations ces dernières années, sont en nombre limité. Cette organisation permet à l'équipe de gouvernance d'entretenir un dialogue, un pilotage et un fonctionnement efficaces. Les documents fournis par l'établissement ainsi que les entretiens organisés lors de la visite ont permis de constater une évolution positive dans ces domaines en regard de la recommandation du précédent comité de visite Aéres 2014 de « *poursuivre l'harmonisation, entre les neuf composantes, des procédures de gouvernance et de pilotage* ». De fait, l'organisation de l'université s'appuie fortement sur ses composantes comme le confirme la présidence, qui indique même que « *l'organisation très facultaire de Paris-Sud est de nature à faciliter la transition vers Paris-Saclay* »⁴³. Par ailleurs, la direction de l'aide au pilotage stratégique (DAPS) a été considérablement renforcée depuis le précédent contrat quinquennal.

Les contraintes structurelles liées à l'éclatement géographique de l'établissement induisent une gouvernance particulière et adaptée. La synergie entre son niveau central et ses composantes en termes de gestion administrative, de lancement de projets d'enseignement et de recherche, s'appuie sur de nouvelles entités récemment mises en place comme la Dari⁴⁴, la DIP⁴⁵ pour l'innovation pédagogique, la DOP-RE⁴⁶ pour l'orientation professionnelle et les relations avec les entreprises, la Deve⁴⁷ pour la vie étudiante, et la MACSS⁴⁸ pour coordonner les actions artistiques et culturelles au sein des composantes. La direction générale des services (DGS) joue un rôle essentiel d'impulsion et de coordination du travail administratif des services centraux comme des composantes, le principe de subsidiarité jouant à plein pour optimiser en central des fonctions de gestion mutualisées et permettre ainsi aux composantes de positionner leurs priorités sur leurs missions principales que sont la formation et la recherche et de réduire le risque d'un faible sentiment d'appartenance à l'université, de certaines composantes.

⁴² Unités de formation et de recherches.

⁴³ Dépêche AEF n°598827 du 28/02/2019.

⁴⁴ Direction des activités de recherche et d'innovation.

⁴⁵ Direction de l'innovation pédagogique.

⁴⁶ Direction de l'orientation professionnelle et des relations avec les entreprises.

⁴⁷ Direction des études et de la vie étudiante.

⁴⁸ Mission arts, culture, sciences et société.

2 / Des compétences partagées entre services centraux et composantes en appui de la politique définie par l'établissement

Un grand travail de réorganisation de la gouvernance a été entrepris ces dernières années. La présidence et la DGS ont formalisé des processus de décision afin d'assurer une répartition claire des compétences entre services centraux et composantes. Des réunions régulières entre l'équipe de la présidence, les directeurs des composantes, les délégués de la DGS et les directeurs des services centraux permettent de bien articuler le pilotage de l'établissement et de traiter tous les sujets porteurs d'enjeux importants pour l'université⁴⁹.

L'université Paris-Sud a engagé depuis plusieurs années un travail de renforcement et d'amélioration de son système d'information (SI) pour répondre aux besoins de pilotage et de développement homogène des services numériques. Ce mouvement d'ensemble visant au déploiement d'une stratégie du numérique⁵⁰ et à l'urbanisation de son SI implique pour l'établissement de répondre aux besoins locaux tout en gardant une cohérence globale. Cet objectif essentiel en vue du passage à l'établissement expérimental Paris-Saclay, qui fera coexister des SI différents selon les partenaires et les organismes de recherche impliqués, prévoit une structure mutualisée en central et des cellules polyvalentes bénéficiant localement de délégations de compétences techniques et fonctionnelles. Dans le domaine de la gestion, de nouveaux outils structurants sont en cours de déploiement tels que Sifac⁵¹ 2020 en matière financière et Siham dans le domaine des RH. Le développement de nouveaux services numériques est programmé jusqu'en 2019, mais s'articule déjà avec les projets et la stratégie numérique de l'Université Paris-Saclay, permettant de mutualiser des ressources et compétences.

Le comité encourage l'université Paris-Sud à conforter, parallèlement à l'adaptation de son Schéma du numérique au contexte Paris-Saclay, cette démarche d'urbanisation, gage d'un SI performant, en particulier en termes de fiabilisation des données produites.

Les composantes ont un rôle essentiel dans la gouvernance de l'établissement qui met en avant comme valeur essentielle la *subsidiarité* : « ne sont du ressort de l'échelon central de l'Université Paris-Saclay que les domaines qu'elle est mieux à même de traiter que les écoles membres, les composantes ou les organismes de recherche à titre individuel »⁵². Une seconde valeur essentielle affichée par l'établissement est la *collégialité* : « les décisions qui engagent les rapports entre écoles membres, composantes et organismes de recherche sont instruites et proposées collectivement par ces acteurs »⁵². De fait, les composantes sont forces d'élaboration et de proposition, les décisions formelles étant prises en CA et en CAC, permettant la mise en place du principe de subsidiarité tout en conservant un pilotage central par l'université, garant d'une homogénéité des procédures ; toutes les catégories d'acteurs – personnels administratifs et techniques, enseignants, enseignants-chercheurs et étudiants – sont représentées dans les instances et, comme confirmé à l'occasion de la visite sur site, elles s'estiment en capacité de participer aux prises de décision de manière démocratique. De même, les stratégies de recherche sont élaborées par les composantes dans une approche *bottom-up* et sont ensuite discutées et validées en CA et CAC. Toutefois, en l'état des informations disponibles dans les documents produits par l'établissement et récoltées lors de la visite sur site, peu d'échanges formalisés semblent se tenir entre la gouvernance de l'établissement et les directeurs d'unités. **Le comité recommande ainsi, et si ce n'est pas encore formalisé, d'inclure pleinement dans le processus décisionnel concernant la recherche, les directeurs d'unités afin de maintenir le principe de subsidiarité**⁵³.

Le bureau de l'université, composé d'élus des différents conseils centraux, a un rôle consultatif sur les questions en lien avec les finances, les ressources humaines et le patrimoine immobilier. Ce bureau permet d'avoir une vision transversale et de préparer les séances du CA. Enfin, dans le cadre du projet Paris-Saclay, un comité d'orientation stratégique (COS) a été mis en place depuis plusieurs années afin de coordonner les projets du nouvel établissement. Ce comité comprend l'équipe de direction ainsi que des représentants des élus des différents conseils de l'université Paris-Sud (permettant ainsi un lien direct avec le bureau).

⁴⁹ RAE, p. 19.

⁵⁰ Stratégie formalisée et pilotée dans le SDN.

⁵¹ Système d'information financier analytique et comptable.

⁵² RAE, p. 17.

⁵³ RAE, p. 36.

Le comité souligne l'excellente cohésion de l'équipe de direction, et notamment la collaboration présidence / DGS, qui traduit une reconnaissance de l'action de l'administration au service de la mise en œuvre de la politique définie par l'établissement.

a. Une politique de la qualité en devenir

Des outils ont été récemment mis en place afin de contrôler la qualité de différentes activités de l'établissement, d'améliorer son fonctionnement et de maîtriser les risques, mais sans volonté de certification. Par le passé, seules la formation continue et les formations doctorales mettaient en œuvre une démarche de la qualité. Depuis le précédent contrat quinquennal, comme signalé ci-dessus, la direction de l'aide au pilotage stratégique (DAPS) a été largement renforcée. Toutefois, toutes les activités n'ont pas encore pu être mises en place et il n'existe pas de véritable politique qualité à l'échelle de l'établissement afin d'assurer un suivi de l'ensemble des processus et de vérifier les résultats obtenus.

Le comité recommande de créer une cellule qualité placée sous la responsabilité d'un vice-président, mais dotée d'une certaine autonomie notamment dans sa capacité à s'autosaisir de problématiques, tout en exerçant ses missions aux côtés des directions et des services, et permettant de suivre annuellement un certain nombre d'activités sélectionnées sur la base des travaux de la DAPS et validées par l'équipe de direction.

b. Une identité Paris-Sud bien affirmée à inscrire dans le cadre du nouvel établissement Paris-Saclay

La communication est un élément essentiel de l'université Paris-Sud. Elle est au service de la présidence (président et vice-présidents) et est organisée entre l'équipe de direction de l'établissement, la directrice du service de communication et son équipe, et des référents au niveau des composantes de l'établissement (plus de 70 personnes). Des réunions régulières sont organisées par la direction de la communication afin de faire le point sur les événements à organiser et sur les informations importantes devant être communiquées par diverses voies : presse écrite, *newsletters*, radio et télévision, différents réseaux sociaux, etc. L'identité de l'université Paris-Sud et de ses composantes est bien établie. Une politique de charte graphique a été mise en place afin de rendre visible l'établissement et d'améliorer le sentiment d'appartenance de toutes les composantes. Le site *web* de l'université a également été revu et traduit en langue anglaise, ce qui paraît incontournable pour un établissement de renommée mondiale.

Il n'existe toutefois pas de budget commun et centralisé pour toutes les cellules de communication. La direction de la communication possède un budget annuel de 200 k€, ce qui est faible en regard de la taille de l'établissement. Il ne semble pas exister de vision consolidée des actions et des dépenses de communication au niveau de la présidence et de l'ensemble de l'université. Cette dispersion des moyens ne permet pas un contrôle optimal de la communication de l'établissement. De fait, les associations d'étudiants n'utilisent pas ou peu la cellule de communication centrale. De plus, il est à noter que l'usage des réseaux sociaux n'est que peu développé alors que ces derniers sont devenus incontournables en termes de visibilité et de sensibilisation aux activités scientifiques de l'établissement.

Le comité recommande de revoir la politique de communication afin d'améliorer la visibilité de l'établissement, de coordonner celle-ci stratégiquement et financièrement au niveau de la présidence et de l'articuler avec l'actuelle cellule de communication de la Comue au sein de cette stratégie dans le cadre du nouvel établissement.

3 / Un pilotage au service de la mise en œuvre opérationnelle du processus de transformation de l'établissement

L'université Paris-Sud s'est saisie avec détermination de la question du pilotage, enjeu majeur de la mise en œuvre de sa stratégie institutionnelle désormais centrée sur l'échéance de l'établissement expérimental Université Paris-Saclay. La DAPS renforcée à la rentrée 2017 avec un effectif de 10 personnes est notamment en charge de l'aide opérationnelle à la gouvernance, de la coordination des actions et de la description des processus, mais aussi de l'amélioration des outils de pilotage, dont la production gagnerait à être généralisée et automatisée. Sur ce dernier volet, **le comité souligne l'intérêt des projets aujourd'hui en cours de réalisation, en particulier la démarche d'amélioration continue des processus, avec une cartographie de l'ensemble des**

macro-activités de l'université en passe d'être finalisée⁵⁴, et la construction, en lien avec la DSI, d'un système d'information décisionnel (SID), certes encore embryonnaire, mais prometteur, notamment en matière financière.

L'accent mis sur le caractère stratégique du pilotage se traduit aussi par le fonctionnement et le positionnement de la nouvelle DAPS. En interne à l'université, la DAPS est l'interface des demandes de données chiffrées émanant tant des équipes politiques que des services supports métiers, ce qui se traduit par des rencontres régulières avec le vice-président CA et les directeurs des services centraux concernés⁵⁵. En externe, en lien constant avec la DGS et les vice-présidents concernés, la DAPS joue un rôle de soutien aux nombreux groupes de travail mis en place en vue du passage à Paris-Saclay. La DAPS participe ainsi à un groupe de travail sur les indicateurs et les tableaux de bord de la future université, en partenariat avec les autres établissements partenaires, ce qui a permis d'initier un travail de définition de fiches de caractérisation des indicateurs à suivre. Ce travail doit être poursuivi dans la perspective de la construction du nouvel établissement.

