



cné

L'Université Paris 6 Pierre et Marie Curie

Rapport d'évaluation de l'Université Paris 6 Pierre et Marie Curie

**Comité national d'évaluation
des établissements publics à caractère scientifique, culturel et professionnel**

Constat et recommandations

Les pages numérotées en chiffres romains de I à V ne contiennent pas le rapport détaillé d'évaluation, lequel commence à la page 1. Il s'agit d'un résumé de ce rapport et de l'essentiel des recommandations.

Principale héritière de l'ancienne faculté des sciences de Paris, l'université se place en 1974 sous le patronage de Pierre et Marie Curie, lorsqu'elle en prend l'appellation et s'emploie à faire de l'excellence le maître mot de ses activités.

L'UPMC est une université exclusivement scientifique et médicale.

Elle dispose d'atouts indéniables : l'importance de laboratoires de recherche dont la réputation d'excellence tant au niveau national qu'international est avérée, l'implication déterminante des organismes de recherche, le potentiel de ressources humaines exceptionnel et rarement contesté par le ministère, la forte proportion d'étudiants en master et en doctorat. L'UPMC est l'une des universités françaises visible aux rangs européen et mondial en recherche. Elle a vocation à s'inscrire dans la compétition internationale de la recherche.

À la fin des années 1990, l'UPMC s'identifie comme l'acteur prépondérant de la "science à Paris", et ambitionne¹ aujourd'hui "de faire la différence par l'excellence pour devenir une référence mondialement reconnue" en devenant "une université européenne exemplaire". Elle vise également à être "l'université du premier choix et de la deuxième chance pour les étudiants tentés par les sciences et la médecine".

L'évaluation du CNÉ souligne les progrès réalisés par l'université et ceux restant à accomplir.

En 1995, le CNÉ montrait une université éclatée. Les choix de l'établissement étaient d'abord ceux des UFR et ces pratiques réduisaient fortement les capacités de pilotage de l'université. Les services, manquant d'outils, étaient démunis. La culture de projet et de résultats était absente. Les structurations

¹ Projet d'établissement 2005-2008

amorçées, que relevait avec intérêt le CNÉ, portaient quasi exclusivement sur le périmètre des UFR. Elles ne renvoyaient pas à une stratégie globale d'établissement. D'ailleurs le CNÉ constatait que cette université était sans véritable projet.

En 2005, le CNÉ tient à saluer les avancées réalisées sur les dix dernières années, et notamment depuis 2001. Le CNÉ a également apprécié la pertinence des ambitions formulées par l'université pour les dix années à venir.

D'abord, le CNÉ salue l'élan donné par la présidence de l'UPMC au management par projet qui se traduit par des démarches de restructuration. Les mutations en cours au sein de l'université et le questionnement sur son organisation montrent une université en mesure de conduire son développement et d'adapter son organisation à ses missions. L'UPMC dispose ainsi d'un exécutif renforcé par des instances politiques que sont les directoires et par des services de la présidence réorganisés. Elle bénéficie en enseignement et en recherche d'un dispositif opérationnel rénové.

L'UPMC a clarifié la structuration de sa recherche et elle a pris ses responsabilités dans le but d'accroître la lisibilité de sa politique. Au-delà de la réputation de ses laboratoires, l'UPMC en tant qu'université se positionne aujourd'hui comme un acteur essentiel de la recherche. Sa politique de regroupement rejoint les mouvements actuels qui influent sur l'organisation de la recherche au niveau mondial.

Son offre de formation, résolument adossée à la recherche, est devenue à la fois professionnelle et pluridisciplinaire, et la mise en oeuvre de la réforme LMD l'a considérablement simplifiée. Aujourd'hui, l'UPMC propose une offre de formation scientifique et médicale resserrée, lisible et ouverte. L'UPMC participe ainsi à l'émergence d'une harmonisation de l'offre de formation nationale, tout au moins dans le domaine des sciences et technologies. Elle donne sans aucun doute du contenu à son ambition "d'université du premier choix et de la deuxième chance".

Enfin, l'UPMC est devenue une université capable d'impulser une politique forte et lisible. En témoigne l'élaboration de projets de grande ampleur à rythme soutenu comme le projet d'établissement et la réforme LMD. Pour y parvenir, elle s'est dotée d'un gouvernement efficace et de leviers opérationnels agissant au plus près des étudiants.

Pour autant, le CNÉ met en exergue des points auxquels l'université doit être attentive pour maintenir et renforcer son attractivité et son excellence dans un contexte incertain.

En effet, la réforme nationale de la recherche, la complexité de la situation en Île-de-France, la prise en compte des enjeux internationaux et de l'économie de la connaissance modifient l'environnement de l'université. L'UPMC ne peut plus agir seule ; de même, les établissements scientifiques de formation et de recherche environnants ont besoin de l'UPMC.

Enfin, le CNÉ regrette que la politique internationale de l'UPMC n'ait pas encore atteint un niveau répondant à son ambition d'être une des plus grandes universités européennes. Certains indicateurs comme les programmes communautaires de recherche et les échanges Erasmus montrent qu'il reste des marges de progrès.

Par ailleurs, le CNÉ déplore la faible attention portée aux conditions de vie de l'étudiant sur les trois sites principaux où se concentrent la majorité de ses effectifs (Jussieu, La Pitié-Salpêtrière et Saint-Antoine). Les actions menées en faveur de la vie estudiantine et de l'amélioration des conditions d'accueil et d'accompagnement de ses étudiants montrent là aussi que de larges marges de progrès existent et qu'elles doivent être utilisées pour conduire une politique ambitieuse et concrète.

L'université doit pérenniser les progrès accomplis

Par le développement impératif d'outils d'aide au pilotage

Cette voie constitue une nécessité pour l'UPMC. L'université ne peut s'affranchir dans les différents champs de son intervention de la création et du développement des outils de la connaissance de ses activités et de ses résultats.

Plus spécifiquement, l'UPMC doit pouvoir bénéficier d'informations plus précises concernant ses activités de recherche et ceci nécessite une connaissance partagée entre l'UPMC et les organismes comme le CNRS et l'INSERM.

L'université dispose des forces nécessaires pour construire un système d'information fiable.

Par la réussite des recrutements de ses enseignants-chercheurs

Une opportunité exceptionnelle dans les années à venir est constituée par le renouvellement de son potentiel d'enseignants-chercheurs.

Il est indispensable que les profils des postes demandés soient en adéquation avec le projet de recherche et d'enseignement de l'établissement et que la qualité du recrutement soit sa préoccupation principale. Le CNÉ apprécie la politique d'ouverture menée par l'université en ce qui concerne les recrutements extérieurs de maîtres de conférences et de professeurs et l'encourage à poursuivre dans cette voie.

Par la clarification de son mode de gouvernement et de son organisation

L'UPMC doit clarifier les responsabilités incombant à l'administration et veiller à l'articulation entre les décisions politiques et leur mise en application. Ces actions doivent contribuer à la reconnaissance des missions et du rôle des personnels administratifs et techniques. Elles doivent par ailleurs permettre et faciliter un pilotage effectif de l'action administrative et aboutir à une administration de qualité.

L'UPMC doit faciliter la circulation de l'information entre le centre et la périphérie. Pour cela, l'UPMC pourrait prendre appui sur les conseils de l'université et autres instances comme la conférence des directeurs d'UFR. L'université se doit par ailleurs de trouver les moyens d'atteindre l'ensemble de ses personnels, surtout dans une période de grands bouleversements où il s'avère nécessaire de rassurer et d'être attentif. La stratégie de développement des TICE promue par l'université est à cet égard une voie à encourager. Les débats décentralisés pourraient être poursuivis.

L'université a profondément modifié son organisation par une réforme de ses instances de gouvernement, d'enseignement et de recherche. Cette dynamique a été concrétisée récemment par l'officialisation au sein des textes de l'université des missions de nombre de ces structures et il faut s'en féliciter. L'UPMC doit maintenant poursuivre la démarche engagée d'harmonisation de son organisation pour mettre en cohérence les structures de projet en formation et en recherche avec les structures statutaires que sont les UFR et assurer par ailleurs le suivi et l'évaluation de l'ensemble de ce dispositif. La multiplication des structures intermédiaires (équipes de formation universitaire, départements de formation, structures fédératives de recherche) ne doit en effet pas conduire à un alourdissement et à un émiettement de son fonctionnement.

Enfin, un enjeu spécifique et essentiel, particulièrement dans le cadre de la mise en place de la nouvelle gouvernance des CHU, est de veiller à une interaction pleine et entière de l'UFR de Médecine avec les autres composantes de l'université. Ce travail transversal constitue une bonne opportunité pour mieux intégrer le secteur médical.

L'UPMC doit identifier son périmètre d'action

Dans un contexte de compétition internationale et de complexité, marqué par les partenariats avec les EPST auxquels s'ajoute la situation du site de Paris centre et la spécificité de l'Île-de-France, l'université se devait d'abord de développer une politique d'établissement propre et de jeter les bases d'une autonomie véritable. Ainsi l'UPMC a clairement identifié la stratégie qu'elle souhaitait conduire et a choisi de nouer en priorité des accords forts avec des établissements complémentaires.

Cependant, la participation de nombreux partenaires dans les projets scientifiques portés par l'UPMC nécessite que les modes de collaboration et de partenariat institutionnel soient clairement définis, partagés et acceptés. L'université doit repérer ses marges de manœuvre et les actions à mener.

Par la voie d'une gestion partagée

L'importance tant quantitative que qualitative des partenaires associés à la recherche de l'UPMC rend illusoire l'obtention de la tutelle pure et simple sur l'ensemble des structures fédératives de recherche. L'UPMC propose à ce titre que la gestion globale des crédits soit déléguée à l'établissement qui s'engage à entretenir les locaux et à assumer les devoirs du propriétaire. Dans cette perspective, l'UPMC et les organismes de recherche, principalement le CNRS et l'INSERM, doivent s'entendre sur le concept de centre de recherche. Il est essentiel de ne pas casser la dynamique créée par les IFR et de garantir l'avenir des plates-formes technologiques.

Les partenaires de l'UPMC doivent également s'inscrire dans cette voie et non dans une logique d'actions contradictoires. Ils ne peuvent agir sans l'UPMC. Il en va de l'avenir des disciplines et de la lisibilité des pôles d'excellence franciliens. À ce titre, la situation conflictuelle de part et d'autre avec l'ENSCP, établissement rattaché, doit être résolue.

Enfin, il est fondamental de renforcer les partenariats constructifs sur les sites médicaux. L'UPMC doit se saisir des opportunités de restructuration en cours de l'AP-HP. L'UPMC doit impérativement prendre

des initiatives pour maîtriser le développement stratégique de ce secteur essentiel de son activité. Le CNÉ salue l'initiative récente prise par l'AP-HP et l'UPMC d'avancer dans la rédaction d'une convention posant les bases d'un partenariat plus ambitieux entre les deux institutions. La démarche doit être pragmatique et dynamique, utilisant à la fois l'approche institutionnelle et la mobilisation des acteurs hospitalo-universitaires impliqués dans la structuration concrète de sa recherche et de son enseignement.

L'UPMC montre dans son projet d'établissement l'importance des stations marines pour la recherche. Elle revendique clairement son attachement à ses stations ; cependant, la proximité d'autres universités nécessite que les partenariats soient développés. Une réflexion nationale sur la recherche marine en France mériterait d'être engagée.

Par la voie du développement de sa politique internationale

Le renforcement de l'attractivité de l'université exige que l'UPMC intensifie ses actions d'établissement en politique internationale et que par ailleurs elle identifie celles sur lesquelles elle a l'entière maîtrise et celles pour lesquelles les partenaires du site parisien sont indispensables (autres établissements, CROUS, Ville de Paris, Région). C'est à cette double condition que l'UPMC sera en mesure d'intensifier fortement son activité, et le CNÉ l'y encourage.

L'UPMC doit résolument intégrer les exigences d'une grande université européenne

Par l'investissement de champs aux interfaces disciplinaires et par l'innovation

Il convient de souligner le potentiel remarquable du secteur biologie-santé de l'UPMC, tant en termes de formation que de recherche. Il existe cependant une insuffisance des actions entre le secteur santé et le secteur sciences ; des progrès restent à faire. La synergie qui pourrait résulter d'une meilleure interaction entre les équipes de recherche fondamentale et technologique et les équipes de recherche médicale n'est pas assez exploitée. De tels rapprochements ne se décrètent pas, il faut les encourager, par exemple par la mise en place d'appels d'offres internes à projets collaboratifs ciblés ou par l'aide à l'implantation d'équipes sur les sites. Ceci suppose des moyens propres, une volonté politique et un partenariat constructif sur les sites médicaux.

L'université a réalisé de réels efforts pour favoriser le regroupement des disciplines grâce à la promotion et au développement de structures fédératives de recherche et de programmes pluri-formations. Cependant, les résultats des expertises des équipes de recherche montrent que l'université n'a pas encore été au bout de ce processus. Le CNÉ encourage l'UPMC à une plus grande mise en cohérence des orientations prises et à un usage plus maîtrisé de ces outils.

Sur le plan de la politique scientifique universitaire, la recomposition du site de Jussieu impose que l'université utilise cette opportunité pour favoriser l'interaction nécessaire entre les disciplines et faciliter les synergies entre les projets scientifiques. C'est également une opportunité pour ouvrir le campus de Jussieu sur la ville et renforcer le rôle de diffusion de la culture scientifique de l'UPMC.

Pour être une grande université européenne, l'UPMC se devait de compléter son dispositif avec le volet sciences humaines et sociales qui lui manquait. Elle le réalise dans le domaine de la formation. L'UPMC a conclu récemment une convention-cadre de mutualisation de moyens avec les universités Paris-Sorbonne Nouvelle et Paris-Dauphine ainsi que deux grands établissements, l'ENS Ulm et l'EHESS. Elle a également signé des conventions portant sur des programmes communs d'études, notamment avec l'Institut d'études politiques de Paris. Ces démarches n'en étant qu'à leur commencement, il est difficile d'en apprécier aujourd'hui les résultats. Un processus d'évaluation devra être réalisé ultérieurement. Le CNÉ encourage l'UPMC à poursuivre cette dynamique sur le volet recherche.

Enfin, la faiblesse constatée dans l'investissement et la coordination des programmes européens doit être surmontée. L'UPMC en a le potentiel et des propositions d'amélioration ont été faites. Elle doit traduire en actes ses ambitions et sa volonté politique. De même, le développement de la création d'entreprises doit être amplifié. Le CNÉ encourage l'UPMC à se rapprocher de ses partenaires académiques et à concevoir en interne pour la communauté universitaire des actions fortes de sensibilisation à la création d'entreprise.

Par l'amélioration de l'accueil et de l'accompagnement des étudiants

L'université, qui reçoit des ressources majeures notamment en personnels enseignants-chercheurs, doit s'investir dans une politique d'accueil et d'accompagnement des étudiants, particulièrement ceux de premier cycle et les étrangers hors programmes européens. Les leviers d'action sont multiples : la rénovation de la fonction scolarité, l'intensification des efforts en insertion professionnelle, le développement d'outils pédagogiques pour tous les étudiants, le renforcement du lien enseignants-enseignés.

Par ailleurs, en vue d'améliorer les conditions de vie des étudiants, l'UPMC doit collaborer avec les acteurs d'Île-de-France que sont le CROUS, la Ville de Paris et la Région. Ceux-ci doivent être également sensibilisés à cette question. Le CNÉ invite à cet égard les collectivités territoriales à porter une réelle attention à la question du logement. Il incite l'UPMC à porter le projet de résidence universitaire sur le campus de Jussieu.

Les locaux constituent une composante de l'attractivité des étudiants. Bien que ce point n'ait pas été un des objets de l'évaluation, en raison du contexte de désamiantage, il est clair que l'entretien et la sécurité des lieux doivent être une préoccupation de l'université.

Enfin, l'UPMC affiche de faibles résultats en mobilité internationale. Elle doit de façon urgente trouver les outils incitatifs pour y pallier. La reconnaissance des diplômés à l'étranger et le conventionnement avec de grandes universités étrangères en sont deux exemples. De même, elle doit ouvrir la question de la mobilité de ses enseignants-chercheurs.

Si elle pérennise ses succès et si elle relève ces défis, l'université est en capacité de jouer un rôle stratégique plus déterminant dans la structuration de la recherche au niveau de l'Île-de-France et de conforter les effets d'entraînement ou de mise en réseau dans la recherche scientifique nationale et européenne.