Dans un établissement historiquement de culture facultaire, l'université peut se féliciter à juste titre d'avoir instauré depuis 2017 **un dialogue de gestion riche et régulier** avec ses composantes. Les principales étapes se décomposent en entretiens techniques sur l'exécution du budget de l'année précédente, suivis de dialogues politiques pour mettre en lumière les visions stratégiques des composantes au regard des grandes orientations de l'université, et enfin des dialogues politiques de cadrage des moyens pour la construction du budget de l'année N+1.

Si les procédures construites sur les principes de subsidiarité, de mutualisation progressive et de cohérence entre une politique d'établissement et ses déclinaisons locales semblent bien fonctionner, **le comité recommande d'accélérer le processus de mise en place d'indicateurs, afin de permettre la construction de tableaux de bord fiables et utiles au suivi, à la mesure de l'efficience des ressources mises en place, et à l'arbitrage aux niveaux central comme local.**

Des moyens humains, financiers, et immobiliers mobilisés dans la dynamique de transformation et de restructuration

a. Une fonction de gestion des ressources humaines dont la réorganisation interne doit être poursuivie et s'ouvrir sur de nouvelles perspectives

Même si le RAE ne permet pas d'avoir d'emblée une vision très documentée de la fonction RH, il ressort de la lecture des documents transmis et des entretiens sur site que l'établissement porte un jugement positif sur la gestion menée en la matière, grâce notamment à de nouveaux outils et aux nombreuses actions et initiatives mises en œuvre par la direction des ressources humaines (DRH). Sont citées notamment la politique d'accompagnement et de formation des enseignants-chercheurs, axée sur l'innovation pédagogique, le parcours professionnel, la réorientation de leur recherche ou encore en appui à leur investissement dans d'autres missions que l'enseignement et la recherche.

Exemple significatif de la volonté d'impulser une politique d'établissement, un dispositif de bonus qualité recherche emplois (BQRE) a été utilisé pour redéployer des emplois vacants d'EC en soutien à des thèmes de recherche stratégiques ou émergents. Toutefois, cet outil a été provisoirement gelé en raison du contexte de recrutement dans les cinq dernières années⁵⁶.

De nombreuses actions concernant les personnels Biats sont également citées dans le RAE, dans la perspective d'une professionnalisation accrue et d'un soutien dans leur parcours professionnel et l'exercice de leurs missions ; mais aussi le déploiement en cours du Rifseep, nouveau régime indemnitaire, qui a nécessité un travail de fond. De même, l'action sociale ou la prise en compte des risques psycho-sociaux sont reconnues au sein de l'établissement, en particulier par un accès possible à un groupe chargé d'un rôle de veille sur les situations de crise larvées ou avérées.

⁵⁴ Documents déposés dans la partie indicateurs Hcéres ; RAE p. 19.

⁵⁵ 17 indicateurs financiers renseignés dans le dernier PAP 2018.

⁵⁶ RAE, p. 31.

La DRH a fait l'objet depuis 2016, sous le pilotage du VP RH et politique sociale, d'une réorganisation matricielle (centre de gestion *expert* centralisé et centres de ressources dans les composantes) ; elle est construite autour de trois pôles : la gestion, le pilotage et le développement RH. Des efforts significatifs ont été faits, notamment sous l'impulsion de la DGS, pour valoriser la gestion locale en déléguant des champs de compétences étendus et en permettant aux agents des différents campus de monter en compétences, tout en recentrant les fonctions nécessitant une gestion mutualisée, comme la gestion de la masse salariale ou la constitution de tableaux de bord prévisionnels mensuels.

Le comité souligne la nécessité de poursuivre la réorganisation et la professionnalisation d'une fonction essentielle à la réussite de l'établissement Université Paris-Saclay mais qui est encore trop hétérogène selon les composantes et n'atteint pas tous ses objectifs, comme en témoignent par exemple l'absence de véritable gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences (Gpeec) ou un système d'information RH en pleine refonte autour du logiciel SIHAM.

La qualité du dialogue social au sein de l'université est un point fort. La politique mise en œuvre a permis d'associer, dans la transparence, les personnels à la transformation menée depuis le choix du transfert vers le nouvel établissement Paris-Saclay à l'horizon 2020. Toutefois, la perception de ce dernier n'est pas la même dans toutes les composantes, certaines – souvent les plus éloignées ou les plus autonomes – ne se sentant pas concernées à court terme par une évolution qui impactera seulement les services centraux dans une première étape. De même, des inquiétudes liées aux futurs déménagements, à la recomposition des services avec l'émergence de nouvelles fonctions mutualisées, s'expriment de plus en plus à l'approche de l'échéance. L'établissement est attentif à répondre à ces interrogations et a mis en place en lien avec la Comue, une cellule de deux personnes dédiées pour assurer un accompagnement RH du changement, en complément de toutes les actions de communication déployées envers l'ensemble des personnels et des étudiants.

De manière générale, le bon fonctionnement des instances (CT/CHSCT/CA, etc.) est salué par les élus des personnels, les débats se déroulant dans un climat serein et constructif, les ordres du jour et les documents étant transmis dans les délais.

Autre structure reconnue au sein de l'établissement : la cellule de veille et d'écoute contre les harcèlements mise en place en 2018 avec un fort soutien de la présidence ; elle comprend notamment la chargée de mission égalité homme/femme de l'université, et s'appuie sur un réseau d'intervenants issus de la santé et des services sociaux. Cette cellule organise des événements sensibilisant les personnels aux problématiques du harcèlement de tout type. Les autres formes de discriminations sont également prises en compte et une possibilité de faire appel à une médiation externe existe. Des actions sont régulièrement menées en faveur de l'égalité de traitement des genres, en particulier dans les procédures de recrutement ou de nomination à des fonctions académiques ou administratives de haut niveau ; cette volonté politique se traduit par exemple, par la généralisation des données genrées dans le SI de l'université.

b. Une situation financière globalement maîtrisée avec des points de vigilance à prendre en compte dans un pilotage financier optimisé

En termes d'organisation administrative, la direction des achats, du budget et des finances comprend quatre pôles identifiés : la commande publique, le budget, Sifac et les finances. Notons que l'agent comptable de l'université Paris-Sud est également depuis septembre 2017 agent comptable de la Comue Paris-Saclay, ce qui lui permet d'avoir une vision globale utile en vue de la transformation prochaine.

L'établissement a pris en compte les précédentes recommandations de l'Aéres et a accompli d'importantes réformes dans la chaîne financière et comptable : clarification des rôles des services centraux et des composantes, création d'un service facturier auprès de l'agent comptable et dématérialisation des factures, requalification des emplois et formation des personnels des services financiers, etc. Plus récemment, en 2017, l'université Paris-Sud a mis en œuvre la GBCP.

Les analyses du dernier compte financier 2018, outre une nette amélioration du taux d'exécution budgétaire, font apparaître **une situation financière solide**, confortée par l'absence de réserves par les commissaires aux comptes⁵⁷ ; ceci permet à l'établissement d'envisager le financement des nombreux programmes

⁵⁷ CF 2018/ 49,7 jours.

d'investissement inscrits dans son budget avec une marge de sécurité satisfaisante. Le budget initial 2019⁵⁸, le dernier avant la transformation de 2020, consolide les choix budgétaires de l'établissement, notamment en termes de soutenabilité des prévisions de masse salariale et de mobilisation de ressources pour des opérations immobilières déjà engagées, y compris en faisant à nouveau appel à un prélèvement sur son fonds de roulement (FDR) ; ce dernier point constitue un point de vigilance sur lequel la plus grande attention doit être portée de façon à ne pas obérer la capacité d'auto-investissement. Ainsi pour 2019, le montant des investissements autofinancés se monte à 18,8 M€, réalisé par un prélèvement sur FDR de 12,5 M€⁵⁹, ce qui pose la question de la pérennisation d'une telle mesure. Dans son rapport de présentation au CA, l'agent comptable attire aussi l'attention sur le rythme de renouvellement des équipements durables, observant une obsolescence accrue de l'actif immobilisé, hors constructions et travaux immobiliers.

Le pilotage des programmes immobiliers constitue un enjeu majeur pour maintenir l'équilibre financier structurel de l'établissement. Les interrogations sur la capacité d'autofinancement de l'université en vue de mobiliser les moyens nécessaires aux investissements, notamment sur ressources propres, ne sont pas évoquées dans le RAE. D'autres documents⁶⁰ montrent que l'établissement a fait le choix pour l'exercice budgétaire 2019, année charnière avant le passage au nouvel établissement expérimental, de se consacrer prioritairement aux axes d'amélioration internes susceptibles d'être pérennisés dans la nouvelle structure, tels que la poursuite de la sécurisation des processus et de la qualité comptable ou de la démarche de performance et de pilotage budgétaire.

Le comité recommande de continuer à renforcer le pilotage financier pour dégager des marges de manœuvre qui permettront d'aborder dans les meilleures conditions le passage à l'Université Paris-Saclay, en particulier dans les domaines du pilotage de la masse salariale et d'une meilleure connaissance des coûts, grâce à la mise en place d'une comptabilité analytique dont le chantier doit progresser significativement en tenant compte de la nouvelle structure budgétaire de l'Université Paris-Saclay. Ce pilotage financier doit en effet s'appuyer sur une analyse plus fine et plus complète des coûts consolidés de ses différentes activités.

c. Une stratégie patrimoniale à davantage expliciter et doter d'outils de pilotage performants

L'université Paris-Sud dispose d'un important patrimoine immobilier (surface bâtie de 380 000 m²) qui se caractérise par le lancement récent et simultané de nombreux projets grâce aux financements issus du CPER et du Plan Campus. Ce dynamisme réel dans un secteur porteur d'enjeux forts de structuration et au sein d'un paysage géographiquement éclaté, n'est pas sans poser de sérieuses difficultés de gestion comme le relève l'établissement dans son RAE. Outre la nécessaire coordination technique entre les différents chantiers, les conséquences en termes financiers, mais aussi d'acceptation par les personnels et les étudiants de nombreux déménagements successifs, imposent une gestion prévisionnelle rigoureuse des opérations, qu'elles soient en cours d'exécution ou en cours de programmation. Les objectifs sont en réalité multiples et complexes à gérer dans une approche globale : optimiser un patrimoine étendu mais dispersé et souvent vétuste ; réutiliser les locaux devenus inoccupés aux coûts de rénovation prohibitifs ou les détruire ; intégrer les constructions neuves dans une stratégie d'ensemble ; valoriser des campus dans un environnement de qualité remarquable, etc.

Le comité souligne en particulier le point de vigilance évoqué lors des entretiens sur site, relatif à la méconnaissance et la sous-estimation des coûts d'exploitation de fonctionnement des bâtiments neufs, d'une part, mais aussi des bâtiments vides d'autre part, qui font apparaître une charge financière potentielle importante et non programmée.

L'établissement, conscient de la nécessité de maîtriser les risques qui en découlent, a réorganisé profondément sa direction du patrimoine en 2018 avec le recrutement d'une nouvelle directrice ; celle-ci est chargée en priorité de renforcer le pilotage central et la professionnalisation de la fonction patrimoniale, mais aussi de développer des services de site répondant à la demande d'un fonctionnement de proximité au plus près des besoins des composantes, grâce à une mutualisation des équipes entre certains sites. Ce point précis fait cependant débat au sein de l'université, comme l'a confirmé la visite sur site. Le blocage qui est constaté aujourd'hui porte sur la réorganisation des équipes techniques de maintenance sur les sites et l'annonce

⁵⁸ Montant de 393 M€ et de 424 M€ en crédits de paiement.

⁵⁹ 1,3 M€ au BI 2018.

⁶⁰ PAP 2019.

d'équipes « mobiles », notamment pour des personnels présents sur certains sites depuis de nombreuses années.

Le comité salue la réorganisation fonctionnelle de la direction du patrimoine et recommande la généralisation d'outils de pilotage et de contrôle de gestion indispensables à la gestion prévisionnelle et pluriannuelle des financements affectés aux nombreux projets immobiliers initiés, mais aussi à la maintenance courante de locaux vieillissants.

Sur un plan plus stratégique, un nouveau schéma pluriannuel de stratégie immobilière (SPSI) est en cours de finalisation et devrait être présenté prochainement aux instances de l'établissement. Le SPSI de l'université intervient à un moment clé, dans son processus de transformation en université Paris-Saclay et l'articulation de son patrimoine immobilier avec celui des autres établissements partenaires. Ce nouvel SPSI permettra de faire le lien entre les évolutions académiques et immobilières de l'établissement, dans un triple objectif de faciliter l'interdisciplinarité, la mutualisation des moyens et la synergie des compétences.

Le développement de l'axe développement durable et responsabilité sociétale (DDRS) figure explicitement et ostensiblement depuis 2017 dans les orientations stratégiques de l'université. Il est porté par une cellule DDRS créée dès 2016 et rattachée à la direction du patrimoine. Force de propositions, elle est en charge du déploiement de la charte DDRS, déploiement dont il semble encore prématuré de tirer un bilan. **Le comité encourage l'établissement dans l'opérationnalisation de cette démarche et recommande un nécessaire suivi des résultats.**

La recherche et la formation

1 / Une politique de recherche au service de l'excellence et en accompagnement des initiatives des chercheurs

L'université Paris-Sud s'appuie, **en partenariat avec les ONR, sur un potentiel exceptionnel, avec des forces de recherche, des plates-formes scientifiques et technologiques nombreuses et de qualité et un écosystème dynamique**. Ceux-ci lui confèrent une visibilité internationale certaine dans un nombre important de domaines - avec en particulier un rayonnement remarquable en mathématiques et en physique - et lui permettent de se classer régulièrement dans les 5-150 premières universités du classement ARWU - dit « de Shanghai » (classements général et thématiques). L'objectif clairement affiché est de positionner la future Université Paris-Saclay dans le top 20 mondial de ce classement⁶¹. Le nombre de publications annuelles de l'université est stable depuis plus de cinq ans, autour de 5 750, soit 7,3 % des publications françaises et 1,0 % des publications européennes. L'indice d'impact à deux ans des publications (qui reflète les citations des publications) est également stable autour de 2,35 (pour une référence mondiale située à 1)⁶².

En l'absence d'une conférence des directeurs de structures de recherche - qui sont néanmoins réunis annuellement avec la gouvernance de l'Université -, la commission de la recherche est l'instance de pilotage de la recherche ; sa constitution et son fonctionnement sont classiques, et les échanges du comité avec les différents acteurs ont confirmé un fonctionnement démocratique, transparent et efficace de cette instance. En 2018, le budget recherche alloué par l'université aux unités s'élève à 7,2 M€ HT, hors salaires, hors dépenses d'infrastructures, et hors dépenses sur ressources propres⁶². Le soutien au doctorat fait pleinement partie de la stratégie scientifique de l'université, qui attribue 186 nouvelles allocations doctorales chaque année⁶³.

L'université Paris-Sud assume une politique délibérée et ambitieuse d'une grande université de recherche, avec un partenariat fort avec les ONR (environ 90 % des enseignants-chercheurs effectuent leur recherche au sein d'une UMR),⁶⁴ un spectre disciplinaire large et le choix d'être peu incitative en matière de choix de thèmes de recherche, souhaitant « être attentive à exploiter l'inattendu, susceptible de fournir des innovations de rupture et évitant d'opposer fondamental et appliqué »⁶⁵. La politique est ainsi clairement établie, laissant l'initiative principale aux acteurs de terrain -chercheurs et unités de recherche-, et favorisant les recherches disruptives dont l'efficacité et l'impact sont notamment tracés par le suivi des indicateurs que sont les classements internationaux thématiques de l'établissement et de ses personnels.

Pour autant, un effort de (re)structuration a été entrepris et est poursuivi, tant pour les unités que pour les services d'appui, et une mutualisation des gros équipements est encouragée par la gouvernance. Cette politique de site s'est réalisée au travers de la mise en place des *départements de recherche* de la Comue Université Paris-Saclay, avec un appui fort des organismes de recherche nationaux. Ceci a permis notamment dans le domaine de la biologie, qui reste encore morcelé, un regroupement des laboratoires vers trois-quatre grandes unités. Ce travail important reste à poursuivre, notamment avec la création des *Graduate Schools* de la future Université Paris-Saclay, pour lesquelles les organismes de recherche sont aussi favorables et attentifs à leur réalisation.

Le RAE fait état de la nécessité d'une meilleure structuration dans le domaine biologie-santé, domaine dans lequel les unités de recherche restent nettement plus petites (en nombre de chercheurs et en nombre d'équipes) que les autres⁶⁶. Le dialogue avec le CHU et les centres de santé reste complexe et encore essentiellement mené par la faculté de médecine, avec un lien faible avec la gouvernance de l'université (cf. p. 8). Il est toutefois à noter que la médecine clinique est classée au 35^{ème} rang mondial et au 1^{er} rang français dans ARWU et qu'un nombre important d'hospitalo-universitaires ont une activité de recherche très lisible. Un accroissement des échanges en amont avec l'université a également permis la labélisation de projets

⁶¹ RAE, p. 16.

⁶² RAE, p. 31.

⁶³ RAE, p. 32.

⁶⁴ RAE, p. 29.

⁶⁵ RAE, p. 28.

⁶⁶ RAE, p. 16.

structurants majeurs dans le cadre du PIA (un IHU, quatre RHU). **Ainsi, au-delà d'une complexité certaine de ce secteur santé, force est de constater la grande efficacité des acteurs.**

Le RAE fait également part de la nécessaire structuration dans le domaine des sciences humaines et sociales (SHS)⁶⁷. Les SHS à l'université Paris-Sud sont de taille peu importante et principalement présentes en économie et en droit. La Comue a joué un rôle structurant avec un département SHS au spectre assez large. La création récente d'une Maison des sciences de l'Homme (MSH)⁶⁸ doit permettre une identification de grands thèmes transdisciplinaires ainsi qu'un interfaçage entre les SHS et les sciences « dures et fondamentales »⁶⁷.

Comme précisé à l'occasion de la visite sur site, le rôle de l'Idex « Université Paris-Saclay » et sa cohérence avec la politique scientifique de l'université Paris-Sud ne semblent pas déterminants pour l'ensemble des acteurs dans l'organisation de la recherche et de l'innovation, par ailleurs affichée comme un enjeu primordial par l'établissement⁶⁹. L'Idex est envisagé principalement comme un instrument de structuration de site dont le principal avantage est d'associer les différents membres de la Comue⁷⁰ plus qu'un réel levier incitatif pour la recherche. Ceci est certainement lié au fort effet *bottom-up* provenant de l'activité de la communauté et au rôle important joué dans la structuration de la recherche par le partenariat avec les organismes de recherche, ainsi que par les Labex, et les nombreux appels à projets que ceux-ci ont lancés. **Dans ce cadre, la reconfiguration récente du paysage interroge le fonctionnement à venir des actuels Labex, et d'autres objets et projets scientifiques de long terme spécifiquement transverses, à mettre en place pour décloisonner la disciplinarité des futures Graduate Schools.**

L'attribution des moyens humains et financiers aux unités de recherche ne semble pas jouer un rôle incitatif particulier sur la qualité de la production ou encore sur le respect de la charte de publication. Une enveloppe budgétaire est affectée à la recherche, au niveau de l'université sans que les lignes soient clairement identifiées. La règle de répartition des dotations entre unités est une règle héritée, avec une affectation par enseignant-chercheur assortie d'un correctif pour les chercheurs. Au-delà du soutien récurrent aux unités, il existe un appel à projets annuel qui ne concerne que les demandes d'équipement. La question de la pérennité de cet appel à projets n'est par ailleurs, à la lueur des échanges sur site, pas claire pour la communauté.

La forte visibilité scientifique de l'université Paris-Sud lui permet d'attirer, assez naturellement, les meilleurs talents : d'excellents chercheurs, enseignants-chercheurs, post-doctorants et doctorants. **Paradoxalement, si l'université reste très attentive aux éléments représentatifs de l'attractivité, notamment de jeunes chercheurs déjà reconnus, la nature et l'intensité des dispositifs complémentaires déployés à ces fins ne sont pas clairement identifiés.** De fait, l'attractivité semble assez spontanée et uniquement accompagnée par la gouvernance qui fait part dans le RAE d'une attitude plutôt fataliste en la matière, quand bien même cela reste un sujet important de réflexion⁷¹. Comme constaté par la gouvernance de l'établissement à l'occasion de la visite sur site, le rôle de l'Idex sur l'attractivité semble là encore peu important malgré le déploiement de chaires dont l'efficacité restera cependant à évaluer avec un peu plus de recul.

La signature commune des publications « *faisant apparaître l'Université Paris-Saclay tout en permettant d'assurer à chacun des membres [de la fondation de coopération scientifique] la visibilité de ses contributions* » a été mise en place dès mai 2015⁷². L'application de cette signature fait l'objet d'un suivi par le VP recherche en lien avec les services de la Dari et du Service commun de documentation (SCD) ; les échanges sur site font état d'une application « assez suivie » de cette signature, quoique les chiffres précis et leur évolution n'aient néanmoins pas été transmis au comité.

L'université Paris-Sud s'inscrit dans une réflexion large sur la « Science Ouverte »⁷³, menée et portée au niveau du site dans le cadre du projet Paris-Saclay, qui est alimentée par un groupe de travail dédié, et au travers de ses interactions sur le sujet avec l'infrastructure Collex/Persée, avec les universités partenaires de la Curif et, au plan européen, avec ses partenaires de la LERU⁷⁴. Elle affiche un objectif d'accès ouvert aux publications et

⁶⁷ RAE, p. 11.

⁶⁸ RAE, p. 35.

⁶⁹ RAE, pp. 28 et 40.

⁷⁰ RAE, p. 10.

⁷¹ RAE, p. 36.

⁷² http://urfirst.chartes.psl.eu/sites/default/files/mdb/Leboeuf_Signature%20commune%20UPSaclay.pdf

⁷³ RAE, p. 27.

⁷⁴ Ligue européenne des universités de recherche.

d'accès « *fair* » aux données. En pratique, des formations sur la diffusion des publications et des données de la recherche sont d'ores et déjà proposées aux chercheurs par le SCD. L'archive ouverte et son infrastructure de stockage en tant que telles sont encore en cours de réalisation, en lien avec Paris-Saclay.

L'intégration des projets de recherche à l'international est également une priorité affichée pour les années à venir. Dans ce cadre, l'université Paris-Sud a mis en place des référents à l'international dans les laboratoires (correspondants relations internationales laboratoire, CRIL) et dans les composantes (correspondants relations internationales composante, CRIC). Cette structuration est encore assez récente et il apparaît nécessaire de continuer à développer les synergies entre les CRIC et les CRIL, ceci afin de mieux faire correspondre la stratégie internationale de l'établissement et celle des unités de recherche.

Concernant l'intégrité scientifique, l'université Paris-Sud a récemment nommé un référent dans le domaine. Il est en lien avec le vice-président recherche. Le chantier est vaste. Le référent a contribué à la mise en place sur l'Université Paris-Saclay d'un conseil pour l'éthique de la recherche et l'intégrité scientifique (Poethis). La connaissance de l'existence de ce référent par la communauté, ainsi que les procédures de saisine dudit référent, sont encore à formaliser.