Table des matières

Présentation de l'établissement	3
I Historique	3
II Grands domaines d'activité	4
III Problématique de l'évaluation	5
IV Chiffres-clés	7
La démarche d'évaluation	13
I L'implication de l'Université Paris 6 - Pierre et Marie Curie dans la démarche d'évaluation	13
1 - Une démarche conduite par l'équipe de direction	13
2 - Une bonne appropriation du <i>Livre des références</i> (LDR)	14
3 - Le déroulement des expertises dans la continuité de l'évaluation interne	14
II Le dossier d'évaluation interne, reflet des ambitions et des choix stratégiques de l'université	15
1 - L'auto-évaluation est remarquable par la mise en évidence de la stratégie affichée par l'établissement	15
2 - L'auto-évaluation reflète une image parfois imprécise des pratiques ou des résultats de l'établissement	16
III L'université s'engage dans des démarches qualité	16
1 - Des actions sont en cours pour améliorer la connaissance et le suivi des étudiants	16
2 - Le manque d'outils d'aide au pilotage est reconnu par l'établissement	18

L'évaluation des choix stratégiques et des résultats de l'université	21
I La politique scientifique	21
1 - La stratégie de l'UPMC pour maîtriser sa recherche	21
2 - Même si la formation doctorale évolue dans un environnement complexe, son attractivité pourrait être améliorée	29
3 - Une nouvelle attention est portée à la politique de valorisation et de transfert des résultats de la recherche	31
4 - L'université utilise les moyens dont elle dispose au service de la politique de recherche	35
II L'offre de formation et la vie étudiante	38
1 - Une offre de formation scientifique et médicale resserrée, lisible, ouverte	39
2 - De nouveaux échelons créés pour mettre en oeuvre l'offre de formation	44
3 - Une attention encore insuffisante portée à l'étudiant	46
III L'UPMC ou "l'ambition de devenir une université européenne exemplaire"	52
1 - L'université dispose d'un gouvernement fort	52
2 - Le pilotage de l'établissement a permis de réels progrès mais la conduite de l'action administrative reste à améliorer	57
3 - Les enjeux du développement et de l'animation des partenariats face à l'intrication des établissements	63
4 - L'activité internationale doit être mieux maîtrisée et ses résultats amplifiés	66
Annexes	69
Liste des sigles	73
Réponse du président	77
Organisation de l'évaluation	83

Présentation de l'établissement

I - Historique

Trop à l'étroit dans les locaux de la Sorbonne dans les années 1950, la nouvelle faculté des sciences de Paris investit le quartier parisien de la Halle-aux-vins. Le nouveau site, plus connu sous l'appellation Jussieu, est symbolisé par le Gril de l'architecte Albert. Ce pôle scientifique de Jussieu, plutôt axé à l'origine sur les sciences théoriques - les sciences expérimentales autour du nucléaire étant rassemblées à Orsay - s'inscrit dans un paysage scientifique prestigieux, aux côtés du Collège de France, de l'École normale supérieure, du Muséum national d'histoire naturelle et de nombreuses autres institutions internationalement connues. Les mouvements étudiants de 1968 sonnent la fin de l'Université de Paris, par là même celui de la faculté des sciences et consacre la naissance, entre autre, de l'Université Paris 6 avec l'adjonction de composantes médicales. Dès lors, elle partagera le campus de Jussieu avec l'Université Paris 7 - Denis Diderot et l'Institut de physique du globe de Paris, précédemment unité d'enseignement et de recherche de l'université. Forte d'une longue tradition d'accueil et d'épanouissement de scientifiques renommés, nourrie de découvertes et de prix internationaux innombrables, l'Université Paris 6 n'aura de cesse de porter au plus haut rang cet héritage prestigieux que symbolise la dénomination qu'elle prend en 1974 : Pierre et Marie Curie.

De grandes évolutions récentes ont modifié le paysage universitaire dans lequel évoluait l'UPMC.

D'abord, plusieurs universités scientifiques de province ont acquis une solide réputation ces trente dernières années et sont aussi attractives. L'UPMC a elle-même participé au mouvement d'expansion de l'enseignement supérieur en portant la création de l'université nouvelle de Versailles - Saint-Quentin. Par ailleurs, en raison de l'arrivée massive d'étudiants dans l'enseignement supérieur, l'UPMC, habituée à des étudiants issus des couches supérieures de la société française, a dû prendre en compte l'évolution des publics et de la société pour être à même de jouer pleinement son rôle social.

Ensuite, la désaffectation pour les études scientifiques qui touche l'UPMC comme les autres établissements et, dans le même temps, les difficultés d'insertion des jeunes étudiants obligeaient les universités, et donc l'UPMC, à développer les filières professionnelles. De façon tout aussi existentielle,

l'UPMC se devait également de s'internationaliser au-delà des collaborations issues des laboratoires de recherche et d'être capable de se confronter à la compétition au niveau mondial. Enfin, le campus de Jussieu s'est trouvé touché par le problème du désamiantage, justifiant une rénovation profonde des locaux devenus vétustes et dangereux qui devrait commencer à produire ses effets en 2007.

Pour toutes ces raisons, l'UPMC se devait d'évoluer. L'a-t-elle fait ?

Les progrès sont très significatifs depuis l'évaluation précédente du CNÉ en 1995. L'UPMC pendant ces 10 dernières années, avec une accélération depuis 2001, aura su faire émerger une organisation rassemblée et dotée d'un projet de développement et de capacités d'action. L'UPMC a clarifié la structuration de ses composantes avec la fusion de ses UFR médicales et de celles de mathématiques. Aujourd'hui, elle compte 9 UFR, des unités internes constituées de l'Institut d'astrophysique de Paris, de l'Institut Henri Poincaré en mathématiques (art. 33), des trois observatoires océanologiques et de l'École nationale supérieure de chimie de Paris (ENSCP), établissement rattaché (art. 43). Le rapprochement de deux instituts internes a permis la création récente de l'École polytechnique universitaire Pierre et Marie Curie, regroupant ses filières d'ingénieur. En vue de rendre sa recherche plus lisible, l'UPMC a choisi de regrouper ses activités autour de quelques grands axes, répartis en 4 pôles interdisciplinaires.

L'UPMC a par ailleurs, depuis 2001, affiné la vision qu'elle a d'elle-même en étant capable de cibler ses faiblesses et de repérer des marges de progrès. Les orientations des deux derniers contrats quadriennaux amplifiées à travers le projet d'établissement 2005-2008 en témoignent. L'évaluation du CNÉ y reviendra longuement.

II - Grands domaines d'activité

L'UPMC couvre la quasi-totalité des disciplines scientifiques et médicales, notamment les mathématiques, l'informatique, les sciences de l'ingénieur, la physique, la chimie, les sciences de la vie, les sciences de l'univers et de l'environnement, la médecine dans la diversité de ses spécialités hospitalo-universitaires, mais aucune en sciences humaines et sociales.

Elle se distingue d'abord par les caractéristiques de ses étudiants : environ 30 000, dont 10 000 en 3^e cycle. Accueillant environ 3 000 doctorants, l'université délivre en moyenne plus de 600 doctorats par an, soit 12% des thèses de sciences en France.

L'UPMC offre un potentiel important de près de 3 700 enseignants-chercheurs et chercheurs. Le ratio des effectifs enseignants pour 1 000 étudiants était, à la rentrée 2003, de 62,2 pour l'UPMC contre 47,5 pour la moyenne nationale des universités scientifiques et/ou médicales. Le ratio des effectifs de personnels IATOS pour 2004 était, quant à lui, de 65 pour une moyenne nationale des universités comparables de 42,4². Selon les normes SAN REMO, l'UPMC tient la première place toutes catégories confondues (universités-écoles-IUT) pour ses taux d'encadrement avec 1,58 pour les enseignants-chercheurs et 1,13 pour les IATOS (seuls quelques IUT demeurent mieux dotés).

² Source : "Indicateurs des universités", MENESR, DEP, Bureau des indicateurs et des outils d'aide au pilotage, 2005.

Le poids du secteur médical caractérise également l'UPMC. Bientôt concentré en une seule UFR, il accueille 1/4 des enseignants et 1/3 des étudiants de l'université. Aujourd'hui, les centres hospitaliers universitaires (CHU) de Saint-Antoine et de la Pitié-Salpêtrière sont réunis au sein du groupement hospitalier universitaire (GHU) Est. Ils accueillent 662 hospitalo-universitaires (titulaires et non titulaires), soit 23% des effectifs d'Île-de-France.

L'importance de la recherche est une caractéristique majeure de l'UPMC. Les potentiels sont considérables : 181 unités de recherche dont 155 associées aux grands organismes de recherche : CNRS, INSERM, INRA, et IRD, avec plus de 1 500 chercheurs et 1 300 ITA ; 70 unités portées en propre par l'UPMC, les autres associant des établissements d'enseignement supérieur ; 19 écoles doctorales dont 16 sous sa responsabilité principale ; environ 87 M€ de crédits de recherche ; 4 000 publications scientifiques par an. L'UPMC compte 6 sites de "formation d'excellence" élus par la Commission européenne au titre du 5^e PCRD pour des séjours de doctorants et post-doctorants bénéficiaires de bourses Marie Curie³.

Les 400 contrats et conventions de recherche représentent 17 M€ en 2002, dont 6 M€ de contrats avec des partenaires européens. Le partenariat recherche couvre près de 700 entreprises ou établissements industriels, dont de grandes firmes internationales comme Abbot, Aérospatiale, Air Liquide, Aventis, EDF-GDF, l'Oréal, Sanofi Synthelabo, Thalès... 7 laboratoires se sont développés en commun avec des partenaires industriels. Une vingtaine de brevets sont déposés par an en "propre" par l'UPMC et une centaine d'autres avec des organismes partenaires. La valorisation des brevets génère 0,8 M€ de revenus directs de licences.

III - Problématique de l'évaluation

Une ligne de force traverse les grands enjeux, décrits précédemment : celle de l'attractivité de l'UPMC. Déjà, la précédente évaluation du CNÉ en 1995 abordait ce sujet en concluant que "Paris-6 exerce une forte attraction sur les étudiants, les enseignants et les chercheurs." Cette question de l'attractivité est amplifiée aujourd'hui par la multiplication des classements.

Le CNÉ n'a pas pour habitude de procéder à des classements d'universités, ce n'est pas son objectif. Pour autant, il ne peut se désintéresser de récents classements (Shanghai⁴ et Times). D'une part, ils sont largement commentés dans la presse et, d'autre part, l'UPMC les utilise dans ses supports de communication.

L'IREDU⁵ explique les raisons du bon classement des établissements anglo-saxons et nord-européens dans le classement de Shanghai par un certain nombre de caractéristiques communes : l'attraction des meilleurs étudiants et enseignants, un potentiel de recherche extraordinaire, la pluridisciplinarité de leurs enseignements et une taille importante des effectifs d'étudiants et d'enseignants-chercheurs.

³ Laboratoire Kastler-Brossel ; laboratoires de minéralogie-cristallographie, optique des solides, physique des solides, physique de la matière condensée ; Institut Henri Poincaré ; Observatoire océanologique de Banyuls ; Laboratoire des fluides, automatique et systèmes thermiques ; Laboratoire de génie des procédés et des plasmas et traitement de surface.

⁴ Dans le classement de Shanghai (année 2005), l'UPMC est classée 46^e mondiale.

⁵ François Orivel : *Notes de l'IREDU*, IREDU/CNRS, Université de Bourgogne, 2004.

L'UPMC répond à plusieurs de ces caractéristiques. Elle dispose d'un fort potentiel de recherche et d'une taille relativement importante en termes d'effectifs. Pour le reste, elle ne correspond pas aux canons des établissements excellemment classés qui sélectionnent les meilleurs étudiants et qui offrent des traitements attractifs aux enseignants-chercheurs. Par ailleurs, les masses financières allouées pour la recherche à l'université sont nettement inférieures. Enfin, l'UPMC est exclusivement scientifique et médicale.

Les classements internationaux sont sans aucun doute critiquables dès lors qu'ils s'appuient sur des critères très partiels pour en tirer une généralité de qualité. Ils s'apparentent davantage à une compétition de modèles d'établissement (anglo-saxons) et de systèmes d'enseignement supérieur. C'est là leur limite.

Le CNÉ apprécie différemment l'évaluation d'une université. Elle ne s'inscrit pas dans une logique de classement mais d'appréciation de la stratégie et des résultats de l'établissement pour une aide à son développement. Ainsi en 2004, l'évaluation a été orientée sur l'analyse de la consistance et la pertinence des orientations affichées par l'UPMC dans son auto-évaluation et son projet d'établissement. Et par là même le CNÉ a porté un regard sur l'excellence de la recherche scientifique et sur la qualité intrinsèque des enseignements de l'université. L'UPMC s'affirmant représenter la "science à Paris", désirant être "l'université exemplaire européenne" et devenir "celle du premier choix et de la seconde chance" dispose-t-elle des forces utiles pour y parvenir ? Ces affirmations et ambitions relèvent-elles du slogan ou bien d'une prospective réaliste ?

Le premier questionnaire porte sur la structuration de la recherche à l'UPMC comme facteur de clarification de la recherche scientifique aux niveaux régional et national et comme vecteur d'attractivité à l'échelle internationale.

Le second questionnaire intéresse l'offre de formation refondée avec le LMD, analysée principalement sous l'angle opérationnel.

Le troisième questionnaire concerne l'efficacité de la réforme de la gouvernance et la valeur ajoutée qu'elle apporte à la communauté universitaire : enseignants-chercheurs, personnels administratifs et techniques, et étudiants.

De manière transversale, l'évaluation du CNÉ :

- a analysé la prise en charge de la qualité par l'établissement ;
- a cherché à identifier les facteurs influant sur son statut et son potentiel de développement en isolant ceux qui étaient propres à l'UPMC de ceux qui lui étaient extérieurs ;
- s'est interrogée sur la capacité de l'UPMC à déployer au delà de son intérêt propre une politique assurant un niveau élevé de production et de transfert de connaissances scientifiques sur le plan national, voire européen.

IV - Chiffres - clés⁶

Les chiffres indiqués ci-après présentent les principales caractéristiques de l'université à partir de données concernant les étudiants, les personnels, la recherche et les ressources financières. Les sources retenues sont celles qui prennent en compte tous les établissements pour assurer un minimum de comparabilité. Ce ne sont pas toujours les chiffres transmis par l'université.

- Les tableaux comportent, le plus souvent, une indication chiffrée pour :
- l'Université Paris 6 - Pierre et Marie Curie ;
 - l'ensemble des universités de la typologie "scientifiques et/ou médicales" ;
 - l'ensemble des universités d'Île-de-France toutes typologies confondues ;
 - l'ensemble des universités françaises toutes typologies confondues.

Les termes utilisés sont explicités en annexe.

1 - Les étudiants

Évolution des effectifs d'étudiants inscrits

	Effectifs 2003-2004		Évolution 1998-1999 / 2003-2004	
	Nombre d'inscriptions	dont 1 ^{ères} inscriptions	Nombre d'inscriptions	dont 1 ^{ères} inscriptions
Université Paris 6	29 834	6 793	-8,1%	+5,6%
Scientifiques et/ou médicales			+1,7%	+11%
Île-de-France			+3,1%	+11,1%
France entière			+2,2%	+8%

Source : MENESR - DEP - SISE

Évolution de la répartition des étudiants par grandes disciplines* (toutes composantes - inscriptions principales)

	2003-2004				Évolution 1998-1999 / 2003-2004	
	Sciences et ingénieurs	Santé	IUT	Autres	Sciences et ingénieurs	Santé
Université Paris 6	69,5%	30%		0,5%	-5,3%	-14,1%
Scientifiques et/ou médicales	39,1%	27,8%	9,5%	23,3%	-6,1%	+7,6%

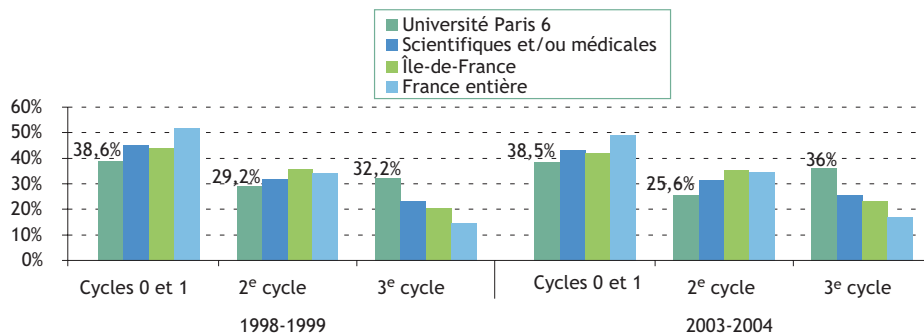
*À partir des inscriptions principales, soit 28 238 en 2003-2004

Source : MENESR - DEP - SISE

L'UPMC se distingue par le poids de ses effectifs étudiants exclusivement inscrits en disciplines scientifiques et médicales. 2/3 sont en filières scientifiques et ingénieurs et 1/3 sont en filière médicale. On constate une diminution importante du nombre d'inscriptions entre 1998 et 2003, particulièrement en santé. Il n'y a pas d'IUT à l'UPMC.

⁶ Les tableaux sont extraits du document de travail "Indicateurs des universités", MENESR, DEP, Bureau des indicateurs et des outils d'aide au pilotage, 2005.

Répartition des étudiants par cycle universitaire (toutes composantes - inscriptions principales)



Source : MENESR - DEP - SISE

Depuis 1998, la structure des effectifs par cycle (ante-LMD) de type diabolo s'accroît. Le poids des 1^{ers} et 3^{es} cycles est encore plus important, respectivement de 38,5% et 36%, et la diminution des 2^{es} cycles de 29,2% à 25,6% se poursuit.