Le comité recommande, afin d'être en cohérence avec l'excellence de la recherche développée à l'université Paris-Sud, d'intensifier les actions de sensibilisation à destination des étudiants et des doctorants dans le domaine de l'éthique et l'intégrité scientifique, et tout particulièrement de la lutte contre le plagiat ; pour ce dernier point, la systématisation de la démarche déjà engagée d'analyse des travaux à l'aide d'un logiciel de détection des similarités dans les travaux de recherche des étudiants des niveaux master et doctorat est recommandée.

2 / Politique de formation tout au long de la vie : des formations de haut niveau, une véritable attention à la pédagogie

Les formations de l'université Paris-Sud sont portées par les composantes : cinq facultés ou UFR (sciences ; médecine ; pharmacie ; sciences et techniques des activités physiques et sportives ; faculté Jean Monnet pour le droit, l'économie et la gestion), trois IUT (Cachan pour le génie électrique et l'informatique industrielle, ainsi que le génie mécanique et la productique ; Orsay pour la chimie, l'informatique et les mesures physiques ; Sceaux pour la gestion, le commerce et le management) et une école d'ingénieurs interne (Polytech Paris-Sud, pour l'électronique, l'informatique, les matériaux et la photonique). S'y ajoute une dixième composante, l'observatoire des sciences de l'univers de Paris-Sud (Osups). Il n'y a donc pas de formations en arts, lettres et langues (ALL) ni en humanités (SHS autres que DEG).

Pour l'ensemble de son offre de formation, l'université Paris-Sud regroupe un peu plus de 30 000 étudiants⁷⁵. La faculté des sciences compte environ 10 000 étudiants, la faculté Jean Monnet 6 000, la faculté de médecine 5 000, la faculté de pharmacie 3 500. Les autres composantes (hors Osups) sont aux alentours de 1 000 étudiants (1 500 en Staps).

Dans les trois grands domaines concernés – santé ; sciences et technologies ; droit-économie-gestion –, l'université Paris-Sud présente **une offre de formation très riche, diverse et solide**. Un attachement, traditionnel, à la qualité scientifique et une attention, plus récente mais forte, à la rénovation de la pédagogie permettent à l'établissement d'offrir des formations de très grande qualité, attentives à l'insertion professionnelle des diplômés.

Si les formations sont logiquement organisées au sein des composantes, elles sont toutes coordonnées et validées au niveau central. Sur ce plan, l'université Paris-Sud a procédé ces dernières années à de très importants remaniements de son organisation. Alors qu'elle comptait une vice-présidence CFVU et un service unique, la Maison des études, l'université Paris-Sud s'est réorganisée en 2016-2017 autour de trois vice-présidences : « CFVU », « transformation pédagogique » et « relations entreprises et formation tout au long de la vie » ; de plusieurs chargés de missions ; et de trois services : la direction des études et de la vie étudiante (Deve), la direction de l'innovation pédagogique (DIP) et la direction de l'orientation professionnelle et des

⁷⁵ Le chiffre est difficile à établir, les doctorats et la plupart des masters étant déjà passés à la Comue Paris-Saclay.

relations avec les entreprises (DOP-RE). Ce choix prenait acte de la croissance et de la diversification des activités en matière de formation.

Grâce à cette nouvelle gouvernance et ces nouvelles structures, l'établissement assume ainsi pleinement son rôle de pilote vis-à-vis des composantes ; la VP CFVU et la Deve travaillent en réelle étroite collaboration. La CFVU fonctionne de manière tout à fait régulière, avec une active représentation étudiante et en lien avec la commission pédagogique, qui réunit, outre les vice-présidents, quatre élus de la CFVU, deux du CA et deux de la CR et les vice-doyens à la formation, et jouent un rôle moteur. Dans la pratique, ce pilotage précède parfois la mise en œuvre par les équipes pédagogique. Un nombre croissant de celles-ci cependant s'engage résolument dans des projets comme l'évaluation des enseignements par les étudiants, appliquée par l'ensemble des formations. Cette évaluation des enseignements est suivie par une chargée de mission au niveau de l'université et un Copil central dans lequel les composantes sont représentées, qui ont élaboré un questionnaire unifié.

La forte implication de l'ensemble des composantes dans l'application de la loi ORE⁷⁶ (en particulier les « oui si ») en 2018, confirmée lors des entretiens sur site, montre bien cette évolution positive. D'autre part, l'établissement s'est doté de plusieurs outils indispensables soit au pilotage, soit à la gestion de la formation. Il peut, en partie sur budget propre (500 k€/an⁷⁷), en partie grâce à l'Idex, financer des jouvences de matériels, des rénovations de salles et surtout des innovations pédagogiques. Ce soutien est adressé de manière privilégiée, mais non exclusive, aux projets interdisciplinaires.

La réorganisation des structures de l'université Paris-Sud a favorisé le lancement de nouveaux dispositifs, comme la formation pédagogique des nouveaux maîtres de conférences (cinq à six jours de formation à la pédagogie), ou le congé pour innovation pédagogique (18 heures de décharge pour des projets de trois à six mois, choisis par le CAC sur avis d'une commission *ad hoc*) ; le comité recommande que ces dispositifs encore nouveaux fassent l'objet d'un suivi dans les prochaines années pour évaluer leur impact. La mise en place d'e-portfolios pour les enseignants⁷⁸, pour mieux objectiver les dossiers formation en vue des promotions, recrutements, etc. est un objectif affiché par l'établissement. En revanche, toute mise en place d'une prime pédagogique a été résolument écartée.

Les équipes pédagogiques optent de plus en plus souvent pour le contrôle continu, mais il n'y a pas de projet d'évaluation continue intégrale. L'approche « programme » se diffuse dans les licences, l'approche par compétences dans les licences professionnelles. En revanche, la mise en place de blocs de compétences ne semble pas avoir commencé.

L'université Paris-Sud participe au projet d'« égalité des chances » de l'Institut Villebon-Charpak⁷⁹, qu'elle porte. Soutenue par des entreprises et d'autres universités, cette structure accueille chaque année quelques dizaines d'étudiants titulaires d'un baccalauréat technologique, mais en délicatesse avec le système scolaire. Une pédagogie active leur permet de reprendre confiance en eux-mêmes et de réussir des études supérieures. Le programme ne bénéficie pas seulement aux étudiants inscrits, mais a des répercussions bien plus loin : l'institut Villebon-Charpak est construit autour d'un laboratoire pédagogique qui teste et diffuse de nouvelles méthodes. Il travaille en lien avec la DIP.

Un autre projet motivant permet à des bacheliers technologiques d'être accueillis par l'école Polytech dès après le baccalauréat, même s'ils passent les deux premières années des études supérieures en IUT.

L'internationalisation des formations constitue elle aussi un programme de développement, qui passe notamment par le développement de cours en anglais (et la formation des enseignants désireux d'y participer)

Le comité recommande de poursuivre cette politique de déploiement d'une pédagogie active, avec une attention spéciale pour la transformation des formations sur la base de blocs de compétences.

⁷⁶ RAE, p. 47.

⁷⁷ Information transmise au comité lors de la visite sur site.

⁷⁸ RAE, p. 47.

⁷⁹ RAE, p. 27 ; <http://www.villebon-charpak.fr/>

3 / Une articulation entre recherche et formation davantage coordonnée par les acteurs que pilotée par l'université

Université de recherche intensive et d'excellence, Paris-Sud veille naturellement à ce que ses formations soient imprégnées de ces deux dimensions d'intensivité et d'excellence. Si l'université dispose évidemment des structures indispensables et instances propres à la recherche (unités de recherche, unités de service, commission de la recherche, etc.), celles-ci ne fonctionnent d'évidence pas sans lien avec les structures et instances davantage dévolues à la formation. En particulier, les composantes que sont les UFR et facultés jouent un rôle important dans la structuration de la recherche et font le lien entre les unités de recherche et la gouvernance de l'université. Elles ont en effet chacune une commission recherche, au sein desquelles sont regroupées les réponses aux appels à projets « recherche », sont discutés les profils « recherche et formation » des postes d'enseignants-chercheurs demandés, et sont définies les stratégies de recherche – tout cela en lien avec les unités de recherche. Les personnels Biatss de recherche bénéficient d'une gestion de proximité au niveau des UFR, en lien avec la GRH de l'établissement. Par ailleurs, il est à noter que les enseignants-chercheurs des IUT sont pour la majorité d'entre eux, membres actifs d'unités de recherche, ce qui concourt à ce que la formation des étudiants de DUT et même de licences professionnelles soient elle aussi en lien avec la recherche.

Les liens entre masters et doctorats, évidents puisque ce sont très largement les mêmes enseignants-chercheurs que l'on trouve comme enseignants des premiers et encadrants des seconds, ont été renforcés par la mise en place de *schools* dans le cadre de la Comue et des futures *Graduate schools*. Ces dernières seront, dans le nouvel établissement expérimental, les lieux privilégiés de l'interface formation-recherche. La mise en place de ces *Graduate schools* semble largement soutenue par la communauté et les organismes nationaux ; toutefois, à ce stade, de nombreuses interrogations et incertitudes persistent sur les périmètres, moyens et compétences, que les commissions mises en place actuellement doivent encore lever.

Comme corroboré lors de la visite sur site, les doctorants semblent bien impliqués dans la vie des écoles doctorales, avec différents niveaux de sollicitation. La formation doctorale est coordonnée au niveau de la Comue par un collège des écoles doctorales (CED). Celui-ci a joué un rôle structurant important, notamment dans l'harmonisation d'un certain nombre de pratiques entre les domaines scientifiques grâce, par exemple, à un règlement intérieur-type. On constate néanmoins encore une certaine hétérogénéité des pratiques des écoles doctorales à l'échelle de l'établissement : critères de recrutement et modalités de concours, financement des doctorants, programmes de formation, modalités de suivi des doctorants, informations données aux doctorants sur leur insertion professionnelle, etc., présentent des différences notables. Par ailleurs, même si les écoles doctorales sont les acteurs de la co-construction des futures *Graduate schools* qui seront la base du futur établissement Université Paris-Saclay, la place qu'elles y occuperont nécessite d'être mieux définie.

Dans le cadre de la transformation en cours sur le site de Paris-Saclay, le comité recommande à l'université Paris-Sud de jouer un rôle moteur sur ces différents points relatifs au lien formation-recherche, à la formation doctorale, et à l'articulation des masters et écoles doctorales dans le cadre des futures *Graduate schools*.

4 / Documentation : une intégration largement engagée à poursuivre

La documentation est un outil essentiel de la formation et de la recherche à l'université Paris-Sud. Le service commun de documentation (SCD) est le service qui en a la charge, mais celle-ci est partagée avec certaines composantes ou certaines unités de recherche.

L'établissement dispose d'un patrimoine documentaire riche – bien que toutes les collections ne soient pas entrées dans le catalogue commun –, et d'un réseau de bibliothèques intégrées au SCD (bibliothèques des UFR) ou associées (IUT, laboratoires). Une des bibliothèques, la bibliothèque Jacques Hadamard, à l'Institut de mathématiques, participe au Collex Persée⁸⁰.

Outre son rôle de gestionnaire de certaines bibliothèques, le SCD assure un rôle de coordination. Certifié « Charte Marianne », il gère l'accueil des étudiants, toujours nombreux à fréquenter les bibliothèques –

⁸⁰ RAE, p. 27 ; <http://www.collex.eu>

quoique la tendance soit à une légère baisse –, dont il veille à augmenter, selon ses possibilités, les horaires d'ouverture⁸¹.

Le SCD a pris sans difficulté le virage du numérique : les acquisitions comprennent de fait aujourd'hui une majorité (73 % en budget) de publications numériques⁸¹. Il propose à ses lecteurs des *e-books* dont la visite sur site a permis de confirmer le succès. Il développe aussi une politique de numérisation de ressources patrimoniales, comme par exemple des thèses de mathématiques. Il publie un kit des données de la recherche⁸² pour aider les chercheurs à travailler les données de la recherche, et utilise *Bibliolabs*, un outil d'identification des articles permettant la vérification de la signature des chercheurs.

Le SCD joue également un rôle dans la formation des étudiants à l'utilisation des ressources documentaires. Cette formation ne concerne cependant que 17 % des étudiants (12 % en 2014), contre 24 % au niveau national⁸³. Trop souvent, ces formations ne sont pas reprises dans la maquette de formation des étudiants et laissées à leur libre-arbitre, ce qui nuit à leur fréquentation. La formation des étudiants de master et des doctorants à l'utilisation des ressources numériques mais aussi à la publication numérique, de même, ne connaît qu'un succès mitigé⁸⁴. Le SCD publie néanmoins des vidéos et des tutoriels. Il propose aussi aux chercheurs une formation à l'*Open Access*, indispensable notamment pour le dépôt de projets européens.

En partie sans doute parce qu'il n'est pas le seul opérateur de la documentation à l'université Paris-Sud (les autres restant essentiellement les bibliothèques des unités de recherche⁸⁵), le SCD n'a pas encore pu mettre en place de système de gestion homogène, et son catalogue ne reprend pas toutes les collections de l'établissement. De même, il n'a pas obtenu les moyens nécessaires à la mise en place d'une archive institutionnelle.

Le comité recommande de soutenir le SCD dans sa politique de développement de services support centralisés et homogènes, comme l'intégration de l'ensemble des bibliothèques, la mise en place d'un système de gestion des bibliothèques mutualisé, la création d'une archive institutionnelle, ainsi que le catalogage exhaustif des ressources documentaires de l'université et de ses structures.

⁸¹ RAE, p. 43.

⁸² Information transmise au comité lors de la visite sur site ; Kit non communiqué.

⁸³ Information transmise au comité lors de la visite sur site.

⁸⁴ Visite sur site.

⁸⁵ L'établissement estime que près de 30 % de ses ressources documentaires ne sont pas signalées dans le catalogue de l'université ; RAE, p. 42.

La réussite des étudiants

1 / Parcours des étudiants : une très large prise en compte de la diversité des besoins des étudiants

L'université Paris-Sud accueille un public varié, dont les profils diffèrent selon les composantes d'inscription et selon le niveau d'entrée (L, M, D). Les néo-bacheliers sont informés des caractéristiques et des exigences des formations, soit directement par une journée portes ouvertes, soit indirectement par les rencontres que la DOP-RE organise avec des chefs d'établissements du secondaire ou avec des professeurs principaux de terminale.

La préparation et l'accompagnement à l'insertion professionnelle sont assurés, sous l'égide de la vice-présidence « relations avec les entreprises et formation tout au long de la vie », par la direction de l'orientation professionnelle et des relations avec les entreprises (DOP-RE). Mais l'ensemble du secteur formation de l'université est mobilisé, comme le montre le fait que l'intégration d'éléments d'ingénierie dans les formations scientifiques classiques est connue pour rendre les diplômés de l'université Paris-Sud directement employables. La DOP-RE propose également des formations à la rédaction de CV ou à la recherche d'emploi ; elle aide les étudiants à concevoir un projet personnel d'études et d'insertion (PPEI) et à mieux valoriser leurs compétences. L'insertion professionnelle à l'issue des formations (licence professionnelle et master) est un critère important de validation de la démarche de formation. La DAPS a fait l'effort de mener un suivi à six mois, puis à 18 mois, en attendant de pouvoir y ajouter un à 30 mois. La DOP-RE, en contact avec les entreprises, accède aux comptes rendus des conseils de perfectionnement. Ces conseils de perfectionnements, pilotés par la mission évaluation des formations et des enseignements (EEE), sont en place dans toutes les formations accréditées et leur composition (avec représentation des enseignants, enseignants-chercheurs, Biatss ainsi que pour certaines formations de partenaires industriels) est généralement publiée sur les sites web des différentes formations⁸⁶. Leurs comptes-rendus sont remontés *via* la Deve à la commission de la pédagogie de l'université ; la régularité de ces comptes rendus, et l'exploitation des informations qu'ils recueillent, permettent d'adapter les formations aux besoins des employeurs.

La formation continue est très largement organisée par les composantes. Le service de formation continue (SCFC, service central au sein de la DOP-RE), malgré un effectif restreint (2,5 ETP⁸⁷), joue un rôle moteur dans l'harmonisation des pratiques. Légitimé entre autres par une certification ISO 9001, il développe plutôt une activité de stages à forte valeur ajoutée, l'équilibre financier d'un certain nombre de formations n'étant pas garanti (la comptabilité analytique est en cours d'installation). Ces stages permettraient aussi de compenser le déficit financier produit par la gestion du diplôme d'accès aux études universitaires (DAEU) par le SCFC.

L'apprentissage concerne actuellement environ 1 500 étudiants (pour 1 250 il y a 3-4 ans), surtout en IUT et à Polytech, mais également dans les facultés et les UFR. L'université Paris-Sud ne s'est jusqu'à présent pas dotée d'un CFA⁸⁸ propre, mais, comme précisé lors de la visite sur site, y réfléchit dans la perspective de l'Université Paris-Saclay. La VAE⁸⁹ est encore peu développée.

Les relations avec les entreprises sont anciennes, et le territoire s'y prête sans difficulté. Parmi les réalisations, on peut citer le salon de recrutement des entreprises, organisé chaque automne, jadis par Polytech, et depuis quelques années par l'université Paris-Sud en tant que telle. Des industriels et partenaires socio-économiques impliqués dans l'offre de formation de l'université Paris-Sud sont également sollicités au travers des conseils de perfectionnement, tout particulièrement sur les filières DUT, L3 Pro et ingénieurs. Lors de la visite sur site, ces partenaires ont témoigné de la grande écoute et de la réactivité de l'établissement pour l'adaptation et le renouvellement de son offre de formation ; ils ont fait part d'une évolution très positive sur les dernières années.

L'attention à la constitution d'un réseau d'*alumni* est, au niveau de l'établissement, chose assez nouvelle, dont la DOP-RE a été chargée. Elle opère en lien avec les composantes et avec celles des formations qui,

⁸⁶ RAE, p. 39.

⁸⁷ Information transmise au comité lors de la visite sur site.

⁸⁸ Centre de formation des apprentis.

⁸⁹ Validation des acquis de l'expérience.

depuis longtemps, avaient travaillé en ce sens. Elle a créé un réseau d'ambassadeurs dans de grandes entreprises ainsi qu'à l'international. Les résultats qualitatifs révélés à l'occasion de la visite sur site, encore modestes mais réels, sont appelés à prendre de la consistance. Des efforts pourraient être faits en ce qui concerne des cérémonies de remise de diplômes.

L'incitation à l'entrepreneuriat est partagée entre la DOP-RE (DU « étudiant-entrepreneur », en partie en enseignement à distance du fait du nombre d'inscrits) et la Comue (qui héberge le Pepite⁹⁰).

Ainsi, d'une façon globale, l'établissement veille à une prise en charge des étudiants depuis la phase d'orientation jusqu'au moins celle de la diplomation, et garantit que ses formations assurent à ses anciens étudiants une intégration rapide dans le monde du travail. Toutefois, le comité suggère de renforcer la mise en place et l'usage des outils de suivi ainsi que la constitution d'un réseau d'*alumni* de l'établissement : sur ces deux points, le travail a commencé, mais les objectifs, les moyens et les résultats sont encore modestes.

2 / La vie étudiante : un soutien politique affirmé, une visibilité à renforcer

L'université Paris-Sud attache incontestablement une forte attention à la vie étudiante, aussi bien dans ses propres activités (sportive, culturelle, humanitaire, environnementale, citoyenne, santé, etc., portées par plus d'une centaine d'associations) qu'en lien avec d'autres organismes en charge de la vie étudiante, et en particulier le Crous⁹¹. Ce soutien est en bonne partie porté par les composantes, ce qui globalement le rend plus pertinent parce que plus proche des étudiants. Cette déconcentration, dans un établissement marqué par la diversité et l'éloignement de ses campus, induit cependant une inégalité et un manque de stratégie d'ensemble et de visibilité. **Le comité recommande à l'établissement d'harmoniser autant que possible les conditions d'accès des étudiants aux structures de la vie étudiante, et pour cela de définir une politique plus claire, en priorisant les réalisations parmi les nombreuses évoquées à l'occasion de la visite sur site.**

La mise en œuvre de la politique de l'établissement en matière de vie étudiante est assurée à titre principal par la direction dédiée (Deve), articulée en différents pôles, dont l'un porte sur « vie étudiante et égalité des chances ». Y sont incluses notamment la gestion (i) du fonds de solidarité et de développement des initiatives étudiantes (FSDIE), (ii) de la vie associative et de l'engagement étudiant – piloté par l'université et décliné en actions au sein des composantes –, (iii) du handicap, (iv) de l'action sociale et de l'aide matérielle aux étudiants, (v) du logement – enjeu majeur compte tenu de la localisation largement distribuée des campus de l'Université Paris-Sud –, (vi) de l'accompagnement des étudiants internationaux (aide à l'obtention de titres de séjour, à l'installation), (vii) de la citoyenneté.

Ces actions sont effectuées en coordination avec les autres services de l'université, notamment la DOP-RE, qui intervient dans l'aide à l'orientation des étudiants. Le travail de coordination est également réalisé auprès des composantes, qui disposent chacune d'un référent vie étudiante, permettant un lien efficace.

Les étudiants sont impliqués dans les actions mises en place par la Deve par le biais du vice-président étudiant, ainsi que d'une commission vie étudiante intégrant des représentants de chaque composante, et permettant le pilotage de nombreux projets.

Le service de santé des étudiants est un service commun rattaché à la présidence, et lié à la Deve. Il bénéficie d'une bonne représentation sur les sites grâce à la présence d'infirmeries sur sept d'entre eux, et travaille en coordination avec le service « handicap et études » mais aussi avec le Crous, le Gate (service d'accueil des étudiants et chercheurs étrangers) et avec la DOP-RE notamment. L'élargissement des missions imputables à ce service (visite de santé obligatoire des nouveaux étudiants, visite des étudiants étrangers, vaccination, etc.), bien qu'il ait également bénéficié d'une augmentation de budget grâce à la contribution vie étudiante et de campus (CVEC), pourrait cependant bénéficier d'une attention particulière, afin d'éviter une possible diminution de la qualité des services qu'elle propose.

Le service handicap et études, rattaché à la Deve, est implanté dans les différents sites et organise un relais *via* ses correspondants au sein des composantes. Il accompagne les étudiants en situation de handicap dans

⁹⁰ Pôles étudiants pour l'innovation, le transfert et l'entrepreneuriat.

⁹¹ Centre régional des œuvres universitaires et scolaires.

l'organisation de leurs études ainsi que dans l'écoute de leurs besoins spécifiques, par exemple sur des problématiques de logement, de transport, ou encore de pratique sportive. La prise en compte des étudiants en situation de handicap fait l'objet d'un soutien et d'un suivi fort de la part de l'établissement⁹², qui a notamment listé et chiffré les travaux nécessaires pour adapter aux personnes à mobilité réduite des campus souvent vieux de plusieurs décennies. Cependant, aucune priorisation de ces travaux n'a encore été effectuée.