Répartition des étudiants par nationalité et pour chaque cycle en 2003-2004 (toutes composantes - inscriptions principales)

	Cycles 0 et 1			2 ^e cycle			3 ^e cycle		
	Nationalité française	Nationalités européennes	Autres nationalités	Nationalité française	Nationalités européennes	Autres nationalités	Nationalité française	Nationalités européennes	Autres nationalités
Université Paris 6	87,0%	1,4%	11,5%	81,1%	3,7%	15,2%	67,8%	4,9%	27,3%
Scientifiques et/ou médicales	90,9%	1,4%	7,6%	86,8%	3,4%	9,8%	75,8%	4,5%	19,8%
Île-de-France	87,3%	2,4%	10,3%	80,6%	5,2%	14,2%	69,5%	6,4%	24,1%
France entière	90,4%	2,2%	7,4%	86,2%	4%	9,8%	75,5%	5%	19,5%

Source : MENESR - DEP - SISE

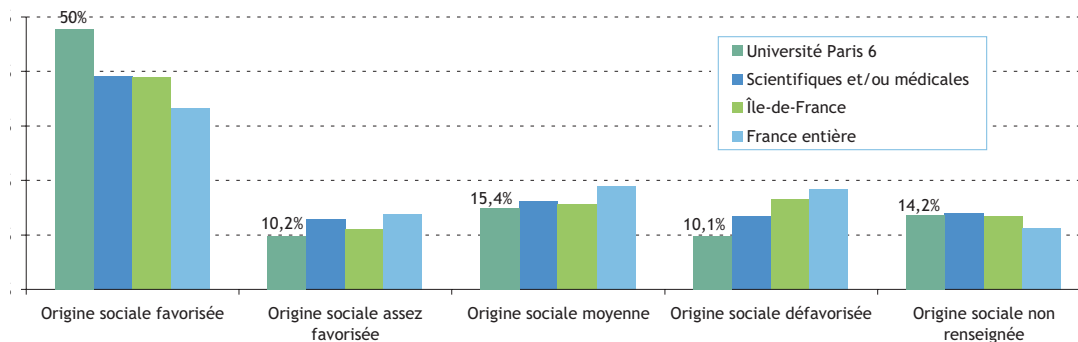
Évolution de la répartition des étudiants par nationalité (toutes composantes - inscriptions principales)

	Évolution 1998-1999 / 2003-2004		
	Nationalité française	Nationalités européennes	Autres nationalités
Université Paris 6	- 16,3%	+ 8,7%	+ 52,8%
Scientifiques et/ou médicales	- 4,9%	+ 25,5%	+ 68,2%
Île-de-France	- 4,1%	+ 24%	+ 60,5%
France entière	- 3,6%	+ 30,5%	+ 79%

Source : MENESR- DEP - SISE

En ce qui concerne les étudiants étrangers, l'UPMC accueille peu d'étudiants européens, phénomène comparable aux autres universités scientifiques et/ou médicales. En revanche, elle accueille un nombre plus importants d'autres nationalités, particulièrement en 3^e cycle. L'importance du nombre d'étrangers explique la forte proportion d'étudiants dispensés du baccalauréat français (21%). Globalement, le nombre d'étrangers progresse, mais cette évolution est plus faible que dans les autres universités.

Répartition des étudiants par origine sociale en 2003-2004 (toutes composantes - inscriptions principales)



Source : MENESR - DEP - SISE

Les boursiers - rentrée 2003

	Total de boursiers	Total de boursiers / inscriptions principales
Université Paris 6	3 142	11,1%
Scientifiques et/ou médicales		19,6%
Île-de-France		14,2%
France entière		24,5%

Source : MENESR - DEP - AGLAE

Répartition des étudiants par bac d'origine en 2003-2004 (toutes composantes - inscriptions principales)

	Titulaires d'un baccalauréat			Dispensés du baccalauréat français
	Bacs généraux	Bacs technologiques	Bacs professionnels	
Université Paris 6	96,4%	3,4%	0,2%	21,1%
Scientifiques et/ou médicales	90,8%	8,7%	0,5%	12,5%
Île-de-France	87,8%	10,9%	1,3%	17,4%
France entière	86,1%	12,5%	1,5%	13%

Source : MENESR - DEP - SISE

Les étudiants de l'UPMC sont socialement plus favorisés, avec un taux de boursiers (11,1%) très inférieur à la moyenne. L'UPMC se distingue également par un faible taux d'étudiants titulaires d'un bac technologique, qui s'explique notamment par l'absence d'IUT et un nombre restreint de filières courtes, 2 DEUST et 9 licences professionnelles.

2 - Les personnels enseignants

Effectifs et proportion des personnels enseignants titulaires par corps en 2004

	Total	Professeurs des universités et assimilés*		Maîtres de conférences et assimilés**		Second degré	
		Effectif	Pourcentage	Effectif	Pourcentage	Effectif	Pourcentage
Université Paris 6	1 927	668	34,7%	1 189	61,7%	70	3,6%
Scientifiques et/ou médicales			27,6%		57,3%		15,1%
Île-de-France			32,8%		55,4%		11,8%
France entière			29,6%		53,6%		16,8%

Source : MENESR - DPE - DAF - GESUP, enquête non permanents et COSMOS, hors surnombres

* sont inclus les PU-PH

** sont inclus les assistants et les MC-HU

Dans le domaine des sciences, on dénombre 1 498 personnels enseignants-chercheurs titulaires répartis en 389 professeurs, 1 039 maîtres de conférences et assistants et 70 enseignants du second degré. À ce total s'ajoutent 513 enseignants non permanents.

Dans le domaine de la santé, on dénombre 429 enseignants hospitalo-universitaires répartis en 279 PU-PH, 150 MC-HU. À ce total s'ajoutent 233 enseignants non titulaires. La fermeture de Broussais explique la baisse récente du nombre de PU-PH.

Le faible nombre de professeurs venant du 2nd degré est particulièrement représentative de l'absence d'IUT. La part de postes de statut universitaire est la plus élevée de France.

3 - Les personnels administratifs et techniques

Effectifs des personnels administratifs, techniques, d'éducation et d'encadrement en 2004

	Effectif total	Structure par catégorie en 2004			Évolution des effectifs 2001-2004			
		A	B	C	Total	A	B	C
Université Paris 6	1 917	16,4%	22,5%	61%	+ 2,8%	+ 3,3%	+ 2,6%	+ 2,7%
Scientifiques et/ou médicales		19,7%	23,1%	57,1%	+ 2,9%	+ 2,9%	+ 3,8%	+ 2,5%
Île-de-France		20,8%	23,2%	56,1%	+ 3,7%	+ 1,2%	+ 6,5%	+ 3,6%
France entière		21,2%	24,1%	54,7%	+ 5,6%	+ 5,1%	+ 8,7%	+ 4,5%

Source : MENESR - DPMA - AGORA, POPPEE - ITARF, POPPEE - BIB

Les effectifs IATOS représentent 1 917 personnes. 1 300 ITA (CNRS, INSERM) sont affectés aux laboratoires de l'UPMC. Le potentiel est globalement important mais la part de catégorie A reste faible (16,4%). Après une diminution des effectifs due notamment à la politique de repyramidage des emplois, l'université retrouve une évolution positive entre 2001 et 2004.

Les chiffres transmis par l'université présentent une évolution différente des effectifs entre 2001 et 2004.

Données de l'université au 01/09/2005 :

effectif total : 1 908 ;

structure par catégorie : 16,5% A ; 22,5% B ; 61% C ;

évolution des effectifs 2001-2004 : Total = -2,5% ; + 7,6% A ; -0,2 % B ; -5,6% C.

4 - La recherche

	Enseignants-chercheurs			Chercheurs			Appui à la recherche				Doctorants		
	UPMC	Autres	Total	CNRS/INSERM	Autres	Total	ITA	IATOS	Autres	Total	UPMC	Autres	Total
Pôle 1													
Mathématiques et informatique	262	142	404	99	9	108	41	19	3	63	407	131	538
Sciences pour l'ingénieur	113	80	193	74	3	77	65	40	40	145	169	69	238
Ingénierie médicale	30	18	48	36	0	36	39	6	1	46	50	34	84
	405	240		209	12		145	65	44		626	234	
Pôle 2													
Chimie	190	48	238	147	4	151	108	79	13	200	279	17	296
Physique	141	94	235	251	6	257	159	63	12	234	212	74	286
	331	142		398	10		267	142	25		491	91	
Pôle 3 : Espace/Écologie/Environnement													
	182	244	426	371	71	442	470	203	107	780	235	250	485
Pôle 4 : Sciences de la vie													
	423	135	558	459	31	490	439	243	120	802	416	202	618
Total général	1 341	761	2 102	1 437	124	1 561	1 321	653	296	2 270	1 768	777	2 545

Source : Université Paris 6 - Pierre et Marie Curie

Les formations de recherche à l'UPMC se décomposent de la façon suivante : 24 EA et JE, 101 formations liées au CNRS, 46 à l'INSERM, 2 à l'INRA et 6 à l'IRD. La présence massive des EPST se traduit par le fait, unique au sein des universités françaises, qu'il y a, dans les unités de l'UPMC, plus de chercheurs des EPST que d'enseignants-chercheurs.

Près de 600 enseignants-chercheurs ne sont pas inscrits dans les unités reconnues de l'UPMC.

L'université comporte 16 écoles doctorales en scea principal et 3 en scea secondaire :

- 4 écoles doctorales au sein du pôle 1 : 1 en mathématiques, 1 en informatique, 1 en sciences pour l'ingénieur et 1 en ingénierie médicale ;
- 4 écoles doctorales en physique et en chimie (pôle 2), auxquelles s'ajoute une école en scea secondaire ;
- 3 écoles doctorales en espace, écologie et environnement (pôle 3), auxquelles s'ajoute une école en scea secondaire ;
- 5 écoles doctorales en sciences de la vie (pôle 4), auxquelles s'ajoute une école en scea secondaire.

5 - Les ressources financières

Budget consolidé et ressources propres en euros par étudiant en 2000

(toutes composantes - inscriptions principales et secondaires)

	Budget consolidé par étudiant		Ressources propres par étudiant
	Hors salaires	Y compris salaires	(y compris frais d'inscription)
Université Paris 6	2 114	8 665	1 126
Scientifiques et/ou médicales	2 293	7 367	1 030
France entière	1 505	4 804	598

Source : MENESR - DES - Analyse comptes financiers

Le budget consolidé par étudiant de l'UPMC, d'un montant de 2 114 euros, se situe dans la moyenne des universités scientifiques et médicales.

Répartie sur 170 hectares, l'UPMC compte 16 implantations dans Paris intra-muros, une implantation à Orsay, une à Saint-Cyr-l'École, une à Ivry et une autre à Évry, cinq sites en province, les trois stations marines de Roscoff, Banyuls et Villefranche-sur-mer et les deux stations terrestres de Thonon-les-Bains et Valensole, dont l'université se retire.

La démarche d'évaluation

Acquérir le statut d'une grande université européenne exemplaire, c'est - au-delà de l'exercice de ses activités et d'un projet ambitieux - montrer sa capacité à s'inscrire dans une démarche qualité à l'égard de ses usagers ou partenaires. Il s'agit d'être en mesure d'établir un diagnostic global et pertinent de son fonctionnement, de se doter d'une organisation et d'outils garantissant la transparence des procédures et de l'information et permettant de mesurer le succès de sa stratégie.

C'est dans cette perspective que l'appréciation de la démarche d'évaluation menée par l'Université Pierre et Marie Curie est portée.

L'évaluation de l'établissement a commencé le 14 janvier 2004 par une visite du CNÉ pour expliciter les objectifs et la méthode d'évaluation du CNÉ. Le président de l'UPMC a remis et présenté aux membres du Comité le rapport d'auto-évaluation de l'université le 2 juin 2004. Les expertises externes ont eu lieu du 2 au 5 novembre 2004. Le projet de rapport a été approuvé par le Comité en séance plénière, le 2 juin 2005. Deux visites en établissement ont ensuite eu lieu le 12 juillet et le 6 octobre 2005. Le projet de rapport final a été soumis au Comité le 20 octobre 2005.

I - L'implication de l'Université Paris 6 - Pierre et Marie Curie dans la démarche d'évaluation

1 - Une démarche conduite par l'équipe de direction

L'évaluation du CNÉ intervient au cours de la période d'élaboration par l'UPMC du bilan de son contrat quadriennal, du projet d'établissement 2005-2008 et de la construction de l'offre de formation selon le schéma LMD. Durant plus d'une année, cette démarche a fortement mobilisé la communauté universitaire au sein de multiples groupes de travail thématiques. Des personnalités extérieures ont également été sollicitées pour participer à un comité d'orientation et de prospective "chargé de dégager les grandes directions dans lesquelles le contrat (d'établissement) pourrait s'inscrire"⁷.

⁷ Projet d'établissement 2005-2008

C'est dans ce contexte que l'équipe de direction a choisi d'assumer entièrement la rédaction du dossier d'évaluation interne, à partir des résultats des réflexions précédemment menées.

Cette mission a été confiée à un comité de pilotage constitué pour l'occasion. Placé sous la responsabilité d'un enseignant-chercheur, secondé par une responsable administrative, il est composé :

- des responsables des 3 directoires (des formations, des affaires générales et des moyens, de la recherche), et de la directrice de l'action sociale et culturelle et de la vie étudiante ;
- du secrétaire général, de l'agent comptable, de la responsable du service du personnel et du chargé de mission hygiène et sécurité.

Les rédacteurs, au nombre de 27, y compris les membres du comité de pilotage, sont le plus souvent issus des directoires.

Les directeurs d'UFR, de département, d'institut et d'école interne, les chefs de service administratif et les membres des conseils ont été informés de l'objectif et de la démarche du CNÉ et invités à apporter une contribution au dossier d'évaluation interne.

La description de ce processus montre cependant que les équipes de recherche et les étudiants ont été relativement absents de la démarche.

2 - Une bonne appropriation du *Livre des références* (LDR)

L'université a fait un bon usage du *Livre des références*, l'outil d'auto-évaluation proposé par le CNÉ. Ainsi, les chapitres "Offre de formation" et "Politique scientifique" sont rédigés le plus souvent dans le respect du principe de libre démonstration.

On peut toutefois regretter qu'aucune annexe n'ait été transmise pour étayer les propos. Ceci est particulièrement vrai pour la partie "Management" qui, par ailleurs, n'a pas fait l'objet d'une attention similaire à celle portée aux deux autres chapitres.

Mais il faut souligner le souci de l'université de répondre aux attentes du CNÉ.

D'une part, l'université a accepté, voire sollicité, des réunions avec le CNÉ, afin de mieux appréhender la philosophie du *Livre des références*, et une version provisoire de l'auto-évaluation a été remise au Comité pour remarques et avis.

D'autre part, et grâce à la préparation des orientations stratégiques de l'établissement et des documents nécessaires à la contractualisation avec le ministère, l'auto-évaluation a été réalisée dans les délais impartis, c'est-à-dire en 5 mois.

3 - Le déroulement des expertises dans la continuité de l'évaluation interne

L'université a confié au chef de cabinet du président la tâche d'organiser les expertises, tâche lourde et complexe en raison de la dimension de l'établissement : 125 entretiens, collectifs et/ou individuels ont été programmés, pour 10 experts français et étrangers. Le choix des interlocuteurs incombe à l'université à partir d'une liste proposée par le CNÉ.

Dans ce cadre, il faut louer la pratique de l'université consistant à diffuser la lettre de mission du CNÉ aux personnes rencontrées par les experts. Ce document, qui précise les axes d'expertises de l'UPMC, a permis à chacun d'être informé et de se situer dans le contexte de cette évaluation.

Toutefois, comme c'est le cas dans d'autres universités, l'audition d'étudiants de l'Université Pierre et Marie Curie s'est révélée une mission difficile, alors que la période des expertises était, en principe, propice à leur rencontre.

II - Le dossier d'évaluation interne, reflet des ambitions et des choix stratégiques de l'université

Le dossier d'évaluation interne, remis et présenté par le président de l'Université Pierre et Marie Curie à l'équipe d'évaluation du CNÉ, est constitué des documents suivants :

- auto-évaluation ;
- projet d'établissement 2005-2008 ; bilan du contrat quadriennal 2001-2004 ; annexes recherche du contrat 2001-2004 ;
- composition de l'équipe de direction ; liste des composantes institutionnelles ;
- éléments chiffrés de présentation de l'établissement ; répartition des étudiants inscrits et boursiers ; liste des DEA par école doctorale ; liste des laboratoires de recherche et composition des équipes ;
- organigramme de gestion, exploitation et charges d'exploitation des sites délocalisés ;
- organisation de la phase d'auto-évaluation.

Les échanges entre l'université et le CNÉ ont eu le mérite de la transparence et ont facilité l'identification rapide des principaux axes d'expertise. Confirmés à l'analyse des documents remis par l'université, ces thèmes d'évaluation ont été approuvés par le Comité : la gouvernance d'une université de renommée internationale ; l'efficacité d'une organisation au service du projet d'établissement ; l'offre de formation ; la recherche ; le secteur santé ; le secteur sciences de la matière ; la place de l'étudiant. Le plan du rapport du CNÉ intègre ces différents éléments au sein d'une problématique ciblée. Enfin, le rapport du CNÉ n'évalue pas directement la question du désamiantage. Il aborde toutefois les implications techniques et financières de ce chantier pour l'UPMC.

1 - L'auto-évaluation est remarquable par la mise en évidence de la stratégie affichée par l'établissement

L'élément le plus significatif, qui traverse d'ailleurs cette évaluation et a retenu l'attention de l'équipe du CNÉ, est la qualité de la réflexion sur l'avenir de l'université et l'extrême cohérence des axes stratégiques, qui sont apparus aussi bien à travers les documents produits qu'au cours des échanges avec l'équipe présidentielle.

La qualité de la vision politique et des orientations énoncées est sans nul doute issue de la démarche d'élaboration du projet d'établissement précédemment décrite.

Ce dossier situe l'établissement dans le contexte de l'internationalisation des échanges, de l'espace européen de l'enseignement et de la recherche, de l'autonomie et de la responsabilité de l'université, et fait état des principales difficultés auxquelles l'université est confrontée.

Il correspond à la volonté forte et affirmée d'une équipe présidentielle qui envisage, dans ces perspectives, des restructurations importantes de l'université. Ce dernier point a toutefois soulevé quelques interrogations au sein de l'équipe d'évaluation, portant sur la pérennité de tels changements. D'autant, qu'au cours des expertises, les entretiens ont montré que des enseignants n'avaient pas eu connaissance du contenu de documents importants comme le bilan du contrat quadriennal 2001-2004, le projet d'établissement 2005-2008 ou l'auto-évaluation.

2 - L'auto-évaluation reflète une image parfois imprécise des pratiques ou des résultats de l'établissement

Par ailleurs, l'analyse du dossier d'auto-évaluation montre que l'UPMC a parfois peu développé ou mis en lumière les résultats qu'elle a obtenus ou les questionnements en cours sur son évolution.

Ainsi, pour la gestion, le diagnostic met peu en évidence les améliorations constatées lors des expertises. Mais surtout, l'analyse des modalités de fonctionnement est peu assurée et ne fait qu'effleurer une question essentielle au vu des réorganisations engagées, celle du pilotage de l'action administrative, alors même que l'université avait souhaité que ce sujet soit évalué par le CNÉ. Ce point sera abordé ultérieurement dans le rapport.