Le Suaps⁹³ est également un service commun, cependant étroitement lié à l'UFR Staps, ce qui facilite le portage de projets communs. Il dispose d'antennes dans les différents sites, à l'exception de la faculté de médecine. Les outils de suivi sont particulièrement bien renseignés et indiquent que près de 19 % de la communauté de l'université Paris-Sud pratiquent une activité physique sur les campus (supérieure à la moyenne nationale qui est de 17,5 %) ⁹⁴. Chaque composante bénéficie de la présence d'une association sportive, le plus souvent affiliée à la fédération française du sport universitaire (FFSU) ; cependant, la charge de travail et la lourdeur des emplois du temps des étudiants (et des personnels) grèvent la pratique sportive régulière. Une inquiétude a été signalée quant à la situation des étudiants de Châtenay-Malabry, dont le centre sportif va être détruit sans être remplacé.

D'une manière générale, les actions menées par l'établissement pour le renforcement du FSDIE⁹⁵ et l'utilisation planifiée de la CVEC sont de nature à favoriser le développement de la vie étudiante au sein de l'université Paris-Sud. La mise à disposition d'un bâtiment dédié à la vie associative est également une initiative-clé de l'établissement. Cependant, l'éclatement géographique des campus a également des répercussions sur la vie étudiante, qui apparaît sectorisée par composantes, et ce bien qu'un lieu central existe. La visibilité des initiatives étudiantes pourrait également être développée pour permettre une amélioration dans le sens d'une plus grande transversalité.

Ainsi, malgré une volonté manifeste d'harmonisation et de développement, le projet de vie étudiante porté par l'université Paris-Sud reste assez peu explicite et semble pâtir de l'absence d'une réelle vision stratégique. Le comité recommande ainsi à l'établissement de développer ces éléments de visibilité et de pilotage des différentes actions relatives à la vie étudiante dans le cadre de l'établissement expérimental Université Paris-Saclay.

3 / La participation des étudiants à la gouvernance : une réussite

Si le RAE ne mentionne pas dans quelle mesure les étudiants participent à la gouvernance de l'établissement, le comité a tout de même pu constater lors de la visite sur site leur large intégration au sein des instances réglementaires, ainsi qu'à différents conseils et commissions organisés par l'établissement : commission pédagogique, conseil de la documentation, commission CVEC, commission FSDIE, commission de l'aide sociale, etc.

Le vice-président étudiant est également pleinement associé à l'équipe de direction de l'établissement, intégré aux réunions de gouvernance, et bénéficie d'une liberté d'action lui permettant de mener une réelle politique en faveur des étudiants et de la vie étudiante. Ainsi, comme évoqué lors de la visite, le vice-président étudiant a pu déterminer lui-même son rôle et ses prérogatives en fonction de sa vision du poste. La Maison des étudiants (Maison des Parisudiens) est officiellement cogérée par la VP CFVU et le vice-président étudiant, mais il en assume la gestion librement. De même, le vice-président étudiant a pris l'initiative de relancer la commission de la vie étudiante en collaboration avec la Deve.

La reconnaissance de l'engagement étudiant dans la gouvernance au niveau central comme au niveau local est prévue et soutenue par l'établissement. Celui-ci pourrait cependant renforcer les efforts existants pour amener l'ensemble des responsables pédagogiques à prendre effectivement en compte cet engagement et les initiatives qui en découlent. La visite sur site a en effet révélé que, bien que des directives soient mises en place par l'établissement pour reconnaître l'engagement étudiant, celles-ci peuvent se

⁹² [http://www.u-psud.fr/_resources/H CERES/Repartition des etudiants en situation de Handicap par formation 2012-2017\(1\).xls](http://www.u-psud.fr/_resources/H CERES/Repartition_des_etudiants_en_situation_de_Handicap_par_formation_2012-2017(1).xls) : [http://www.u-psud.fr/_resources/H CERES/Rapport Activite Handicap Etudes hceres 2018.pdf](http://www.u-psud.fr/_resources/H CERES/Rapport_Activite_Handicap_Etudes_hceres_2018.pdf)

⁹³ Service universitaire des activités physiques et sportives.

⁹⁴ [http://www.u-psud.fr/_resources/H CERES/Bilan%202017-2018%20\(SUAPS\).pdf](http://www.u-psud.fr/_resources/H CERES/Bilan%202017-2018%20(SUAPS).pdf) La part du SUAPS est de 75 %, celle des associations sportives de 25 %.

⁹⁵ Fonds de solidarité et de développement des initiatives étudiantes.

heurter en pratique aux résistances de certains services administratifs.

Ainsi, l'établissement a parfaitement intégré l'importance de la participation des étudiants à sa gouvernance, et cela au niveau central comme au niveau local. Le comité recommande la poursuite de cette politique, en veillant toutefois au bon respect du droit des étudiants à la reconnaissance de leurs engagements à tous les niveaux, et notamment par les services administratifs.

La valorisation et la culture scientifique

1 / Une valorisation des résultats de la recherche favorisée par des processus agiles mais nécessitant une lisibilité accrue

L'université Paris-Sud mène une politique agile en matière de valorisation qui repose d'une part, sur la complémentarité de ses processus avec ceux déployés par la Comue Paris-Saclay, la Satt Paris-Saclay, l'incubateur « Incuballiance » et la Fondation Paris-Sud Université ; et d'autre part, sur l'application agile de la circulaire du mandataire unique en la déclinant, par unité ou par secteur thématique, par projet selon la nature de l'innovation/invention concernée.

Ce maillage entre acteurs semble favoriser la couverture de l'ensemble des dimensions de la valorisation : projets collaboratifs, plates-formes ouvertes aux industriels, protection industrielle, maturation, *licensing*, création de start-ups, incubation, etc. Ainsi, entre 2016 et 2017, le nombre de contrats de recherche privés conclus par l'établissement a augmenté de 12 %, ce qui correspond à plus de 56 % de hausse des montants générés⁹⁶. **Cependant, le comité n'a pas été en mesure d'évaluer quantitativement les retombées globales des activités de valorisation (parmi lesquelles le volume global des projets de recherche collaborative, *licensing*, etc.), faute de disposer d'indicateurs consolidés prenant en compte l'ensemble des activités de valorisation menées par ces différents acteurs et d'informations plus détaillées sur la valorisation dans le RAE.**

L'établissement tisse par ailleurs de très nombreuses relations avec le monde socio-économique, le plus souvent fondées sur la notoriété des chercheurs et de quelques équipes⁹⁷, et entretient des relations historiques avec des grands groupes (Air Liquide, EDF, Safran, Sanofi, Société Générale, etc.). À l'issue de la visite, le comité constate cependant que les relations de l'établissement avec les petites et moyennes entreprises semblent moins développées.

Le rôle de la Dari (direction des activités de recherche et de l'innovation) s'organise essentiellement autour des activités de sensibilisation, d'accompagnement des chercheurs dans le montage des projets et de protection intellectuelle. L'interfaçage de l'établissement avec le monde socio-économique s'est renforcé au fil des années, *via* différentes initiatives parmi lesquelles notamment la création d'un nombre croissant de chaires par la Fondation Paris-Sud qui entretient des liens forts avec la Dari. Quoique créée en 2011, la fondation s'est considérablement repensée et redynamisée en 2017, ce qui l'a amenée à redéfinir ses orientations stratégiques en 2018. Depuis lors, elle souhaite intensifier significativement ses levées de fonds de sorte à intensifier ses actions⁹⁸ ; elle ambitionne notamment d'accroître le nombre de chaires créées ce qui contribuera à renforcer l'interfaçage de l'établissement avec le monde socio-économique. **Le passage de la Fondation Paris-Sud à la Fondation Paris-Saclay constitue une étape-clé qu'il conviendra d'accompagner pour maintenir ses activités qui contribuent au renforcement de la connexion de l'établissement au mode socio-économique.**

Ainsi, afin de permettre d'encore mieux capitaliser sur son potentiel remarquable de valorisation, **le comité recommande à l'établissement de définir une stratégie lui permettant de rendre plus lisible, tant pour les partenaires du monde socio-économique que pour ses chercheurs et ses étudiants, la chaîne de valorisation traduisant la complémentarité des acteurs. Le comité recommande également à l'établissement de se doter d'indicateurs consolidés permettant d'avoir une vue d'ensemble des innovations / inventions issues de ses équipes.**

⁹⁶ RAP Université Paris-Sud 2018, p. 31.

⁹⁷ « La vision stratégique de l'Université Paris-Sud dans ce domaine reste dominée par quelques laboratoires à forte activité contractuelle et de valorisation » ; RAE, p. 54.

⁹⁸ Le PAP Université Paris-Sud 2018, p. 57, mentionne un objectif 2019 de 3 M€ de dons et legs de fondations, mais qui n'ont pas nécessairement vocation à être recueillis à la Fondation Université Paris-Sud.

2 / La diffusion, l'enrichissement du patrimoine et le développement de la culture scientifique et technique : une priorité pour l'établissement

La place de la médiation scientifique est un point fort de l'université Paris-Sud : les medias se font régulièrement l'écho d'avancées scientifiques auxquelles les personnels de l'établissement ont fortement contribué. Cela est dû principalement à un environnement scientifique collaboratif entre la gouvernance de l'université et les acteurs de la recherche mobilisés dans le domaine. Elle s'appuie sur ses ressources scientifiques. La médiation scientifique est organisée autour d'un service central appelé mission arts, culture, science et société (MACSS), créé le 1^{er} janvier 2018 à partir du service art et culture de l'ancienne MDE (maison des études). Toutefois, les actions de médiation scientifique sont antérieures à cette structuration. Cette stratégie se complète par un engagement politique se traduisant par la nomination d'un vice-président en charge de la médiation scientifique depuis 2016. Des liens sont aussi développés avec la Fondation Paris-Sud afin de mettre en place des chaires notamment pédagogiques (ex : chaire « la physique autrement », avec Air Liquide, chaire « cuisine du futur », avec Danone, Boiron Frères, Cuisines Perene, E.CF). Ce dispositif de médiation scientifique est complété par la mise en place depuis décembre 2017 de la maison d'initiation et de sensibilisation aux sciences (MISS) à destination des scolaires.

Le succès semble être au rendez-vous des différentes actions menées dans le domaine de la médiation scientifique. Il est à souligner l'implication des doctorants, à travers des missions dédiées dans le cadre des contrats doctoraux, dans les actions de médiation scientifique, ainsi que l'appui financier de l'Idex dans le domaine (comme par exemple au travers de la chaire « La physique autrement »⁹⁹ ou du *Learning center*¹⁰⁰).

Du point de vue du pilotage, certains points pourraient toutefois être améliorés. Il n'y a pas de budget consolidé qui permettrait un meilleur pilotage des actions. S'il existe des questionnaires par rapport aux usagers des actions de médiation scientifique, l'établissement ne dispose pas à proprement parler d'outils de pilotage ni d'indicateurs en dehors de ceux en lien avec la fréquentation. De plus, une meilleure reconnaissance des personnes impliquées, notamment des EC et des Biatss, pourrait être envisagée.

Par ailleurs, l'établissement ne dispose pas de référent dans le domaine de la culture. Des discussions sont en cours avec un musée parisien sur le sujet en vue d'une collaboration. **Le comité suggère à cet égard un investissement politique encore plus poussé de l'établissement quant à la diffusion de la culture scientifique et technique.**

⁹⁹ RAE, p. 56.

¹⁰⁰ Rapport de l'Idex 2017 : http://www.u-psud.fr/_resources/HCERES/rapport_evaluation_idex_paris-saclay_2017.pdf; p. 13.

Les relations européennes et internationales

Un établissement largement investi dans une politique européenne et internationale, encore à faire progresser en lisibilité et visibilité

Lors de la précédente évaluation de l'université Paris-Sud par l'Aéres, le comité avait constaté l'absence d'une véritable stratégie en matière de relations internationales dans la présentation des axes stratégiques de l'établissement pour la période 2014-2019. Lors de la présente évaluation, comme indiqué dans le RAE¹⁰¹ et comme constaté lors des entretiens, il y a eu une réelle prise de conscience de la nécessité de construire une politique d'internationalisation. Les ambitions nationales et internationales d'université Paris-Sud sont désormais clairement affichées avec un passage de relais progressif vers l'échelon Université Paris-Saclay autour de cinq objectifs : (i) renforcer le rayonnement de l'université ; (ii) augmenter le nombre d'étudiants internationaux ; (iii) favoriser la mobilité sortante des étudiants ; (iv) renforcer le soutien aux EC ; (v) restructurer le pilotage des RI. De plus, les collaborations internationales sont construites et valorisées dans une double approche *bottom-up* et *top-down*, en synergie avec les établissements de l'Université Paris-Saclay, avec des partenaires choisis en fonction de leur excellence. Des accords ont été signés ou renouvelés avec des établissements se situant sur tous les continents, à savoir en Chine, en Amérique du Sud, en Australie, au Japon, en Europe et en Afrique. Les liens avec l'Afrique sont amenés à se développer avec une priorité dans le domaine de l'enseignement. Les projets de recherche sont placés sous la responsabilité des laboratoires et la formation est principalement placée sous la responsabilité des composantes.

L'université Paris-Sud appartient par ailleurs à la *League of European research (intensive) universities* (LERU), ce qui est certainement un critère de rayonnement de l'établissement, associé à son classement international. L'université fait également partie de la *KIC Digital* de l'*European Institute of Technology* avec des partenaires industriels du secteur tels que Nokia et Thalès. Un projet de candidature à une université européenne a été récemment labellisé. Il associe quatre universités partenaires (LMU Munich, Lund, Porto et Szeged) et ambitionne de se positionner autour de la formation liée aux problématiques globales de la santé et du bien-être. À ce jour, 11 formations internationales sont gérées par l'université Paris-Sud dont un programme *Erasmus Mundus*¹⁰². Il est à noter que 310 unités d'enseignement sont enseignées en anglais en 2017-2018 alors qu'elles n'étaient qu'au nombre de 105 en 2014-2015 ; par ailleurs, des écoles d'été en anglais ont été organisées¹⁰³.

La politique d'internationalisation est portée simultanément par la gouvernance de l'établissement et par la Comue Université Paris-Saclay afin d'améliorer les mobilités entrantes et sortantes ainsi que la visibilité internationale de l'université Paris-Sud et de ses partenaires. L'organisation interne à l'université Paris-Sud repose sur le « réseau RI » de l'établissement qui est composé de la commission des RI (CORI ; composée des correspondants relations internationales composante (CRIC), d'élus enseignants-chercheurs et d'étudiants, et de la directrice des RI), des chargés de mission RI, des enseignants-chercheurs chargés de la mobilité étudiante et des agents administratifs des services RI au niveau central et des composantes. Les unités de recherche sont pleinement associées *via* des correspondants relations internationales laboratoire (CRIL). Une cartographie des projets en cours et des accords existants est en voie de réalisation.

La mobilité entrante des étudiants est en légère progression avec 270 étudiants accueillis *via Erasmus* et 130 étudiants hors *Erasmus*¹⁰⁴. Toutefois, le taux de mobilité encadrée (1 % de la population étudiante) reste inférieur à la moyenne nationale (3.5 %) ¹⁰³, ce qui peut paraître surprenant pour un établissement de ce rang. L'université Paris-Sud est pleinement consciente de cette situation. Afin de l'améliorer, l'attribution de bourses d'excellence (ca. 40 par an) au niveau des masters (bourses Eiffel et Université Paris-Sud/Université Paris-Saclay) a été mise en place et de nombreux programmes de formation ont été développés avec des enseignements délivrés en langue anglaise. Ceci a de fait permis d'améliorer la mobilité étudiante entrante puisque 17 % des étudiants en master et plus de 30 % des doctorants proviennent de l'étranger. Pour les chercheurs, les bourses d'excellence (Chateaubriand et Eiffel) sont à disposition afin d'accueillir des doctorants et des post-docs étrangers de haut niveau. La mobilité sortante est également fortement soutenue car il est évident, même si cela n'est pas ici renseigné par des données chiffrées précises, qu'elle permet

¹⁰¹ RAE, p. 59.

¹⁰² RAE, p. 61.

¹⁰³ RAE, p. 62.

¹⁰⁴ RAE, p. 91.

d'augmenter l'employabilité à l'international. Le frein majeur semble toutefois rester le manque d'information vis-à-vis des outils à disposition, la mobilité sortante reposant essentiellement sur le caractère volontariste des étudiants candidats et des bourses insuffisamment dotées. Comme évoqué lors de la visite sur site, des campus délocalisés sont également en cours de développement (en Afrique, par exemple) pour former sur place les étudiants, permettant de réduire les coûts de formation et d'inciter de nouvelles collaborations, voire de futures mobilités sur l'université Paris-Sud/Paris-Saclay.

La même problématique se pose manifestement pour la mobilité entrante et sortante du personnel. Ainsi, l'établissement a inscrit dans sa politique la possibilité pour le personnel administratif de disposer à l'avenir de valorisations de poste suite à un stage effectué à l'étranger.

Au global, l'université Paris-Sud est un établissement largement investi dans une politique européenne et internationale. Il y a cependant encore une marge de progression pour rendre plus claire cette politique et la communiquer. La transition vers le nouvel établissement Université Paris-Saclay, dont le rayonnement international accru est un des effets escomptés par les parties prenantes, est une opportunité pour avancer dans cette voie.

Le comité recommande ainsi de poursuivre cette politique d'internationalisation aussi bien au niveau de la recherche que de l'enseignement et de définir, dans le cadre de l'Université Paris-Saclay, de nouveaux partenariats stratégiques et des outils de diffusion, d'incitation et de visibilité tant interne qu'externe lui permettant d'attirer toujours plus de meilleurs chercheurs, meilleurs enseignants et meilleurs étudiants.

Le comité recommande également de mettre en place une politique volontariste de développement de la mobilité sortante des étudiants.

Conclusion

L'université Paris-Sud est une université de recherche intensive cultivant une vocation de pluridisciplinarité et d'interdisciplinarité. Forte d'un riche partenariat avec les organismes de recherche avec lesquels elle partage de nombreuses unités et héberge un nombre considérable de leurs personnels, l'université développe une recherche d'excellence lui offrant un rayonnement international majeur, avec une grande visibilité tant dans les classements que par les récompenses de ses chercheurs. L'université – pleinement investie dans la qualité du service rendu à ses usagers et à ses partenaires – dispense une offre de formation large et de très haut niveau scientifique, adossée sur son activité de recherche, mais pour autant très attentive aux besoins actuels de diplômés du monde socio-économique, avec une orientation prononcée sur les compétences, visant à une insertion professionnelle optimisée. L'intensité et la qualité de ces deux missions essentielles font de l'université Paris-Sud l'un des établissements les plus performants parmi les universités françaises et européennes en matière d'enseignement supérieur et de recherche.

Cette intensité en matière de formation et de recherche se ressource sur un établissement et un écosystème tous deux vastes et dynamiques. Ceux-ci irriguent également la valorisation – quoique la lisibilité et visibilité de cette dernière soit perfectible. L'université Paris-Sud est de toute évidence un établissement phare au sein de l'écosystème académique du sud francilien. Son positionnement national et international et sa stratégie institutionnelle claire et affirmée le désignent comme le moteur naturel de la construction de la future grande université du site. Toutefois, le vaste champ d'action et de déploiement de l'université Paris-Sud ainsi que la diversité de son écosystème représentent tout autant de sources de complexité qui ne sont pas sans poser des difficultés en matière de stratégie et surtout de pilotage pour lequel l'efficacité éprouvée d'un SI et des outils de suivi des résultats des différentes actions de l'établissement est nécessaire.

Riche d'un fort secteur santé sur lequel l'établissement peut se féliciter d'un bilan au PIA et d'indicateurs très satisfaisants, le partenariat de l'université Paris-Sud avec les autres acteurs que sont les nombreux hôpitaux devra ainsi se simplifier pour gagner encore en synergie, en efficience et en visibilité – *a fortiori* dans le cadre de la construction d'une université d'envergure internationale.

Caractérisée par un déploiement sur un large territoire géographique, l'université Paris-Sud possède un patrimoine distribué et – comme de nombreux autres établissements – vieillissant, dont la connaissance, la maîtrise des charges d'exploitation et une gestion interconnectée devront être consolidées ; ce que l'établissement a parfaitement identifié et récemment entrepris. Plus généralement, les outils de système d'information décisionnel propres à l'établissement gagneront à être rapidement développés pour faire face aux enjeux du regroupement institutionnel en cours sur le territoire sud francilien.

1/ Les points forts

- Une stratégie globale qui positionne l'établissement comme moteur de la construction de l'université Paris-Saclay pour une visibilité, attractivité et compétitivité accrues.
- Une recherche d'excellence dans un écosystème dynamique qui permet une forte visibilité internationale.
- Une formation de très haut niveau scientifique de plus en plus orientée vers une approche compétences et une préparation à l'insertion professionnelle.

2/ Les points faibles

- Une connaissance et une maîtrise insuffisantes des coûts d'activité, en particulier dans le domaine du patrimoine.
- Des indicateurs limités et un SI insuffisamment développé pour faire face aux enjeux de la construction d'une université d'envergure internationale.
- Une absence de lisibilité de la politique de valorisation.

3/ Les recommandations

- Poursuivre le renforcement de certaines fonctions du pilotage, notamment en termes de démarche qualité et d'urbanisation du SI.
- Formaliser et mettre en place une simplification des interfaces hospitalo-universitaires afin d'arriver à un modèle : « une université / un hôpital ».
- Poursuivre l'organisation et le maillage des campus dans une logique de services rendus aux usagers et d'efficience accrue de l'établissement.
- Conforter la structuration de la fonction patrimoine.
- S'emparer du projet Paris-Saclay pour développer une politique globale de vie étudiante au niveau du site.
- Développer une politique d'archives ouvertes en lien avec les ambitions de l'établissement et le positionnement à l'international visé.
- Établir, dans le cadre de la construction de l'Université Paris-Saclay, une stratégie renouvelée de valorisation partagée par toutes les parties prenantes sur le territoire et pilotée de manière concertée sur la base d'indicateurs de pilotage et de suivi.