Il est un autre sujet qui retient l'attention de l'évaluateur : celui des partenariats et de la prise en compte, par l'université, de son environnement local et national. Tout semble, à la lecture des documents et à la lueur des expertises, être centré sur l'université sans que soient envisagées pleinement les potentialités du développement partenarial et d'ouverture vers l'extérieur.

Par ailleurs la question des restructurations importantes du réseau hospitalier parisien menées par l'AP-HP et de celles de sa composante médicale n'est pas évoquée dans le dossier d'auto-évaluation, alors que ce sujet a été abordé plus tard au cours des discussions avec l'université.

III - L'université s'engage dans des démarches qualité

Globalement, le manque d'outils de pilotage, reconnu par l'établissement, est manifeste. Des initiatives ont cependant été prises en ce qui concerne la connaissance de la population étudiante.

1 - Des actions sont en cours pour améliorer la connaissance et le suivi des étudiants

L'université s'est récemment dotée d'un observatoire des formations et de l'insertion chargé de mettre en œuvre l'évaluation des formations d'un point de vue qualitatif (analyse de la satisfaction et des pratiques des étudiants) et quantitatif (analyse des performances de la formation en termes d'attractivité, de taux de réussite, de suivi de parcours, ...), et de conduire des enquêtes systématiques et régulières sur l'insertion professionnelle des diplômés.

Pour ce qui concerne l'évaluation des formations, des moyens ont été d'ores et déjà mobilisés. Une enseignante, assistée par une ingénieur d'études chargée de l'informatisation des enquêtes et du traitement statistique de leurs résultats, coordonne la démarche pour toute l'institution. Elle est en liaison avec les responsables d'évaluation de chaque équipe de formation universitaire (EFU)⁸.

Une commission d'évaluation des formations dont la mission est l'élaboration des questionnaires, l'analyse des résultats publiés à l'échelle institutionnelle et la proposition d'actions correctives pour améliorer la qualité et la pertinence des formations, a été créée.

L'université a décidé, pour commencer, de centrer ses efforts sur les 3 années L1, L3 et M1, années effectivement de transition ou de choix pour les étudiants. Les questionnaires établis par la commission d'évaluation des formations sont d'une grande qualité.

Seuls les volets concernant la perception par les étudiants des services qui leur sont rendus, de l'organisation de la formation et de la cohérence du programme qu'ils suivent, ont fait l'objet d'une normalisation par l'établissement. Ils sont destinés à être diffusés et pris en compte au niveau de l'institution.

Un volet ayant trait à la qualité même des enseignements reçus s'ajoutera aux deux premiers. Sa conception est de la seule responsabilité des équipes pédagogiques. Pour débiter et pour généraliser rapidement le dispositif d'évaluation des formations, il est laissé aux EFU le soin d'organiser, au moment et de la manière qu'elles jugent les plus propices, les saisies informatisées des questionnaires. Cette approche est appelée à évoluer en fonction de l'impact obtenu. Les expériences menées dans d'autres universités montrent en effet qu'il n'est pas toujours facile d'obtenir une bonne participation des étudiants à la phase d'évaluation si celle-ci ne se produit pas au cours d'une activité pédagogique à laquelle ils sont tenus d'être présents.

Du côté des suivis de cohortes, les indicateurs retenus s'alignent sur les axes stratégiques de l'établissement. Il s'agit avant tout de mesurer l'attractivité des formations de l'UPMC, la réussite et les réorientations au sein des différents parcours proposés par l'université. Les choix ont été mûrement réfléchis et l'on peut espérer que le système d'information pour la gestion des étudiants et des parcours, bientôt renouvelé, permette d'extraire sans trop de difficultés ces indicateurs. On peut regretter qu'à ce jour il ne soit pas envisagé de différencier ces études selon le sexe ou l'origine sociale des étudiants.

L'UPMC a également des ambitions fortes en matière de suivi de l'insertion professionnelle de ses diplômés aux niveaux L et M (le cas des docteurs est vu au sein des écoles doctorales), qui s'appuient sur un réel savoir-faire au sein de l'université. En effet, celle-ci a mené par le passé des enquêtes d'insertion professionnelle à intervalles réguliers et à grande échelle. La plus récente, publiée en 2001, portait sur le premier emploi des diplômés de DEA et DESS (promotions 1998 et 1999). Trois mois avaient été nécessaires pour la réaliser, avec près de 2 500 questionnaires envoyés à deux reprises, un taux de réponse dépassant les 60% et l'utilisation du logiciel SPAD pour le traitement des données. Cette enquête contient beaucoup d'informations intéressantes, différenciées suivant les secteurs de formation, et elle a inspiré quelques orientations de principe dans la construction de la nouvelle offre de formation.

⁸ Cf. chapitre formation

2 - Le manque d'outils d'aide au pilotage est reconnu par l'établissement

La lisibilité des dispositifs de décision et de circulation de l'information s'améliore

En termes de gouvernement et d'administration, le point le plus frappant est le décalage entre les dispositions statutaires et réglementaires d'une part, et la réalité du terrain d'autre part. Comme il est signalé dans l'auto-évaluation, l'université ne dispose pas d'un règlement intérieur et les statuts des composantes et des services communs n'ont pas été remis à jour récemment.

Or à un moment où l'équipe présidentielle met en place des structures nouvelles dont les missions ne sont pas encore stabilisées, il est essentiel que, comme elle l'annonce dans son projet d'établissement, l'UPMC adapte ses statuts et règlements à son fonctionnement effectif et clarifie ses dispositifs de décision.

Les démarches entreprises à la fin de l'année 2004 et au cours de l'année 2005 comme le statut de nouvelles UFR, des départements de formation, de l'organisation des services de la présidence et de l'élue étudiant, ainsi que leur adoption par le Conseil d'administration, et leur insertion, hormis le statut des UFR, dans le règlement intérieur montrent que l'université s'engage résolument dans cette voie.

Les tableaux de bord et outils de pilotage sont relativement absents

L'université souligne le besoin de disposer d'un véritable "service de pilotage" et d'un système informatique de gestion performant.

Ainsi, la "fonction pilotage" a été revue depuis septembre 2004. Le secrétaire général adjoint a été chargé de développer des tableaux de bord et de suivi. Le projet d'établissement prévoit la mise en place d'indicateurs de l'action de l'établissement. En revanche, aucun n'est encore prévu pour mesurer l'efficacité de l'action administrative et il n'existe pas de contrôle de gestion. Cette remarque fait l'objet de commentaires dans la partie gouvernement.

Le manque, identifié par l'université, de dispositifs d'observation et d'évaluation interne, doit impérativement être corrigé. Il s'agit d'un chantier à engager, comme cela est prévu dans le projet d'établissement.

Les systèmes d'information de gestion ne sont pas encore utilisés pour l'information stratégique. Si la base de données étudiantes permet de travailler sans difficulté, si HARPEGE (logiciel de gestion des personnels) contient des informations suffisantes pour les personnels IATOS, il reste à améliorer les données relatives aux personnels enseignants et aux personnels hébergés par l'UMPC. L'université connaît en effet de multiples difficultés pour obtenir, de la part des unités de recherche et des organismes de recherche, un état exhaustif des personnels exerçant leur mission dans ses locaux, sans pour autant lui être rattachés.

Des actions ont cependant été engagées pour améliorer le système d'information. On peut citer entre autres :

- la mise en place, en avril 2004, d'un annuaire (basé sur le protocole LDAP) offrant un ensemble de fonctionnalités de recherche d'information et de communication ciblée sur les étudiants et personnels ;
- le déploiement, depuis deux ans, de la "e-scolarité".

Dans le même ordre d'idées, l'UPMC s'est engagée récemment dans une action de repérage et d'évaluation des coopérations bilatérales avec des universités étrangères. L'objectif est de déterminer, parmi les 570 accords, ceux qui ont une réelle signification et sont utiles à l'université. Cette démarche représente une forte opportunité, pour les responsables de l'UPMC, de redéfinition de la réalité de tels accords, des moyens financiers qui y sont associés et du type de partenaire recherché.

Conclusions et recommandations

Cette première appréciation de l'université à travers le prisme de la démarche qualité révèle un établissement au discours et aux projets ambitieux et affirmés, qui a su mettre en évidence ses faiblesses, et dont la fragilité réside dans les modalités organisationnelles qui ne sont pas encore à la hauteur de ses ambitions.

Le CNÉ encourage fortement l'université à amplifier et à valoriser ses projets d'outils de pilotage, notamment par la mise en place d'un outil informatique intégré performant et, au-delà, de faire en sorte que l'approche système d'information soit partagée et relayée au niveau du secrétariat général. Ces dispositifs devraient lui permettre de construire les indicateurs de performance nécessaires à ses projets d'évaluation et de promotion de la qualité.

De même, le CNÉ encourage l'université à poursuivre les démarches entreprises en ce qui concerne la lisibilité de ses circuits de décision et l'incite à favoriser la communication interne, notamment dans le cadre de l'élaboration des projets. On retrouvera également ce point dans le chapitre consacré au gouvernement.

Les perspectives de progrès résultant de ces actions permettront sans nul doute à l'université de répondre aux exigences d'assurance qualité d'une université de dimension européenne.

L'évaluation des choix stratégiques et des résultats de l'université

I - La politique scientifique

1 - La stratégie de l'UPMC pour maîtriser sa recherche

Le projet d'établissement 2005-2008 expose la stratégie de recherche de l'UPMC, sous la rubrique "pour une meilleure maîtrise par l'UPMC de son potentiel de recherche". Ce potentiel est tout à fait exceptionnel du fait d'une contribution, inégalée ailleurs, des EPST et de leurs personnels et des écarts, en faveur de l'UPMC, acceptés par le ministère quant aux normes d'encadrement.

Tenant compte de cette situation favorable, l'université dégage plusieurs pistes :

- l'organisation de la recherche autour de 4 pôles scientifiques en encourageant la poursuite ou la création de projets structurants et l'émergence de projets transdisciplinaires, en suscitant des instituts et des fédérations de recherche ;
- les opérations de réinstallation sur le campus de Jussieu, qui peuvent être un levier stratégique pour le plan d'installation des disciplines, la rénovation offrant des nouveaux locaux dès 2007 ;
- la clarification des rôles avec les organismes de recherche et les établissements de Paris-Centre, ou franciliens. Ceci vaut autant pour les structures de recherche que pour les écoles doctorales. Ainsi le projet énonce que, face à l'imbrication des structures de recherche parisiennes, voire franciliennes, l'université souhaite "... veiller à ce que la tutelle principale et les responsabilités de chacun des partenaires de ces unités soient clairement définies".

L'université réaffirme sa structuration en 4 grands pôles thématiques de recherche

Créés depuis le contrat quadriennal 2001-2004, les pôles ont pour objectifs de permettre "une bonne lisibilité de la politique scientifique de l'université" et de "conduire à des rapprochements féconds entre disciplines traditionnellement cloisonnées"⁹.

⁹ Source : contrat quadriennal recherche 2005-2008

Le projet d'établissement réaffirme l'articulation autour de 4 pôles :

Modélisation et ingénierie - pôle 1, (mathématiques, informatique, mécanique) avec toutes leurs applications, notamment en ingénierie de la santé :

- 27 unités dont 23 UMR sont proposées dans ce pôle, 23 ayant l'UPMC comme établissement principal ; 1 ERT, 1 fédération de recherche, 1 UMS et 11 programmes pluriformations complètent la proposition.

Matière et nouveaux matériaux - pôle 2, (physique, chimie) valorisant les axes transversaux vers la biologie et les sciences de la terre et de l'univers :

- 30 unités appartiennent à ce pôle (dont 22 avec l'UPMC comme établissement principal), mobilisant aussi 1 ERT, 6 fédérations et 10 PPF.

Espace, environnement, écologie - pôle 3, (sciences de la terre et de l'univers, sciences de la mer, biologie de l'environnement).

Ce pôle présente 35 unités (21 avec l'UPMC en principal), 5 structures fédératives et 9 PPF.

Génomique, système de communication cellulaire et nouvelles approches thérapeutiques - pôle 4, (sciences du vivant, biologie, médecine).

Ce pôle est le plus vaste, avec 86 unités (dont 78 relevant en principal de l'UPMC), 7 PPF et 3 structures fédératives autres que les 6 IFR qui ne relèvent pas de la procédure du contrat quadriennal.

Cette initiative d'affichage était à la fois utile et risquée. Utile, car la taille de l'UPMC obligeait à des regroupements interdisciplinaires pour remédier à un éparpillement. Risquée, car le danger de créer un niveau administratif supplémentaire alourdissant le management scientifique était réel.

C'est pourquoi, et à juste titre selon le CNÉ, cette structuration constitue pour l'essentiel une incitation au regroupement et une présentation plus cohérente des activités au sein de l'UPMC. Les pôles n'ont ni existence statutaire ni moyens en propre. La consultation des directeurs d'UFR lors des expertises a montré que le périmètre de ces regroupements en pôle était bien accepté, même si certains y voient une dilution de la spécificité disciplinaire dans un ensemble trop vaste.

Des points forts remarquables et des faiblesses constatées

Les stratégies de l'université pour chacun de ces pôles et leurs interactions sont bien explicitées dans le projet. Elles détaillent utilement les orientations globales consistant à développer les structures fédératives, valoriser les potentiels et les recherches d'excellence, favoriser l'interdisciplinarité et le partage des compétences, ou encore renforcer les structures implantées à Paris-Centre pour plus de visibilité et d'efficacité.

Le retour des propositions du ministère et des EPST entérine la plupart des demandes de labellisation de l'UPMC avec des avis souvent très favorables, voire élogieux. Cependant, quelques propositions ne sont pas retenues *a priori* : 2 demandes d'UMR CNRS ne sont pas validées en physique et génétique. Il en est de même dans quelques domaines de la biologie : 2 navettes d'EA et 1 d'UMR-IRD concernent le secteur

de la biologie végétale, 2 FRE sont proposées en lieu et place d'UMR, 1 demande d'UMR-INSERM n'a pas de suite, de même que 6 demandes d'équipes d'accueil en médecine, alors que 8 autres sont en navette (7 seulement sur 21 sont acceptées d'emblée). Le secteur de la mécanique fait l'objet d'importantes mutations : une désassociation du CNRS, 3 reconstitutions lourdes de projets (UMR devenant FRE) à la demande conjointe de l'UPMC, du CNRS et du ministère, afin de faciliter la création de l'Institut de mécanique.

Une difficulté plus grande semble ressortir des expertises des programmes pluriformations ou de soutien aux structures fédératives, pourtant fers de lance de la politique de l'UPMC. Une minorité de dossiers ont bénéficié d'un avis favorable dès le premier examen. Finalement, il semble que l'UPMC n'ait pas suffisamment su convaincre les experts de sa stratégie à partir de ses dossiers. En général, la faiblesse de l'ambition et des mutualisations scientifiques est relevée, notamment en sciences de la vie.

Ainsi l'évaluation du CNÉ bénéficie des retours d'expertise par les structures *ad hoc* de la Mission scientifique, technique et pédagogique (MSTP) et de la Direction de la recherche et de ceux venant du CNRS et de l'INSERM. L'UPMC dans son projet déclare "avoir fait confiance" à ces expertises et il est donc possible, en partant de leur analyse, de broser une esquisse d'état des lieux scientifique de l'UPMC.

♦ **Des points forts** sont mis en lumière par la puissance des structures d'appui - "pilotes", ou "références nationales" - ou par leur rayonnement international. Sans risque d'erreurs, une *top-list* peut être dressée par le CNÉ.

Les mathématiques. L'UPMC et l'Université Paris 7 - Denis Diderot sont associées dans la réussite de ce secteur et classées premières au sein de la revue *Science Watch* (mai-juin 2002). Elles constituent à la fois les plus importantes entités en France de mathématiques (l'IMJ sous tutelle principale de l'UPMC rassemble 136 enseignants-chercheurs, dont 73 UPMC, 58 chercheurs et 130 doctorants), de mathématiques appliquées (le laboratoire Jacques-Louis Lions sous tutelle unique de l'UPMC comporte 41 enseignants-chercheurs, dont 30 UPMC, 8 chercheurs et 62 doctorants) et de probabilités-modélisation (le LPMA sous tutelle principale de l'UPMC dispose de 53 enseignants-chercheurs, dont 27 UPMC, 12 chercheurs et 55 doctorants). Il ne faudrait pas oublier l'UMR Équipe de combinatoire et optimisation (6 enseignants-chercheurs UPMC, 5 chercheurs et 10 doctorants) ou le LSTA (31 enseignants-chercheurs, dont 17 UPMC et 45 doctorants). Elles développent par ailleurs une recherche d'excellence. En appui, ce secteur bénéficie de structures opérationnelles performantes (bibliothèque de mathématiques sous tutelle principale de l'UPMC, fédération de recherche, Institut Henri Poincaré sous tutelle unique de l'UPMC) et rassemblent un potentiel de doctorants important (plus de 500).

Les sciences de la terre et de l'univers, avec notamment l'Institut d'astrophysique de Paris (IAP) qui constitue depuis septembre 2005 une école interne de l'UPMC sous le statut d'Observatoire des sciences de l'univers (OSU) et se situe parmi "les meilleurs au niveau international", ainsi que l'Institut Pierre-Simon Laplace qui excelle dans le domaine des sciences de l'environnement.

Les sciences marines, dans lesquelles sont repérées "l'excellence dans l'étude des algues", et la génomique marine désormais intégrée dans un réseau d'excellence européen (REX), *Marines genomics*.

Dans **le secteur biologie-médecine-santé,** d'importantes unités développent une excellente qualité scientifique et contribuent à la puissance et à la réputation de l'UPMC dans le domaine des neurosciences, de la biologie du développement, de la génétique moléculaire ou de la biologie moléculaire et cellulaire. La structuration de la biologie à Jussieu dans l'IFR de biologie intégrative a été positive.

Ces citations indiscutables n'excluent pas, dans d'autres domaines aussi, des scientifiques de renom ou des structures de grande réputation. Mais celles-ci ne disposent pas à la fois de la "force de frappe" structurelle d'ensembles fortement identifiés et de l'excellence scientifique générale. On peut évoquer ici la physique et la chimie qui, chacune pour sa part, rassemblent sur Paris-Centre l'effectif français maximal (700 chimistes à Paris-Centre dont plus de 50% relevant de l'UPMC - 300 physiciens à l'UPMC). Mais ces disciplines sont réparties dans 19 unités en chimie et 10 en physique, aux liens ténus. C'est pourquoi, après une phase bien engagée de "la refondation de la physique à Jussieu", l'université engage à nouveau en partenariat avec le CNRS celle de "la chimie à Jussieu".

♦ **Des faiblesses** cependant sont signalées. Elles portent sur des productions scientifiques inégales, dans la plupart des disciplines et même là où la renommée est solidement établie, comme à l'Institut de mathématiques de Jussieu. Sont pointés quelques cas particuliers : **les paléosciences**, des unités de **sciences de la vie et médecine**, ainsi que l'équipe d'accueil d'**électronique** dans laquelle 40% des maîtres de conférences de l'UPMC sont considérés comme "non publiants".

La mécanique, malgré des individualités brillantes, présente une grande faiblesse collective (déficit de synergies, dispersion). De fait, dans ce secteur, 4 UMR sont placées en restructuration. La situation mérite d'être considérée.

En **sciences de la santé**, le pôle Saint-Antoine est celui où les équipes universitaires connaissent des difficultés de reconnaissance malgré la présence de 9 unités associées à l'INSERM.

De même, le pôle de **biologie végétale** à Jussieu semble affaibli, le point fort se déplaçant sur Paris-Ouest avec certes l'UPMC mais surtout l'Université de Paris Sud, l'INAPG et l'IPBC.

Enfin les expertises de nombreux programmes pluriformations font apparaître des difficultés de mutualisation et de travail collectif. Souvent ces programmes sont plus des demandes d'équipement que des projets scientifiques croisés. En sciences de la vie, les effets structurants sont peu mis en avant et le pilotage est insuffisant. Cependant, les fortes potentialités autour de l'imagerie pourraient bénéficier d'une visibilité européenne indéniable.

L'intrication des équipes, des établissements et des tutelles brouille la vision que l'on peut porter sur la contribution en propre de l'UPMC et sur la dynamique qu'elle peut impulser

La situation de Paris-Centre est particulièrement complexe et ceci se traduit dans la vision que l'on peut avoir de chaque établissement.

Ainsi, les succès obtenus montrent que l'UPMC ne peut agir seule et que, réciproquement, les établissements partenaires ne peuvent agir sans elle (cf. schéma ci-après).

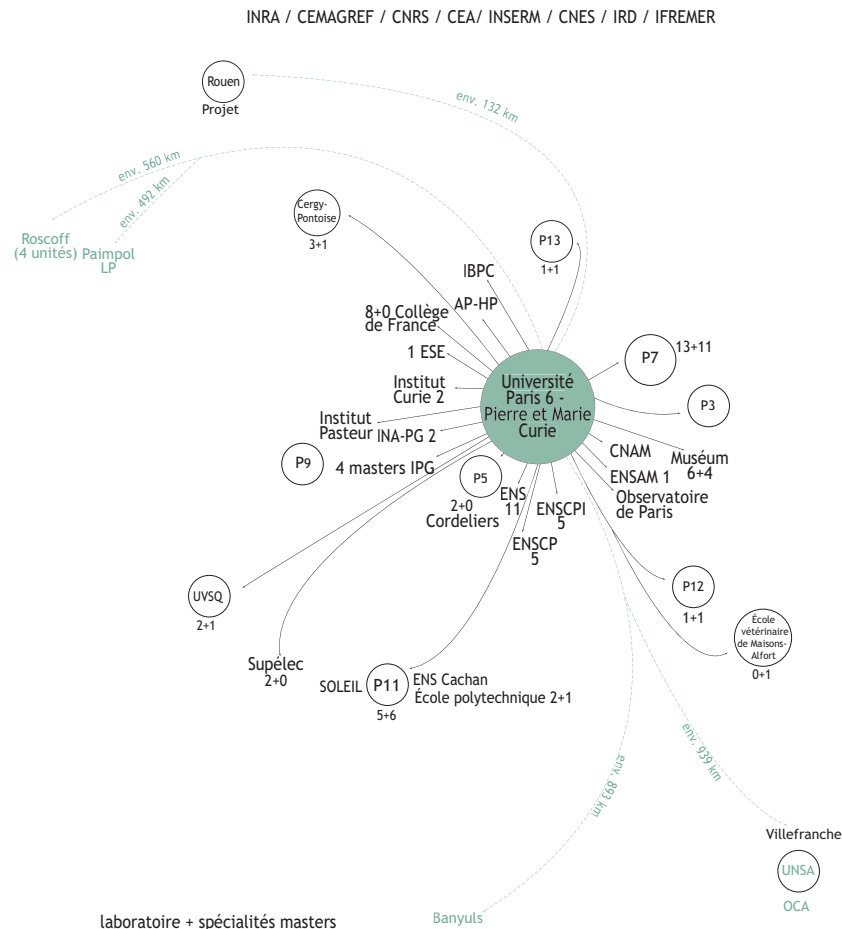
Même si, dans sa déclaration, l'UPMC affirme qu'elle "dispose dans le domaine des mathématiques d'une très grande notoriété", il est difficile de lui en attribuer le seul bénéfice. En effet, ce succès est dû aussi à la concentration des compétences et aux outils partagés, car l'Université Paris 7 - Denis Diderot et le CNRS sont également très fortement engagés dans la dynamique d'ensemble.

Il en est de même en physique et en chimie dont l'excellence ne peut se comprendre à travers la seule contribution de l'UPMC, et implique au minimum un élargissement à l'échelle de la Montagne

Sainte-Geneviève. L'ensemble des établissements constituant "un noyau exceptionnel" joue un rôle essentiel à l'échelle internationale. En son sein se repèrent les compétences en physique atomique et moléculaire et en optique quantique. Les laboratoires de référence y sont partagés et le rôle du CNRS et de ses personnels y est fondamental. Toutes les fédérations de recherche en chimie sont d'ailleurs des structures fédératives de Paris-Centre.

Une même constatation peut se développer pour le pôle 3 où l'Institut Pierre Simon Laplace qui a le statut d'OSU est réparti sur l'UPMC et l'UVSQ, et où l'astronomie gagne ses lettres de noblesse dans la coopération avec l'Observatoire de Paris. Les structures fédératives EGER (environnement et gestion de l'espace régional) et CEPAGE (centre parisien en géologie) rassemblent 6 tutelles dont 4 EPST.

Les partenaires de l'UPMC



Certaines faiblesses persistantes peuvent se comprendre dans le cadre de partenariats mal construits ou difficiles. On peut évoquer ici la mécanique, pour laquelle a été mise en place, à la demande de l'UPMC, une commission de réflexion qui doit dégager les pistes d'organisation pour le futur à l'échelle de Paris-Centre.

Bien des incertitudes dans le secteur agronomique viennent des difficultés dans la prise en charge de la discipline. Les UMR sont situées hors Jussieu sur le site ouest de Paris et l'UPMC y joue un rôle mineur. L'UPMC ne revendique d'ailleurs pas le *leadership* dans ces domaines. La biologie animale connaît une situation similaire. Aussi une structuration francilienne globale est attendue avec des compétences lisibles inter-établissements et organismes.

Les stations marines sont dans une situation très différente. Loin du campus parisien, elles sont proches d'autres universités ou centres spécialisés : Banyuls (140 personnes : 70 CNRS, 40 UPMC, 30 CCD) près de Perpignan, Roscoff (175 personnes environ) près de Brest et Villefranche-sur-mer (environ 100 personnes) près de Nice avec l'Université et les Observatoires de la Côte d'Azur et de Monaco. L'interrogation hors UPMC sur leur rattachement est constante. Cela se remarque au sujet de l'organisation des bibliothèques scientifiques, qui demandent un PPF commun des 3 centres océanologiques (qu'ont-ils de commun ?), tandis qu'elles ignorent les bibliothèques spécialisées voisines. Hormis certains développements récents de coopération sur la Côte d'Azur, et même s'ils participent au financement des contrats de plan État-Région, Banyuls et Roscoff sont des isolats de l'UPMC en terre provinciale. L'UPMC reste vigoureusement attachée à ses stations coordonnées par une instance de liaison, le centre scientifique de la mer.

Dans son projet d'établissement, l'UPMC note l'importance du réseau des stations marines pour la recherche. Elle dit "entretenir d'excellents rapports avec les universités de proximité avec lesquelles des conventions ont été signées". Cette coopération interuniversitaire qu'on remarque moins dans l'évaluation des universités concernées (cf. rapports CNÉ des universités de Nice, Perpignan et Bretagne occidentale) et dont l'insuffisance opérationnelle est soulignée, mériterait d'être rendue plus visible et plus active.

Les propositions de l'UPMC sont en bonne cohérence avec les résultats des expertises

Cette université sait les défis qui lui sont posés et elle a conscience de ses forces, nombreuses, et de ses quelques faiblesses. Ses propositions en tiennent clairement compte et visent à saisir des opportunités favorables pour corriger ses travers.

♦ **Ce sont clairement les structures fédératives que l'UPMC cherche à consolider ou créer**, faisant confiance aux chercheurs pour donner dans leurs équipes le meilleur d'eux-mêmes. Un certain nombre de regroupements, sous l'initiative de l'UPMC, sont d'ores et déjà concrétisés, comme l'Institut des nanosciences, l'Institut de biologie intégrative du quai Saint-Bernard, l'Institut de minéralogie et de physique des milieux condensés, les UMR LOCEAN, BioEMCo, paléo-diversité et paléo-environnement. Il est toutefois essentiel de ne pas oublier que seule la notion de projet doit être le centre de gravité de ces instituts qui, du fait de la dispersion des équipes impliquées, ne pourront disposer d'une unité de lieu. La réflexion en cours doit générer des propositions dès le mi-parcours du contrat quadriennal recherche, notamment en chimie et en géologie autour de la fédération CEPAGE. En mécanique, où le besoin est pressant et l'université engagée, la réflexion doit s'opérer au niveau francilien, où tout, semble-t-il, reste à faire.

Certains redressements doivent être aussi amorcés autour des PPF et des plateaux techniques de sciences de la matière, mais surtout de sciences de la vie, mécanique et STIC. La réussite de ces dossiers est cruciale pour le succès des plans de l'université, notamment aux interfaces sciences dures - sciences biologiques dont le réseau physique - chimie - biologie - médecine (PCBM) est un point sensible, l'axe ingénierie de la santé étant en émergence.

♦ **Souvent l'université évoque le concept de "centre de recherche" qu'il conviendrait de mieux concrétiser.** Aucune information détaillée ne permet en effet aujourd'hui de préciser le concept, son périmètre, son objet, son organisation et son statut, son partage avec les partenaires.

On retient l'idée qu'il s'agirait d'une structure de gestion plus forte et plus large que celles qui existent actuellement, correspondant par exemple à un institut important où l'UPMC, en association avec les organismes partenaires, assurerait l'élaboration participative d'une politique de recherche, la gestion de la totalité du budget recherche et des personnels. L'établissement gestionnaire serait celui qui assume les droits du propriétaire.

Le secteur biologie-santé constitue une bonne illustration de la dynamique impulsée par les structures fédératives et des incertitudes liées aujourd'hui au concept de centre de recherche. La quasi-totalité des équipes de recherche de l'UPMC appartient à l'un des six IFR localisés sur les quatre sites de la Pitié-Salpêtrière, de Saint-Antoine, des Cordeliers et de Jussieu. L'UPMC et l'INSERM sont des partenaires de tous ces IFR, tandis que le CNRS est présent dans quatre d'entre eux. L'AP-HP est impliquée au sein des quatre IFR situés sur les sites hospitalo-universitaires de la Salpêtrière et de Saint-Antoine. Tous ces IFR ont joué un rôle majeur dans la structuration de la recherche sur leurs sites respectifs. L'examen du dossier des cinq IFR en renouvellement (l'IFR des Cordeliers a demandé une prolongation d'un an pour préparer un projet de centre de recherche) montre qu'ils ont globalement réalisé de 2001 à 2004 5,6 M€ d'opérations communes. Ce montant est relativement modéré eu égard à la taille de l'ensemble. Les principales contributions financières ont été apportées par le programme IFR (UPMC et INSERM), ainsi que par des soutiens divers (appels d'offres, ACI etc...). La contribution de l'AP-HP est marginale. La participation des collectivités territoriales est très modeste en Île-de-France (quand on la compare au reste du pays), bien que la situation tende à s'améliorer. Ces cinq IFR disposent de 64 personnels communs, affectés à leur gestion administrative et surtout au fonctionnement de leurs plates-formes. Enfin, les locaux qui abritent les équipes et les plates-formes de ces IFR sont purement universitaires sur les sites de Jussieu et des Cordeliers, universitaires et hospitaliers sur les sites de la Salpêtrière et de Saint-Antoine. Il existe également des locaux appartenant à l'INSERM. Une coordination a émergé entre les trois IFR du site de la Pitié-Salpêtrière pour rationaliser l'installation des plates-formes. Par ailleurs, la mise en réseau des plates-formes (imagerie cellulaire, protéomique, phénotypage du petit animal) de tous les IFR de l'UPMC est une excellente initiative. Cependant, elle semble avoir été relayée de façon imparfaite ou mal comprise au niveau des PPF. Au-delà de cette mise en cohérence des plates-formes technologiques, il serait souhaitable d'accroître les interactions scientifiques entre les IFR des différents sites, et notamment entre l'IFR de Jussieu et l'IFR de neurosciences de la Salpêtrière.

L'UPMC, ainsi que l'INSERM, mettent en avant la nouvelle formule des "centres de recherche", avec cependant des conceptions divergentes. Il y a là un débat à trancher. La priorité de l'INSERM porte sur la constitution de centres de recherche comportant uniquement des structures INSERM. L'UPMC y voit un regroupement d'équipes INSERM, CNRS et d'équipes d'accueil universitaires, avec, comme cela a été évoqué, un principe de responsabilité basé sur les droits du propriétaire.

Les IFR ont montré très clairement leur intérêt, mais leur avenir, ou du moins celui de leur financement national, est incertain. Il semble garanti pour 2005. Il faut rappeler que la vocation affichée de l'Agence nationale de la recherche est le soutien des programmes et non des structures. Le soutien et le pilotage des IFR sera-t-il à terme renvoyé aux partenaires (EPST, universités, etc.) ? Une des limitations des IFR est leur absence de statut juridique, qui n'en fait pas de véritables instituts. En l'absence de réforme profonde de l'organisation de la recherche française, il est clair que la diversité des partenaires institutionnels impliqués persistera et qu'il faudra toujours trouver une solution les associant, même si on peut souhaiter un rôle plus important pour l'université. Il est essentiel, dans ce cadre, de veiller à ne pas encourager des stratégies de repli de chaque partenaire sur son "pré carré" ; le résultat pourrait être délétère. La poursuite du soutien aux plates-formes est essentielle. Des arbitrages récents d'affectation de postes ITA à l'INSERM semblent privilégier les centres de recherche au détriment des plates-formes IFR ou RIO. Il faut veiller à ne pas casser la dynamique IFR, qui a fait ses preuves malgré ses limites, à un moment où de nombreuses plates-formes ont été mises en place avec succès et auront besoin d'un soutien fort de l'ensemble des partenaires dans la durée.

♦ **Le désamiantage de Jussieu et les restructurations obligeant notamment à des déménagements perturbent le fonctionnement de la recherche.** C'est surtout sur les conséquences des opérations immobilières que nous voulons insister ici. Elles ouvrent des opportunités à saisir mais suscitent aussi des craintes, dont l'université est pleinement consciente pour certaines disciplines.

En mathématiques, les implantations provisoires ont suscité de nouvelles façons de travailler : les mathématiciens de l'UPMC, de l'Université Paris 7 - Denis Diderot et du CNRS connaissent ensemble à "Chevaleret" une tranche de vie partagée particulièrement favorable. Que leur réserve le retour dans leurs universités, à Jussieu en 2007 pour l'UPMC et à Tolbiac en 2010-2011 pour l'Université Paris 7 - Denis Diderot ? Quelle implantation connaîtront ces derniers entre 2007-2010 ? Que deviendront leurs outils communs, notamment la bibliothèque ? Une réflexion en profondeur entre les partenaires et avec le ministère dans son rôle de régulateur, est urgente et nécessaire sur l'avenir des mathématiques à partir de la contribution convergente des deux universités.

La physique, du fait du désamiantage, est actuellement éclatée sur Paris, avec un positionnement principal à Boucicaut. Son retour à Jussieu est prévu à partir de 2007 et marquera sans aucun doute positivement la refondation de la physique amorcée à Jussieu. Pour la chimie et l'ENSCP, le CNÉ reprend à son compte les résultats du rapport de Jacques Pantaloni¹⁰ selon lesquels "les moyens prévus en termes de surface (22 000 m²) sont raisonnables et devraient permettre le développement de ce secteur dans des conditions normales".

Comme l'écrit l'UPMC, "le retour progressif des mécaniciens sur le campus de Jussieu ouvre une opportunité extraordinaire de réflexion pour la mécanique". Un groupe de travail devrait déposer ses propositions en vue de cette restructuration, qui devrait se concrétiser dans la pierre.