Liste des sigles

A

Aéres	Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur
AP	Assistance publique
ARWU	Classement académique des universités mondiales (dit "de Shanghai")

B

BI	Budget initial
Biatss	Bibliothécaires, ingénieurs, administratifs, techniciens, et personnels sociaux et de santé
BQRE	Bonus qualité recherche emploi

C

CA	Conseil d'administration
CAC	Conseil académique
CEA	Commissariat à l'énergie atomique et aux énergies alternatives
CED	Collège des écoles doctorales
CFA	Centre de formation d'apprentis
CFVU	Commission de la formation et de la vie universitaire
CHSCT	Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail
CHU	Centre hospitalo-universitaire
CLCC	Centre de lutte contre le cancer
CNRS	Centre national de la recherche scientifique
Collex	Collection d'excellence pour la recherche
Comue	Communauté d'universités et établissements
Copil	Comité de pilotage
COS	Comité d'orientation stratégique
CPER	Contrat de plan État-région
CR	Commission de la recherche
CRBSP	Comité de recherches en matière biomédicale et de santé publique
CRIC	Correspondants relations internationales composantes
CRIL	Correspondants relations internationales laboratoires
Crous	Centre régional des œuvres universitaires et scolaires
CSTI	Culture scientifique, technique et industrielle
CT	Comité technique
CTI	Commission des titres d'ingénieur
Curif	Coordination des universités de recherche intensive françaises
CV	Curriculum vitae

D

DAEU	Diplôme d'accès aux études universitaires
DAPS	Direction de l'aide au pilotage stratégique
Dari	Direction des affaires et relations internationales
DDRS	Développement durable et responsabilité sociétale
DEG	Droit, économie, gestion
Deve	Direction des enseignements et de la vie étudiante
DGS	Directeur général des services
DOP-RE	Direction de l'orientation professionnelle et des relations entreprises
DRH	Direction des ressources humaines
DU	Diplôme universitaire
DUT	Diplôme universitaire de technologie

E

EA	Équipe d'accueil
EC	Enseignant chercheur
EDF	Électricité de France
Ensaе	École nationale de la statistique et de l'administration économique

EPIC	Établissement public à caractère industriel et commercial
EPST	Établissement public à caractère scientifique et technologique
EPU	École polytechnique universitaire
Equipex	Équipement d'excellence
Erasmus	<i>European action scheme for the mobility of university students</i> (programme européen)
ESR	Enseignement supérieur et recherche
ETP	Équivalent temps plein
EUR	Écoles universitaires de recherche

F

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

G

GBCP	Gestion budgétaire et comptable publique
GDRI	Groupement de recherche international
Gpeec	Gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences
GRH	Gestion des ressources humaines

H

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

I

IDEX	Initiative d'excellence
Inra	Institut national de la recherche agronomique
Inria	Institut de recherche en informatique et en automatique
Inserm	Institut national de la santé et de la recherche médicale
IRT	Institut de recherche technologique, 6
I-Site	Initiatives-Science – Innovation – Territoires – Économie
ISO	<i>International Organization for Standardization</i>
ITE	Institut pour la transition énergétique
IUT	Institut universitaire de technologie

L

L (LMD)	Licence
Labex	Laboratoires d'excellence
LERU	Ligue Européenne des universités de recherche
LIA	Laboratoire international associé

M

M (LMD)	Master
MACCS	Mission arts, culture, sciences et société
MCF	Maître de conférences
MDE	Maison des étudiants
MSH	Maison des sciences de l'homme

O

Onera	Office national d'études et de recherches aérospatiales
ONR	Organismes nationaux de recherche
ORE	Loi orientation et réussite des étudiants
Osups	Observatoire des sciences de l'univers Paris Sud

P

Paces	Première année commune aux études de santé
PIA	Programme d'investissements d'avenir
PR	Professeur des universités

R

RAE	Rapport d'autoévaluation
RH	Ressources humaines
RI	Relations internationales

S

Satt	Société d'accélération du transfert de technologies
SCD	Service commun de documentation
SDN	Schéma directeur du numérique
SHS	Sciences humaines et sociales
SI	Système d'information
Sifac	Système d'information financier analytique et comptable
SIHAM	Application de gestion et de pilotage de la masse salariale et des emplois
SPSI	Schéma pluriannuel de stratégie immobilière
Staps	Sciences et techniques des activités physiques et sportives

U

UE	Unité d'enseignement
UFR	Unité de formation et de recherche
UMR	Unité mixte de recherche
UMS	Unité mixte de service

V

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

Observations du Président

Observations du président

Au nom de l'Université Paris-Sud, le Président tient tout d'abord à remercier très vivement l'ensemble des experts qui ont participé à l'évaluation ainsi que le HCERES qui a fourni la logistique et l'accompagnement nécessaires. Leur activité durant les 3 jours de visite a été extrêmement dense, constituée de très nombreuses rencontres, généralement avec quatre groupes en parallèle. Le travail de préparation manifeste qui a précédé la visite et le travail de rédaction qui l'a suivie pour produire un rapport très constructif méritent toute notre reconnaissance. Nous profitons de ce paragraphe d'introduction pour remercier également les collègues du cabinet de la présidence qui se sont mobilisés pour que les entretiens se déroulent dans les meilleures conditions ainsi que tous les membres de l'université qui ont pris de leur temps pour faire part de leur quotidien aux experts mandatés.

Observations générales

Nous apprécions particulièrement l'évaluation largement positive des experts sur les activités « cœur de métier » de notre université : recherche et formations ; l'enjeu des années à venir pour la nouvelle université qui verra le jour au 1^{er} janvier 2020, sera de maintenir *a minima* cette qualité.

Nous relevons que de façon générale les recommandations du comité valent pour la future université, c'est donc dans ce contexte naissant, que les équipes de l'actuelle Université Paris-Sud s'attèleront aux améliorations rendues nécessaires par l'évolution du système et la volonté d'une meilleure adéquation aux attentes de la société.

Observations spécifiques

1/ Proposition de développer des outils et des services permettant aux UFR du pôle Nord d'interagir et de collaborer avec les composantes du pôle Sud.

Cette proposition est à articuler avec la mise en place de services centraux, communs ou mutualisés. La logique de site ne doit pas conduire à créer des sous-services « services centraux » mais doit permettre de mettre en place une véritable mutualisation de certaines compétences notamment techniques ou de gestion des locaux. De façon plus générale, les composantes situées dans la Vallée Scientifique de la Bièvre (KB, Cachan et Sceaux) constituent un enjeu stratégique pour l'université, et l'interaction entre les différents secteurs (Santé/Ingénierie, Droit/Numérique et bien d'autres) sont essentiels.

2/Le comité relève le peu d'échanges formalisés entre la gouvernance de l'établissement et les directeurs d'unité.

Il est cependant à noter que d'une part, depuis 2019 des rencontres sont organisées entre les services centraux et les administrateurs de laboratoire. Ces réunions étaient initiées par la DGS puis, compte-tenu des évolutions de cette structure, le SCRED a été en charge d'organiser ces demi-journées d'échanges. D'autre part les 80 DU sont réunis 4 fois par an, pour leur transmettre des informations, en particulier sur la construction de l'Université Paris-Saclay, mais aussi pour avoir avec eux des discussions approfondies sur les sujets qui les concernent. L'Université a souhaité conserver à la commission de la recherche toutes ses prérogatives statutaires et éviter un partage du pouvoir avec le DU. Ceux-ci sont en revanche associés à la gouvernance de chaque composante.

Il y a donc une réelle volonté d'intégrer à la gestion habituelle de l'université les structures de recherche.

3/ Le rapport marque une très forte mise en avant de la DAPS tout en notant qu'il n'existe pas de véritable politique qualité à l'échelle de l'établissement.

Les travaux menés par la chargée de la démarche d'amélioration continue en matière de processus rencontrent un écho très favorable auprès des services et composantes de l'université. Des travaux très importants ont pu être menés de façon transversale sur les modalités de recrutement des agents. Ces travaux ont abouti à l'adoption par toute l'université de règles homogènes de recrutement. Les travaux de mise en qualité se poursuivent, très fortement soutenus par l'équipe présidence et la DGS. Le positionnement d'une cellule qualité est encore, à ce stade, en cours d'étude dans le cadre de l'université Paris-Saclay mais son fort positionnement ne fait aucun doute.

4/ En matière de politique de communication, l'absence d'un budget commun et centralisé n'est pas un frein à la politique de communication mais au contraire, permet à chaque composante de mener des actions propres en matière de communication. Le rapport note à juste titre l'importance du réseau existant, ce qui est une base à la mise en place d'une politique homogène. Chaque composante ou service peut développer ses actions propres et localisées mais le fait toujours en lien avec la direction de la communication au niveau central qui lui apporte son expertise, parfois ses moyens.

5/ Le rapport reconnaît que la procédure budgétaire a été un véritable plus pour l'établissement mais pointe du doigt la faiblesse des indicateurs et le manque de tableaux de bord. Cette constatation ne peut être démentie. C'est là un véritable axe d'amélioration à mener pour l'université et ses services budgétaires et financiers. Il est à noter que l'établissement a largement participé, sous l'égide de la DGEIP, aux travaux sur la connaissance des coûts des activités. Si ces travaux ne sont pas encore réellement exploités en termes de pilotage, l'expérience acquise devrait permettre une progression significative en la matière.

6/ Le rapport note des points de vigilance en matière de pilotage financier et notamment une absence de pilotage du renouvellement des équipements durables. Cette remarque est particulièrement justifiée puisque, à ce jour, et malgré un gros travail de fiabilisation de l'inventaire, le suivi d'inventaire n'est pas suffisamment développé dans les services (hors agence comptable).

La nécessité de renforcer le pilotage financier notamment en matière de programmes immobiliers a été prise en compte par le recrutement récent d'un contrôleur de gestion rattaché à la direction du patrimoine et entièrement dédié au contrôle de ces opérations. De même un gros travail de réconciliation des comptes entre la direction des achats du budget et des finances et la direction du patrimoine va être lancé via une prestation externe.

7/ Le rapport mentionne que la mise en place de blocs de compétences ne semble pas avoir commencé.

Il convient de préciser que la mise en place des blocs de connaissances et compétences en Licence et Licence Professionnelle est en cours pour la prochaine accréditation.

8/ Le rapport note que les actions en faveur de la vie étudiante mériteraient d'être plus visibles.

L'organisation de la future université prévoit une direction de la vie étudiante, ce qui devrait permettre d'atteindre cet objectif.

9/ Le comité recommande une simplification pour aboutir à une structure unique « une université/un hôpital »

C'est en ce sens que le GH Paris Saclay, fruit de la fusion des GH Paris-sud et Paris Ouest, a été créé, en partenariat

avec l'APHP qui demeure l'institution maîtresse des structures hospitalières

Conclusion

De façon générale, nous remercions encore le comité d'experts pour les critiques formulées qui nous permettent, en plus de l'auto-évaluation que nous avons conduit, de bien visualiser les évolutions, les progrès faits depuis l'évaluation précédente, nous confortant dans la trajectoire que nous nous sommes fixée.

Comme le Président en fonction lors de la précédente évaluation, nous sommes convaincus que l'Université peut relever les défis qui s'ouvrent à elle, mais cela ne peut se faire sans moyens. Ces moyens résident dans les ressources propres que l'université se doit d'augmenter mais aussi, compte tenu des missions de service public qui sont les nôtres, par un soutien de l'Etat. C'est pourquoi nous espérons que le nouveau dialogue stratégique et de gestion que nous aurons avec le rectorat s'inscrira dans la volonté forte de l'Etat de voir son enseignement supérieur et sa recherche en capacité de rivaliser avec les meilleures universités internationales.

Orsay, le 29 octobre 2019



Alain Sarfati
Président de L'Université

Organisation de l'évaluation

L'évaluation de l'université Paris Sud a eu lieu du 14 au 16 mai 2019. Le comité d'évaluation était présidé par M. Jean-François Carpentier, professeur des universités en chimie, vice-président recherche de l'université de Rennes 1.

Ont participé à cette évaluation

M. Jeanick Brisswalter, professeur des universités en physiologie, vice-président recherche à l'université de Nice Sophia Antipolis ;

Mme Christine Canet, directrice de Normandie Valorisation, Comue Normandie Université ;

Mme Léa Perles, doctorante en pharmacie à l'université de Montpellier, VPE Comue Languedoc Roussillon ;

Mme Monique Ronzeau, Inspectrice générale de l'administration de l'éducation nationale et de la recherche honoraire et présidente de l'Observatoire national de la vie étudiante ;

M. Christophe Schmitt, professeur des universités en sciences de gestion, vice-président en charge de l'entrepreneuriat et de l'incubation de l'université de Lorraine ;

M. Benoît Tock, professeur des universités en histoire du Moyen Âge, vice-président formation de l'université de Strasbourg ;

M. Jean-Luc Veuthey, professeur des universités en sciences du médicament, ancien vice-recteur université de Genève.

Dany Vandromme, conseiller scientifique, Marie Salaün et Clémentine Francez-Carrère, chargées 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>