¹⁰ Source : Mission d'expertise scientifique chargée de l'analyse et de la cohérence scientifique des projets de réimplantation des universités Paris 6 et Paris 7 sur le campus de Jussieu et la ZAC Tolbiac, mai 2005

2 - Même si la formation doctorale évolue dans un environnement complexe, son attractivité pourrait être améliorée

Deux caractéristiques sont à mettre en évidence. D'une part, l'UPMC dispose, au regard des autres universités, d'un vivier important de doctorants et délivre le plus grand nombre de thèses. D'autre part, les 16 écoles doctorales de l'UPMC, pour lesquelles elle est établissement principal, et les 3 pour lesquelles elle est établissement secondaire s'inscrivent toutes dans la structuration de sa recherche au sein de ses 4 grands pôles scientifiques et sont multi-établissements.

L'UPMC délivre le plus grand nombre de thèses, toutes catégories d'universités confondues

Pour l'année 2005, le nombre de doctorants inscrits à l'UPMC est de 3 051, dont une part significative ne réalisent pas leur recherche dans des laboratoires de l'UPMC. Il faut ajouter à ce nombre plus de 800 doctorants préparant leur thèse dans des laboratoires à multiples sceaux et inscrits dans un autre établissement.

L'UPMC délivre plus de 600 thèses par an. Dans le paysage universitaire français, cela représente 12% des thèses scientifiques. La baisse continue, entre 1996 et 2001, du nombre de thèses soutenues, qui passe de 836 à 564, semble donc s'être stabilisée. L'université doit tout de même y être attentive. Par ailleurs, les expertises du ministère ont relevé par endroits des anomalies, telles le non-financement de thésards, une durée de thèse parfois supérieure à 4 ans, notamment en biologie, et un nombre de doctorants par enseignant parfois trop élevé. Le rapport du nombre de doctorants sur le nombre de thèses soutenues montre une durée moyenne particulièrement élevée pour le secteur scientifique. On peut l'attribuer au fait que certains étudiants renoncent à soutenir leur thèse. À titre d'illustration, cette situation apparaît clairement en mathématiques où on compte 39 étudiants ayant soutenu leur thèse en 2003 pour 257 doctorants (en 2005).

L'UPMC compte 185 thèses en cotutelle en préparation tandis que 85 ont déjà été soutenues. Le nombre des codirections est difficile à connaître en l'absence d'une convention signée avec les universités concernées et de par la multiplicité des laboratoires parisiens ou français associés.

Si ces chiffres constituent des ordres de grandeur, notamment du fait de l'enchevêtrement des structures, ils montrent cependant le rôle et la place primordiale qu'occupe l'UPMC en matière de formation des doctorants dans ses champs disciplinaires, ce qui lui confère une situation très favorable.

Les écoles doctorales de l'UPMC sont le reflet de la complexité du paysage parisien

Le contrat quadriennal 2001-2004 mentionnait que "...ces écoles doctorales sont un outil de la politique scientifique de l'UPMC, organisée autour des 4 pôles de recherche, ...elles contribuent à structurer l'offre de formation doctorale au niveau de la région Île-de-France...elles ne peuvent être réduites au contour strict d'un établissement, mais plutôt définir et faire évoluer un champ de recherche...".

De fait, la liste des équipes de recherche sur lesquelles s'appuient ces écoles doctorales est très longue et comporte, en tant que partenaires, la plupart des universités scientifiques de l'Île-de-France et des organismes nationaux de recherche. En moyenne, chacune d'elle comporte une quinzaine de partenaires. Dans ce contexte, la question du suivi des doctorants et de la gouvernance de telles structures est clairement posée. Quelle probabilité de rencontre ont les étudiants de sites distincts ?

Face à cette complexité et à la responsabilité que porte l'université en matière de formation de doctorants au regard de son potentiel en recherche, l'UPMC souhaite développer le rôle des écoles doctorales. Elle a ainsi mis en place en 2001 un collège des écoles doctorales et en 2002 une maison des écoles doctorales. Le collège a pour mission "de coordonner l'action des diverses écoles et d'harmoniser leur fonctionnement". La Maison des écoles doctorales, dont l'objet est notamment de regrouper et de mutualiser les formations à l'insertion, constitue :

- un centre de ressources pour les doctorants ;
- un lieu de rencontre pour les responsables des écoles doctorales, en particulier sur les problèmes d'insertion professionnelle ;
- le lieu d'actions de formation sous forme d'ateliers de sensibilisation à l'insertion professionnelle.

Si cette initiative est à saluer, son impact sur la population totale des doctorants inscrits à l'UPMC en 2004 est encore trop faible. 1 200 "visites" ont été dénombrées en un an.

La formation doctorale appelle des améliorations

La création d'enseignements-phares dans chacune des écoles est indispensable face à l'enchevêtrement des formations doctorales dans la région parisienne. Ces enseignements devraient être fondés sur une excellence de recherche au sein des laboratoires, permettre aux doctorants de s'initier à de nouveaux domaines et être accessibles au plus grand nombre. Cela favoriserait l'attraction d'étudiants étrangers en recherche. Le collège des écoles doctorales devrait aider au rayonnement de ces enseignements-phares qui pourraient devenir la référence en France et à l'étranger.

L'accroissement du nombre de doctorants étrangers et de thèses en cotutelle est essentiel eu égard aux ambitions internationales affichées par l'UPMC. En effet, les chiffres issus du bilan du contrat quadriennal montrent que, à part l'école doctorale STIC avec un taux de 56%, le nombre de doctorants étrangers est rarement supérieur à 20%. Cette faiblesse constitue un handicap aux prétentions de l'UPMC. Le président de l'UPMC a pris des initiatives auprès du CROUS pour installer des résidences d'étudiants sur le campus de Jussieu. Il est signalé dans le bilan du contrat quadriennal et le projet d'établissement qu'une nouvelle convention a été signée avec la CIUP pour 50 chambres de chercheur, surtout pour de jeunes post-doctorants étrangers. L'UPMC doit être encouragée dans ses démarches, mais il faut aussi essayer de convaincre les collectivités territoriales, notamment la Ville de Paris, de l'importance de ce problème qui dépasse les petits ajustements numériques.

L'articulation des masters avec les écoles doctorales. La mise en place du LMD va modifier les modalités d'attribution des allocations de recherche, puisque les DEA et DESS disparaissent au profit de la 2^e année de master. Ainsi, il apparaît clairement, comme le souligne l'université, qu'un des enjeux majeurs du prochain quadriennal sera, pour les écoles doctorales, de réussir l'articulation avec les masters dans une logique LMD d'établissement.

Les allocations de recherche et la réserve "président". Le ministère attribue 250 allocations de recherche aux écoles doctorales de l'UPMC et une cinquantaine d'allocations couplées "grandes écoles" alimentent directement les laboratoires de l'UPMC. Un thésard sur trois est ainsi financé par des allocations de recherche du ministère, une réalité qui ne se retrouve nulle part ailleurs. L'abondance des allocations

permet d'en réserver une partie pour mener une politique de soutien à des projets ciblés. La présidence dispose légalement depuis 2005 de 15% des allocations du ministère distribuées en juin. Dix allocations étaient utilisées pour "...soutenir les équipes émergentes, ou aux interfaces ou ayant des projets internationaux forts". Ceci mériterait d'être amplifié dans le contexte nouveau.

Pour répondre à ses ambitions internationales, l'UPMC doit développer l'attractivité de ses formations doctorales, et ce autour des deux piliers essentiels que sont les thèses en cotutelle et les enseignements-phares, type écoles européennes d'été.

Des progrès significatifs ont toutefois été réalisés par l'université pour favoriser l'accompagnement des doctorants. La perspective envisagée de création d'un institut de formation doctorale dont la mission serait "de mettre en oeuvre la politique de formation doctorale de l'UPMC, notamment par l'ouverture sur l'environnement social et économique et la plus-value de la formation à la recherche, le suivi du projet professionnel des doctorants et l'insertion des jeunes docteurs..., le développement de la coopération régionale, interrégionale, européenne et internationale..."¹¹ les amplifiera sans aucun doute. La clarification des accréditations des écoles doctorales est également recommandée. D'autre part, dans le contexte parisien, la proposition mentionnée dans le projet d'établissement 2005-2008 de l'UPMC, de mettre en place "un comité stratégique sur la formation doctorale associant ses principaux partenaires académiques et industriels et des experts du domaine" est à encourager.

3 - Une nouvelle attention est portée à la politique de valorisation et de transfert des résultats de la recherche

L'université a montré ces dernières années l'importance qu'elle accorde aux relations industrielles et au transfert de technologies en rattachant directement à la présidence la structure chargée de ces activités. Toutefois, la participation de l'UPMC aux programmes communautaires est faible. L'université aura à réussir le pari du 7^e PCRD. En outre, bien qu'en augmentation, les créations d'entreprises issues de l'UPMC au sein de l'incubateur Agoranov doivent être amplifiées.

Les activités de valorisation et de transfert des résultats de la recherche sont organisées dans un cadre efficace

Les actions de valorisation et de transfert des résultats de recherche sont menées dans le cadre de la direction des relations industrielles et du transfert technologique (DRITT).

Cette direction a été créée en 1992 et transformée en SAIC en 2003. Le passage en SAIC est une bonne initiative, car il rassemble dans un même service l'ensemble des actions de valorisation et de transfert des résultats de la recherche. De même, le rattachement récent, au cours de l'année 2004, des activités Europe (PCRD en particulier) constitue une très bonne décision. Les projets du PCRD ne sont plus des coopérations internationales strictement académiques, mais de véritables coopérations incluant souvent des industriels dans des réseaux aux partenariats nombreux. De ce fait les discussions, négociations et suivis sont nettement plus proches des missions confiées à la DRITT-SAIC.

¹¹ Projet de statut de l'Institut de formation doctorale de l'UPMC (version juillet 2005).

La DRITT-SAIC comprend 28 personnes. Elle est organisée en quatre départements, aux missions clairement définies : ceux de la gestion financière, qui comporte pratiquement la moitié des effectifs, de l'administration, de la propriété intellectuelle et de l'Europe. Son organisation correspond bien aux missions attendues par les laboratoires. Il est clair que cette direction se veut au service des laboratoires par une aide globale sur les différents aspects des relations industrielles, non liés directement aux activités de recherche, telles que l'aide au montage des dossiers, leur gestion administrative et financière ou les négociations autour de la propriété intellectuelle.

Quelques éléments de bilan peuvent être mentionnés pour donner une image de l'activité de l'UPMC. Toutefois, il se révèle difficile de porter une appréciation globale de ces résultats. En effet, ces données concernent uniquement les projets dont les financements transitent par l'UPMC. Elles ne prennent pas en compte des opérations menées par des personnels qui, de par leur appartenance à des unités mixtes, font gérer leurs opérations de partenariat industriel par les organismes nationaux de recherche publique, notamment le CNRS et l'INSERM.

Évolution du nombre de contrats et du chiffre d'affaires de 1998 à 2002

	1998	1999	2000	2001	2002
Nombre de contrats signés par l'UPMC	264	291	262	320	258
Chiffre d'affaires annuel en K euros HT	8 653	11 530	11 667	18 928	11 999

Source : université

Répartition par type d'action en 2002

	Nombre de contrats	Chiffre d'affaires annuel en K euros HT
Conventions de recherche	200	10 882
Prestations de recherche	39	777
Essais cliniques	6	121
Actions de consultance	2	18
Actions dans le cadre d'un accord-cadre organisme	8	93
Actions dans le cadre d'un accord-cadre industriel	2	NC
Subvention ministère	1	104

Source : université

L'UPMC ne peut donc pas avoir de vision globale des actions entreprises dans ses laboratoires. Il faut également noter que les cultures des organismes de recherche et de l'université sont différentes et les délais de prise de décision très hétérogènes. Cela constitue une faiblesse du dispositif et un manque de réactivité par rapport aux demandes des laboratoires et des industriels.

Ainsi, il serait utile de poursuivre et d'accroître la politique d'information et de sensibilisation des laboratoires et des chercheurs pour montrer qu'un service DRITT-SAIC fort est positif pour eux. Dans le même ordre d'idées, il serait tout aussi bénéfique d'amplifier les actions de formation "propriété intellectuelle" dans les programmes d'enseignement des masters et dans les écoles doctorales, et de prévoir des formations pour les gestionnaires des laboratoires.

Un point reste crucial : il est nécessaire de mettre en place une organisation partenariale avec les autres organismes de tutelle afin que chacun puisse avoir une vision globale des partenariats industriels des laboratoires, quelle qu'en soit la forme, et que les concertations utiles pour le succès rapide des dossiers se développent.

Toutefois, l'UPMC n'a pas pleinement pris la dimension des nouveaux outils induits par le 5^e et le 6^e PCRD

Excepté le fait non négligeable que les bilans de participation au 5^e et au 6^e PCRD ne permettent pas, là encore et pour les mêmes raisons, de donner une vision globale de l'activité de l'UPMC, ils montrent tout de même que l'UPMC n'a pas pleinement réussi le pari des programmes communautaires.

Bilan du 5^e PCRD. En quatre ans (1999-2002), les laboratoires de l'UPMC ont participé à 436 propositions, dont 156 ont été retenues. Le taux de réussite est de 36%, ce qui est supérieur à la moyenne européenne. 67 laboratoires ont participé à ces projets. Il faut cependant noter que 60% des projets acceptés sont assurés par 16 laboratoires. Cela montre que la culture de participation aux programmes communautaires n'est pas encore partagée par l'ensemble de la communauté scientifique de l'UPMC. D'un point de vue financier, ces 156 projets représentent de l'ordre de 23,5 millions d'euros, soit une moyenne de 6 millions d'euros par an.

Bilan du 6^e PCRD (au 01/07/2004). Ce bilan concerne uniquement les premiers appels à propositions publiés en décembre 2002 et dont les résultats sont connus. Les laboratoires de l'UPMC ont participé à 113 propositions, dont 36 ont été retenues. Le taux de réussite est de 32%, ce qui est supérieur à la moyenne européenne. 21 laboratoires participent à ces projets. On remarque que 53% des projets acceptés sont assurés par 7 laboratoires. Cela confirme et amplifie la remarque faite précédemment sur la faible culture de participation des laboratoires. Un autre aspect important est à noter, celui de la répartition des projets acceptés par grande thématique qui donne une image du dynamisme européen des laboratoires de l'UPMC : 16 en changement climatique et développement durable ; 5 en santé ; 5 en technologies de la société de l'information ; 3 en matériaux et 1 en sécurité alimentaire. D'un point de vue financier, le résultat très partiel, établi sur 16 projets dont les contrats ont été signés, conduit à un financement de 8,7 millions d'euros.

La comparaison de ces résultats montre que globalement, l'université n'a pas su prendre la dimension induite par les "nouveaux outils" : réseaux d'excellence et projets intégrés. Les deux seules coordinations dans les projets recherche et développement portent sur des projets du 5^e PCRD. Le nombre de laboratoires de l'UPMC participant aux programmes européens est donc relativement faible et n'est pas à la hauteur des compétences et ambitions de l'UPMC.

La signature récente d'un accord de coopération avec la Caisse des dépôts et consignations va dans la bonne voie. Elle permettra de diminuer de façon importante l'implication des chercheurs dans les aspects administratifs et financiers des projets. À noter qu'en 2004 6 projets supplémentaires ont été soumis dont 1 projet intégré où l'UPMC serait coordinateur en partenariat avec la Caisse des dépôts et consignations¹² laquelle assurerait la partie management.

¹² Toutefois, selon le président de l'UPMC, il semble que la CDC se retire du fait du faible volume d'affaires à gérer, situation qui n'est pas propre à l'UPMC.

L'UPMC n'a pas pleinement réussi le passage du 5^e PCRD au 6^e PCRD ; elle doit réussir celui du 6^e au 7^e. Cela signifie anticiper, et donc d'ores et déjà participer activement aux réunions de réflexion qui seront à la source de la définition des thématiques prioritaires et des outils permettant de les conduire de façon efficace. Pour cela, il est nécessaire que l'université mène une réflexion stratégique et politique sur l'ensemble des missions et actions liées à l'Europe et qu'elle repense son organisation opérationnelle pour les regrouper dans une même structure. Car tout est de plus en plus lié par deux mots : excellence et attractivité. La faiblesse du nombre de personnels alloués au département "Europe" de la DRITT doit être corrigée par l'UPMC pour constituer une aide efficace aux porteurs de projet en assurant toutes les tâches adjacentes au programme recherche. Cet accroissement doit être fait après une étude approfondie des missions à assurer et une analyse de ce qui peut être sous-traité à l'extérieur et de ce qui doit rester au cœur de l'université.

Bien qu'en augmentation, l'activité de l'UPMC en création d'entreprises doit être amplifiée

La création d'entreprises de technologies innovantes par les personnels et étudiants de l'UPMC se déroule essentiellement dans le cadre de l'incubateur Agoranov.

Les membres fondateurs sont : l'Université Pierre et Marie Curie, l'Université Paris-Dauphine, l'ENS et Paris Tech qui regroupe 15 grandes écoles parisiennes. Agoranov reçoit le soutien du ministère de la Recherche, du FSE, de la Région Île-de-France, de la DRIRE et de la Ville de Paris. Il soutient des projets développant des technologies innovantes dans trois principaux secteurs : logiciels et TIC, sciences de la vie et ingénierie. Le président de l'UPMC est le président de l'incubateur. Le directeur est, en partie, rémunéré sur un poste de l'UPMC.

Au sein du bilan chiffré de l'Agoranov, quelques données montrent l'accroissement de l'activité de l'UPMC :

- de 2000 à 2004, 63 projets de création d'entreprises ont été accueillis par l'incubateur dont 14 en provenance de l'UPMC. Il est à noter que, sur ces quatorze projets de l'UPMC, 10 l'ont été sur les deux dernières années ;
- en septembre 2004, 46 entreprises ont été créées, représentant de l'ordre de 190 emplois ; sur ces 46 entreprises, 10 sont en provenance de l'UPMC.

Les projets sont essentiellement issus des sciences pour l'ingénieur et, plus spécifiquement, des sciences et technologies de l'information et de la communication. Le domaine de la santé donne lieu à très peu de projets malgré l'importance de ce domaine à l'UPMC.

La création d'entreprises a peu de visibilité à l'UPMC et n'est pas suffisamment considérée comme un critère d'évaluation de ses activités et de ses résultats. Le nombre de projets, bien qu'en augmentation depuis 2002, reste à développer.

Afin d'amplifier cette activité, il serait bénéfique que l'université mène des actions de sensibilisation à la création d'entreprise et aux services offerts par l'incubateur auprès des étudiants et des personnels de l'UPMC, en particulier dans le domaine de la santé. La demande de l'UPMC de réserver 10 000 m² à un parc d'entreprises innovantes à l'issue de la rénovation du campus constitue une initiative positive pour le développement de ce secteur.

4 - L'université utilise les moyens dont elle dispose au service de la politique de recherche

Pour orienter sa politique de recherche, l'université s'appuie sur deux structures d'aide à la décision (le Directoire de la recherche et le Conseil scientifique) et utilise deux outils (la gestion des ressources humaines et le bonus qualité recherche - BQR).

Le Directoire de la recherche et le Conseil scientifique

Composé de 11 membres représentatifs des diverses communautés disciplinaires, le Directoire de la recherche est un élément nouveau du dispositif du gouvernement de l'université. Il prépare avec le président les dossiers à examiner par les conseils de l'UPMC. Il analyse la définition des profils de recherche des postes d'enseignant-chercheur venant des UFR. Il formule des propositions au président sur l'affectation de 20% des postes réservés au développement de nouvelles unités de recherche ou d'opérations fédératives. Il prépare la sélection et le classement des projets BQR, votés par le Conseil scientifique (2/3 du BQR disponible). Ce relais est indispensable au bon fonctionnement d'une université de grande taille.

La gestion des ressources humaines

Les prévisions de départs à la retraite des enseignants-chercheurs laissent augurer à court terme un changement important dans la structure des emplois d'enseignant-chercheur.

SCIENCES

Nombre d'enseignants-chercheurs atteignant 60 à 64 ans au 31 décembre

	2005	2006	2007
Professeurs	93	108	109
Maîtres de conférences	198	202	192
Total	291	310	301

Source : projet d'établissement 2005-2008

Nombre d'enseignants-chercheurs atteignant 65 ans au 31 décembre

	2005	2006	2007
Professeurs	29	42	44
Maîtres de conférences	35	63	78
Total	64	105	122

MÉDECINE

Nombre d'enseignants-chercheurs atteignant 60 à 64 ans au 31 décembre

	2005	2006	2007
Professeurs	53	59	60
Maîtres de conférences	24	32	40
Total	77	91	100

Source : MENESR, DPE, Bureau de la gestion prévisionnelle des enseignants du supérieur

Nombre d'enseignants-chercheurs atteignant 65 ans au 31 décembre

	2005	2006	2007
Professeurs	10	10	8
Maîtres de conférences	4	5	2
Total	14	15	10

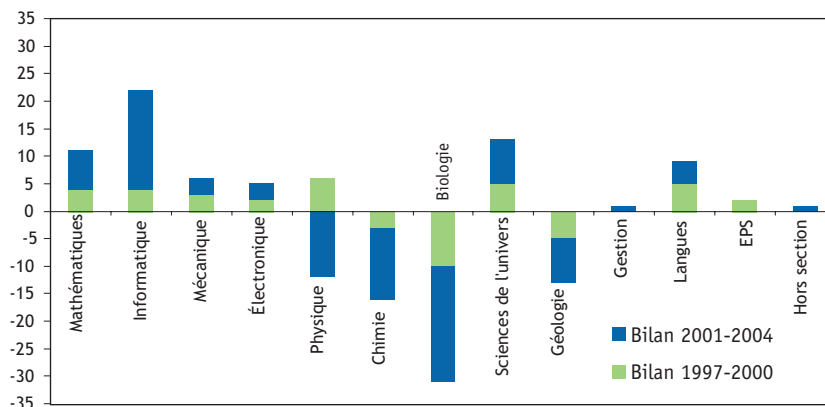
Le taux de renouvellement de la population des enseignants-chercheurs est de 7%, il est presque trois fois supérieur au taux de renouvellement "naturel", soit 2,5%, d'une pyramide régulière des âges. De plus, ce nombre très important de postes vacants du fait de départs à la retraite sera plus ou moins constant pendant les 5 prochaines années, produisant un renouvellement de 40% du personnel pendant cette période.

Pour l'année 2005, le nombre des postes demandés au recrutement est supérieur à 110, ce qui est considérable. À titre d'exemple, il correspond au tiers du recrutement annuel moyen du CNRS.

Ainsi, le visage de l'UPMC va donc considérablement évoluer dans les cinq prochaines années. On pourrait résumer cette transition en expliquant qu'à l'"université senior" va succéder en quelques années une "université junior", à la culture différente.

Dans ce contexte fort de renouvellement, l'université s'est inscrite dans un processus de redéploiements de postes. Depuis 2001, ce dispositif a bénéficié aux disciplines comme les mathématiques, l'informatique, la mécanique, l'électronique, les sciences de l'univers, au détriment de la chimie, de la géologie et, plus particulièrement, de la biologie. Le même mouvement touchera également les chercheurs des EPST, sans que les évolutions soient prévisibles puisque les postes sont affectés par un concours national.

Bilan des redéploiements d'emplois d'enseignant-chercheur (1997-2004)



Source : projet d'établissement 2005-2008

En conclusion, réussir les recrutements est une tâche prioritaire dans les années qui viennent. Il est indispensable que les profils des postes demandés soient en adéquation avec le projet de recherche et d'enseignement de l'établissement. La qualité du recrutement doit être la préoccupation principale. De même, l'université doit veiller à ce que les commissions de spécialistes fonctionnent en associant suffisamment les membres extérieurs aux travaux et elle doit poursuivre la politique menée en matière de recrutements extérieurs à l'établissement. Depuis 1997, elle a concerné 59,6% des recrutements de maîtres de conférences et 58,8% des recrutements de professeurs.

Les effectifs actuels des personnels techniques et administratifs d'appui à la recherche sont de l'ordre de 2 250 : 1 300 ITA des organismes (principalement du CNRS et de l'INSERM), 300 personnels d'autres établissements et 650 IATOS.

Au-delà d'un fort taux d'encadrement, ces chiffres montrent surtout l'ampleur de l'engagement des organismes, particulièrement du CNRS, au cours des années passées. La part du personnel IATOS de l'UPMC dans les laboratoires est relativement modeste comparativement aux moyennes nationales.

Le bonus qualité recherche

Il faut noter que le BQR de 15% porte uniquement sur les crédits du ministère. Ce montant est modeste pour agir sur une politique d'établissement, d'autant qu'une partie non négligeable sert à abonder des structures communes de base comme les bibliothèques ou les services de calcul.

Conclusion

Comme on l'a vu - et il faut le souligner -, l'université s'est clairement engagée ces dernières années dans l'optimisation de l'organisation de sa recherche. Eu égard aux enjeux internationaux et dans un contexte de complexité extrême du paysage francilien, elle a su prendre ses responsabilités, avec des initiatives, aussi bien en interne qu'en externe, de nature à augmenter la lisibilité de sa politique. Au-delà de la réputation de ses laboratoires, de la qualité et de la réputation internationale de sa recherche, l'UPMC est aujourd'hui, en tant qu'université, un acteur essentiel de la structuration de la recherche parisienne, terre principale de son implantation.

Ainsi, les réponses apportées par l'UPMC à travers sa politique de regroupement sont à saluer et rejoignent pleinement les mouvements actuels qui animent l'organisation de la recherche au niveau mondial. Pour autant, elles ne doivent pas faire oublier la dimension "projet" et l'ambition qui sera donnée à ces derniers. Deux points sont à considérer par le gouvernement de l'UPMC :

- tenir compte du mode de fonctionnement principalement "*bottom-up*" de la recherche, c'est-à-dire reposant sur les projets des acteurs, qu'il faut donc associer à la réflexion ;
- admettre que l'importance tant quantitative que qualitative des partenaires associés à l'UPMC rend illusoire d'obtenir la tutelle pure et simple de l'ensemble des structures fédératives de recherche.

En revanche, la piste d'une cogestion, en partenariat parfaitement transparent, est un objectif plus réaliste, et le CNÉ encourage l'université et ses partenaires à s'engager dans cette voie. De même, l'opportunité offerte par les restructurations de locaux doit être saisie par l'université pour favoriser les synergies entre équipes de recherche. C'est un point sur lequel les partenaires et le ministère doivent également prendre leur place.

Dans de nombreux domaines, on l'a vu, l'absence de vision globale de l'activité de l'UPMC et de ses résultats est une situation anormale et préjudiciable à la conduite de toute politique. Elle est par ailleurs peu propice à des partenariats équilibrés. Le CNÉ encourage fortement l'UPMC, les organismes de recherche et le ministère à s'inscrire dans une démarche partagée d'échanges d'informations.

Le CNÉ encourage l'université et ses partenaires à poursuivre la politique de soutien aux projets interdisciplinaires à l'aide du BQR et du contingent de postes pour favoriser des projets scientifiques aux effets catalyseurs.

De plus, si les structures importantes de recherche de l'UPMC favorisent la pérennité de la reconnaissance internationale de certains domaines, des évaluations d'équipe signalent la faiblesse de l'émergence de projets jeunes et innovants, également gages d'avenir ; ceci est particulièrement pointé en sciences de la vie. Par ailleurs, l'université se doit de renforcer les synergies entre les domaines des sciences et de la santé.

Enfin, l'université gagnerait à investir de nouveaux champs disciplinaires et à introduire une dimension "sciences humaines et sociales" en recherche. Cette démarche compléterait la dynamique déjà engagée en formation et l'UPMC pourrait ainsi répondre à son ambition d'université "mondialement reconnue".

II - L'offre de formation et la vie étudiante

L'UPMC ambitionne, dans son projet d'établissement, de devenir une "université du premier choix et de la deuxième chance", c'est-à-dire un établissement sciemment choisi par les étudiants français et européens pour la qualité de ses formations, nourrie par une recherche scientifique renommée et par la qualité des parcours proposés. L'UPMC utilise l'offre de formation comme levier de développement de l'établissement et elle y réussit.

Résolue à faire du LMD le cœur de son projet d'établissement 2005-2008, l'université s'est emparée de la grande liberté laissée par le ministère aux universités pour l'élaboration de son offre. Le résultat constitue un modèle du genre en matière de lisibilité et de compacité. L'université a bâti son offre de formation sur la recherche, en s'appuyant sur le niveau master. Elle a resserré l'éventail des formations en conservant des mentions majoritairement disciplinaires en master mais dont les thématiques reflètent celles des orientations scientifiques de l'université. L'université propose, dans une perspective pluridisciplinaire, des parcours croisant plusieurs mentions ainsi que des masters inter-domaines en partenariat avec d'autres universités. Enfin, beaucoup de spécialités affichent une double orientation, recherche et professionnelle.

L'UPMC propose :

- un seul domaine de formation "sciences et technologies", incluant les parcours de formation par la recherche ouverts aux professions de santé ;
- dix mentions de master dont deux qualifiées d'inter-domaines croisant les sciences et d'autres disciplines dont les sciences de gestion, en partenariat étroit avec l'Université Paris-Dauphine. Les mentions ont été ramenées à seulement 59 spécialités, ce qui reflète un effort remarquable de simplification par rapport à ce qui existait (environ 150 DEA et DESS) ;
- dix mentions de licence générale (9 disciplinaires et une pluridisciplinaire). Elles s'adosent sur un cycle d'intégration d'un an destiné à conforter les acquis disciplinaires des bacheliers et à leur faire préciser leur projet d'études avant une année "L2" dite d'orientation et une année "L3" de spécialisation. Les formations professionnelles courtes, DEUST et licences professionnelles, sont étroitement connectées aux licences générales.

La réforme LMD a également concerné le secteur médical, dont l'offre de formation a été substantiellement renouvelée. La réforme LMD a bénéficié de la participation active des deux UFR, qui ont croisé leurs services et leurs enseignants, particulièrement pour les mentions incluant la biologie et la santé publique. Des UE semestrielles et créditées en ECTS ont été mises en place pour le M1 médical. 26 UE communes ont été établies entre les deux UFR, préfigurant leur fusion. Les certificats de MSBM ont été quasiment tous supprimés, passant de 23 à 4 pour la rentrée 2004-2005. Tous les étudiants de médecine s'inscrivent dans les masters généraux.

Avec le schéma des études retenu (cf. schéma joint en annexe), l'UPMC participe à l'émergence d'une harmonisation de l'offre de formation nationale, tout au moins dans le domaine des sciences et technologies.

L'UPMC a prévu de nombreuses possibilités de parcours. Ils sont explicités en termes d'acquisition de connaissances et de compétences. Le passage entre les cycles a été prévu.

L'université prévoit également de favoriser l'ouverture d'esprit et les réorientations d'études. Ainsi, la pluridisciplinarité est mise en avant à travers une licence, deux mentions et deux semestres avec des enseignements décloisonnés.

Toutes les unités d'enseignement (UE) sont organisées en logique de progression avec des passerelles possibles vers les filières courtes ou professionnelles. L'établissement aborde la question des réorientations des étudiants en PCEM1 ou en CPGE de manière active. De nombreuses initiatives ont été prises (réorientations facilitées par une meilleure prise en compte des acquis des PCEM ou des CPGE, meilleur accompagnement des étudiants réorientés, ouverture des filières proposées en réorientation grâce à la souplesse du LMD, réflexion sur des programmes scientifiques communs entre PCEM1 et L1, etc).

1 - Une offre de formation scientifique et médicale resserrée, lisible, ouverte

Le contenu de l'offre de formation s'inscrit dans un contexte de désaffection des études scientifiques et d'internationalisation croissante des parcours.

Une tentative plutôt réussie de répondre à la désaffection des sciences

Bien avant le LMD, l'établissement avait su anticiper certaines évolutions dans un contexte cependant plus difficile en raison du chantier de désamiantage sur le campus de Jussieu.

L'UPMC a limité la baisse des effectifs en sciences qui s'est produite essentiellement entre 1995 et 1997. Les inscriptions en sciences sont aujourd'hui revenues au niveau de l'année 1998-1999. Le nombre d'étudiants jusqu'à la licence a continué à décroître. Cette baisse a été heureusement compensée, d'une part, par une augmentation dans le cycle de master et en doctorat et, d'autre part, par le doublement de l'accueil d'étudiants étrangers. La proportion des nouveaux entrants en 2^e cycle (ante-LMD) est supérieure de 2 points à la moyenne nationale, de 5 points en 3^e cycle et la part de ces derniers a atteint en 2003-2004 le chiffre significatif de 36% (contre 25,6% sur l'ensemble du territoire dans les universités scientifiques et/ou médicales). Durant cette période, l'établissement a utilisé le levier de la professionnalisation de ses formations de 3^e cycle. Le nombre de ses DESS a doublé en l'espace de 8 ans, sans toutefois que la population des diplômés de ces formations dépasse celle des DEA, contrairement aux tendances observées sur le reste de l'Hexagone.

À l'heure du LMD, elle poursuit ses efforts et profite de son potentiel de recherche pour renforcer l'attractivité et la lisibilité de son offre, y compris professionnalisante. En master, l'établissement encourage fortement les collaborations entre les formations et les laboratoires.

Un souci de renforcer l'internationalisation de la formation

L'établissement a pris conscience de la faiblesse de la mobilité étudiante, notamment en flux vers l'extérieur. Pour l'instant, l'UPMC est très en retrait par rapport à ce que l'on est en droit d'attendre d'elle. Durant l'année universitaire 2001-2002, les programmes d'échanges européens ont concerné seulement 43 étudiants de l'UPMC, essentiellement issus des sciences de la vie et de la chimie. Pour les autres programmes d'échanges, comme celui du CREPUQ avec le Québec, les flux sont également faibles. Il en est de même pour les échanges bilatéraux avec les collèges ou universités américaines.

L'accueil des étudiants étrangers doit également faire l'objet d'un commentaire. Sur les 6 300 étrangers inscrits à l'UPMC, seuls 910 sont européens, représentant environ 3% du nombre total des étudiants de l'université. La proportion d'étrangers en 3^e cycle est forte, avec 36%. Toutefois, il conviendrait de distinguer ceux qui proviennent d'un pays étranger et ceux qui, bien qu'habitants déjà en France, ont une nationalité étrangère.

Cependant, les responsables de la mobilité dans plusieurs masters ont exprimé leur confiance dans la motivation des équipes pédagogiques à encourager la mobilité internationale des étudiants. Celle-ci s'est d'ailleurs singulièrement accrue récemment dans les cursus offrant la possibilité de faire un stage en laboratoire ou en entreprise à l'étranger. L'établissement a utilisé le programme LEONARDO pour permettre des stages d'étudiants en DEA ou DESS en entreprise à l'étranger. Le passage au LMD qui a, dans nombre de ses formations, renforcé le poids des stages, pourra accentuer ces tendances. Pour améliorer significativement la mobilité, des programmes d'échanges précis doivent être conçus avec des partenaires privilégiés. Dans cet esprit, l'université cherche à mettre en place des programmes de master conjoints avec des universités partageant les mêmes valeurs et le même niveau scientifique que l'UPMC.

L'UPMC entend renforcer l'information et l'accompagnement à la mobilité étudiante. En 2002, un service de cours en français langue étrangère a été créé. Initialement ce service offrait des enseignements aux étudiants ERASMUS ou préparant une thèse en cotutelle. Il est maintenant ouvert à tous les étudiants étrangers de l'UPMC.

Un des obstacles majeurs à la mobilité des étudiants de l'UPMC demeure le financement, exacerbé en Île-de-France par le faible soutien de la part des partenaires de l'université, en premier lieu du Conseil régional. Le problème réciproque pour l'accueil des étudiants étrangers est la pénurie de logements universitaires à Paris.

L'internationalisation de l'offre de formation est en cours et nécessite d'être soutenue par l'université pour gagner en cohérence et en efficacité. Il conviendrait que l'UPMC connaisse aussi avec davantage de précision ses étudiants étrangers.

La pluridisciplinarité enrichit l'offre de formation en master et au sein de certaines licences

L'UPMC porte le constat lucide, inscrit dans son projet d'établissement 2005-2008, que son caractère "monodisciplinaire scientifique" peut devenir à terme une faiblesse dans un environnement sociétal où l'on ne peut plus faire des sciences et de la médecine sans ouverture sur l'économie et la gestion, ou encore les technologies de l'information et de la communication.

Elle envisage ainsi la pluridisciplinarité avec d'autres établissements, principalement sur des domaines qui lui sont non concurrentiels (les humanités, l'économie, le droit) à travers des masters inter-domaines. En septembre 2005, une filière sciences et sciences sociales mixte sera ouverte avec l'Institut d'études politiques de Paris¹³ ainsi qu'une mention de master sciences et management avec l'Université Paris-Dauphine.

¹³ source : convention IEP-UPMC (6 juin 2005)

En 2006, une filière sciences et lettres sera ouverte avec l'Université Sorbonne Nouvelle. La convention-cadre signée en 2005 avec l'Université Paris 3 - Sorbonne nouvelle, l'Université Paris-Dauphine, l'ENS Ulm et l'EHESS dans l'Alliance Paris Universitas offre également des perspectives intéressantes en matière de pluridisciplinarité. Elle entend "mutualiser les forces" et "conforter la visibilité nationale et internationale" de ces établissements, "le modèle dominant dans le monde étant celui d'établissements pluridisciplinaires"¹⁴.

En revanche, le constat est que les enseignements scientifiques proposés en cohabilitation ou en partenariats avec d'autres établissements parisiens n'ont pas connu une grande ampleur. Cette situation résulte du choix de l'UPMC de valoriser ses compétences et son identité. L'effort de collaboration que l'on peut trouver dans la recherche scientifique interuniversitaire ne se traduit pas dans l'offre de formation. Pour limiter l'exemple aux sciences de la matière, les masters de l'UPMC ne sont pas articulés avec ceux de l'Université Paris 7 - Denis Diderot, ni avec ceux de l'ENSCP qui a ses propres masters alors qu'elle est une école interne de l'UPMC. Ne serait-il pas intéressant de s'interroger sur l'intérêt que chaque établissement a à développer son offre de formation disciplinaire propre ? En additionnant toutes les disciplines, n'y aura-t-il pas *in fine* redondance et excès ?

La pluridisciplinarité est également envisagée par l'UPMC en interne à l'université, sur l'aspect sciences-santé. Si les mentions de master demeurent pour l'essentiel disciplinaires, elles ont un vaste empan thématique s'appuyant sur les pôles de compétences de l'université et leurs laboratoires. Les parcours aux interfaces sont partagés par plusieurs mentions. Une nouveauté dans l'offre de formation 2004 est la naissance d'une "licence pluridisciplinaire de sciences fondamentales, naturelles et expérimentales". Elle s'ouvre sur plusieurs masters mais s'adresse aussi aux étudiants se destinant au professorat des écoles, à divers métiers de la communication scientifique ou de la fonction publique nationale et territoriale. L'établissement a stimulé les relations sciences-santé au niveau des cursus de formation et des équipes de recherche. Outre les rapprochements favorisés entre le PCEM1 et le cycle d'intégration (L1) de la licence en sciences et technologies, la participation croisée des enseignants de sciences et de médecine est réelle dans de nombreuses UE du M1 et du M2. Trois des treize spécialités de master sont directement gérées par des PU-PH. Enfin, deux des cinq écoles doctorales du pôle "Génomique, systèmes de communication cellulaire et nouvelles approches thérapeutiques" sont dirigées par des PU-PH.

L'université a également appuyé l'orientation pluridisciplinaire de son offre de formation à travers ses services. À titre d'exemple, le travail accompli par le service commun de documentation (SCD) est un remarquable facteur de décloisonnement des disciplines. La réforme opérée dans les collections de la bibliothèque interuniversitaire scientifique de Jussieu vise à mieux intégrer la pluridisciplinarité dans son offre de documentation. La participation du SCD aux conseils élus de l'établissement et l'association de la BIUSJ à la vie pédagogique et culturelle de l'UPMC garantissent les échanges interdisciplinaires.

¹⁴ source : propos tenus par un des présidents d'université lors de la présentation de la convention-cadre.

La professionnalisation imprime progressivement sa marque à l'offre de formation

♦ **Il n'y a pas d'IUT ni d'IUP à l'UPMC.** Le CNÉ constate que l'UPMC n'a pas investi le champ des formations professionnalisantes courtes dans le secteur des sciences et technologies. Elle n'a ainsi jamais créé d'institut universitaire professionnalisé ni d'institut universitaire de technologie. Il est dommage que l'étudiant scientifique de l'UPMC ne puisse avoir accès à des formations courtes. Il serait donc utile qu'elle accompagne et facilite l'orientation de l'étudiant vers ces filières et, si nécessaire, par des accords explicites avec les universités correspondantes.

♦ **Bien que récente, la professionnalisation se développe.** Le manque d'expérience de l'UPMC en ce domaine a heureusement été vite surmonté. Aujourd'hui, la professionnalisation a été adoptée, tant au niveau master que licence, y compris dans des filières qui pouvaient être réticentes. L'université a intégré le fait que la qualité de sa recherche pouvait servir aussi à une offre de formation en sciences qui ne déboucherait plus exclusivement sur la recherche ou l'enseignement mais aussi sur d'autres professions.

En master, l'UPMC a choisi de ne pas établir de frontière entre les parcours recherche et professionnalisation. Cette orientation paraît raisonnable car le marché du travail en sciences et technologies tend à exiger des étudiants une articulation des connaissances académiques et des compétences et savoir-faire professionnels. L'UPMC a voulu intégrer cette tendance.

En licence, l'université a su innover depuis 2001, en créant 9 licences professionnelles anticipant sur de nouveaux métiers ou besoins de formation et proposant une gamme très variée de parcours. Elle adhère à l'idée qu'un des critères de réussite de la réforme LMD sera pour les universités de diversifier les parcours menant à l'emploi au niveau du grade de licence. Ceci est d'autant plus nécessaire que l'UPMC ne bénéficie pas de filières courtes.

Par ailleurs, l'UPMC recherche la synergie de ses formations d'ingénieur, dans le souci d'améliorer leur visibilité à l'échelle nationale et internationale. L'établissement a réuni ses deux écoles universitaires d'ingénieurs, l'Institut de formation d'ingénieurs en techniques électroniques de Paris (IFITEP) et l'Institut des sciences et techniques (IST) en une école polytechnique universitaire. L'EPU Pierre et Marie Curie a l'ambition d'atteindre rapidement un flux d'étudiants de l'ordre de 300 et envisage de mettre en place deux nouvelles spécialités en robotique et en génie mécanique. L'établissement affiche fortement la volonté de préserver la spécificité de sa filière ingénieur au sein de l'offre LMD, comme des cursus construits en 3 ans, débouchant majoritairement sur l'emploi (poursuite en thèse très limitée) et formant des ingénieurs généralistes aux compétences multidisciplinaires.

Les préparations aux concours d'enseignement - CAPES et agrégation - sont une voie importante vers l'emploi que ne néglige pas l'UPMC. Ces formations rassemblent près de 450 étudiants chaque année dans les trois disciplines mathématiques, physique-chimie et sciences de la vie et de la terre (les préparations à l'agrégation étant souvent partagées avec d'autres établissements comme l'École normale supérieure), dont plus de la moitié réussit le concours. L'UPMC développe des relations étroites avec l'IUFM de Paris.

Cette ouverture de l'UPMC repose sur un engagement des enseignants-chercheurs qu'il faut saluer. Les responsables de master témoignent d'une conviction de renforcer leurs liens avec des partenaires industriels, associations ou fondations, souvent déjà identifiés. Ces relations ne sont pourtant pas faciles

sur la place parisienne car les entreprises n'expriment pas toujours de besoins explicites auprès des universités. Particulièrement exemplaires sont les créations de deux parcours dans les masters d'informatique et de chimie en réponse à des demandes très explicites de branches professionnelles et de grands groupes industriels français. L'UPMC peut jouer une carte intéressante dans ce type de partenariats, qui n'exige pas une ingénierie de formation très lourde. Il conviendrait dès à présent d'animer des relations institutionnelles plus systématiques et durables, par exemple à travers un club de partenariat avec les entreprises.

♦ **Bien qu'en voie d'expansion, la formation à l'insertion professionnelle irrigue inégalement les filières.** Les enseignements à visée d'insertion professionnelle existent à l'UPMC et sont vécus positivement par les étudiants et les enseignants-chercheurs. Toutefois, l'analyse des enquêtes sur la formation à l'insertion professionnelle montre que l'UPMC concentre souvent ses efforts là où les situations sont les moins critiques (34% des étudiants en électronique ont suivi une formation à l'insertion contre 24% en sciences de la vie). Cette formation concerne principalement les étudiants en fin de licence et en master, le choix étant fait de ne s'adresser qu'à des étudiants ayant mûri leur projet et de ne pas les laisser quitter l'université avant la licence ou le master.

Les questionnaires relatifs à l'insertion professionnelle, que l'UPMC distribue à intervalle régulier et à grande échelle auprès des DEA et des DESS, ont certes inspiré quelques orientations de principe dans la construction de la nouvelle offre de formation. Cependant le résultat de ces enquêtes montre que les étudiants jugent avec sévérité la qualité de l'enseignement à l'insertion professionnelle, alors qu'ils manifestent un réel besoin d'en bénéficier.

Enfin, au niveau M2, la formation à l'insertion professionnelle de l'UPMC n'atteint pas l'intensité de celle des écoles d'ingénieurs avec lesquelles elle est en concurrence sur plusieurs créneaux. Ceci peut peser dans les choix des bacheliers ou des étudiants en reprise d'études qui n'auraient pas encore de projet bien défini.

Certes, l'UPMC est prompte à réagir, comme l'illustre son expérimentation avec l'AFIP (Aide à la formation et à l'insertion professionnelle). Innovation pédagogique majeure depuis la rentrée 2004, l'AFIP consiste en un programme cohérent de l'année L3 à l'année M2, qui prend la forme d'ateliers en année L3 et M2, de cours sur le monde de l'entreprise et du travail en année M1. Le cercle des disciplines touchées par le programme AFIP s'est déjà élargi à la rentrée 2004, même si certaines d'entre elles demeurent rétives à l'idée de l'intégrer dans un cursus académique avec une reconnaissance en crédits ECTS. Son déploiement à grande échelle va exiger la mobilisation et la formation d'un grand nombre d'enseignants (une équipe de 10 intervenants a déjà été constituée à la rentrée 2004). Il reste à inventer des procédures pour la formation des formateurs et la reconnaissance de leur engagement au sein de l'établissement. Des pistes intéressantes sont déjà proposées dans le projet d'établissement 2005-2008.

Mais l'université devra rester vigilante, à l'avenir, sur l'insertion professionnelle de ses diplômés pour leur assurer une large palette de débouchés. L'établissement doit en effet s'inquiéter des difficultés d'insertion d'étudiants qui ne peuvent ou ne veulent pas entamer de doctorat. Ils devraient être les premiers bénéficiaires de ce genre de formation.

La formation tout au long de la vie, levier de la seconde chance à l'UPMC

L'UPMC forme 6 500 stagiaires chaque année. 360 programmes sont inscrits au catalogue, dont 60 diplômes nationaux, 140 stages et 190 DU. Ils sont pour moitié scientifiques, pour moitié médicaux.

Le service de la formation permanente (SFP) a participé au montage de la quasi-totalité de ces formations professionnalisantes organisées aussi en alternance ou en apprentissage dans le cadre de la formation initiale. Les principaux domaines d'intervention se situent en informatique et multimédia, électronique, biologie et médecine (ce secteur représentant la moitié du chiffre d'affaires et près des 2/3 des stagiaires). La demande porte plutôt sur des formations courtes, sanctionnées par des diplômes d'université, que ce soit en vue d'une reconversion thématique, de l'acquisition de connaissances de haut niveau comme en médecine, ou d'une requalification pour des demandeurs d'emploi. Il est intéressant de noter que, pour élargir son offre et répondre à de nouveaux besoins, le SFP collabore avec d'autres universités parisiennes comme Paris 3-Sorbonne nouvelle et Paris-Dauphine, en phase en cela avec les orientations prises pour la formation initiale. La formation continue des maîtres et la préparation au DAEU (effectifs de l'ordre de 200 étudiants) continuent par ailleurs de tenir une part importante dans les activités du service.

L'UPMC s'est également investie en matière de validation des acquis de l'expérience. Elle a coordonné des programmes de sensibilisation et de formation aux principes et aux dispositifs de VAP et VAE, d'abord à l'échelle de la région Île-de-France, puis de l'Hexagone pour le compte de la Conférence des directeurs de services formation continue universitaires. Plus récemment, le SFP et sa cellule VAE se sont engagés, en partenariat avec l'Université Paris-Dauphine, dans un projet ambitieux de "questionnement sur la certification diplômante, objectivation des attendus des diplômes, et élaboration de référentiels d'évaluation de l'expérience professionnelle". 144 personnes ont bénéficié de la VAE ou VAP, pour un budget de 3,8 M€.

Curieusement, le SFP a été assez peu impliqué dans la conception de l'offre LMD, en particulier au niveau master. Cette situation n'a pas été spécifique à l'UPMC, mais elle pose tout de même question sachant que la réforme LMD a également pour objectif de favoriser la formation tout au long de la vie dans l'espace européen. L'activité de la formation continue ne figurait pas dans le champ de l'évaluation de l'UPMC par le CNÉ. À la lueur des entretiens ayant abordé le sujet, le CNÉ estime cependant que l'efficacité du service rendu pourrait être améliorée en procédant à l'évaluation, avec le SFP, d'au moins deux niveaux : d'une part, l'animation de liens avec les branches professionnelles et les partenaires socio-économiques, ceux-ci restant parfois fragiles dans certaines mentions de master ; d'autre part, la transmission d'expériences et de savoir-faire en matière d'individualisation des parcours, de reconnaissance des compétences et d'accompagnement des publics spécifiques.

2 - De nouveaux échelons créés pour mettre en oeuvre l'offre de formation

Le LMD est piloté par deux nouveaux échelons : les équipes de formation universitaires (EFU) qui agissent sous l'autorité des départements de formation, eux-mêmes rattachés aux UFR existantes.

Les équipes de formation universitaire : un nouvel échelon au plus près de l'étudiant

Un des points forts et marquants du projet de l'UPMC est la constitution de véritables équipes de formation universitaires, dites EFU, pour chaque mention de licence ou de master. Leur composition est la suivante : le directeur de l'EFU, responsable de la gestion pédagogique et matérielle d'une mention, entouré de 6 enseignants chargés respectivement des affaires pédagogiques, de l'orientation, du tutorat, de la mobilité, de l'insertion et de l'évaluation, et de 5 personnels administratifs en moyenne en charge des budgets, de la logistique et de la gestion de la scolarité pédagogique.

Les EFU devraient devenir la cellule opérationnelle des départements de formation. Leur fonctionnement est régi par les statuts du département qui sont partie intégrante du règlement intérieur de l'université. Le directeur de département dirige l'EFU. Il appartient désormais aux départements d'assumer la coordination transversale entre EFU.

Depuis la rentrée 2004, 20 EFU sont opérationnelles (9 en master, 10 en licence pour les années L2 et L3, et une EFU transversale pour l'année L1 ou cycle d'intégration). Leur mise en place a nécessité des redéploiements importants de fonctions supports et la mobilisation de nombreux enseignants. L'ensemble des moyens pédagogiques (heures d'enseignement, crédits de fonctionnement et d'équipement,...) est désormais confié à ces EFU et géré par elles.

L'équipe réunie autour d'un projet pédagogique devrait en assurer la cohérence et le succès, et devrait mieux accompagner les étudiants dans la construction de leur parcours. C'est un point extrêmement prometteur de la réussite de la réforme LMD.

L'adhésion des personnels enseignants, administratifs et techniques au concept des EFU est acquise au sein de l'université. Elle est sans doute le fruit d'une bonne circulation de l'information sur le processus de réforme LMD. Un comité de suivi a été instauré à l'automne 2003 : constitué des membres des trois conseils, il a rapporté régulièrement devant eux sur l'avancée de la réflexion et ceux-ci ont régulièrement délibéré tout au long du processus. Les commissions paritaires ont également été informées. Enfin, l'UPMC s'est dotée d'une commission paritaire du personnel enseignant, qui semble avoir été fort utile pour calibrer quantitativement le temps passé par les enseignants dans les tâches d'appui à la formation. La rapidité de la mise en œuvre de la réforme LMD, qui a pu heurter une partie de la communauté universitaire, n'a visiblement pas terni sa pertinence.

Cette adhésion des personnes est importante car l'animation réussie des EFU exige une implication soutenue des enseignants-chercheurs et des personnels supports, qui auront à intégrer des fonctions nouvelles. L'accueil, le tutorat, l'aide à l'orientation sont de véritables fonctions exigeant des compétences particulières et des aptitudes personnelles. L'investissement des enseignants-chercheurs, proche du dévouement, constitue le moteur de la réforme. Mais, rapidement, la mise en œuvre du LMD ne se contentera plus de l'enthousiasme actuel lié à la nouveauté et aux libertés pédagogiques offertes aux équipes. Leur motivation ne pourra pallier le manque de formation à ces fonctions complexes. De plus, ces activités sont fortement consommatrices de temps et exigent un engagement des enseignants-chercheurs qui est souvent mal reconnu par le système académique. Il appartient à l'UPMC de faire en sorte que l'engagement des enseignants-chercheurs soit valorisé. À défaut, leur implication serait susceptible de diminuer.

Les départements de formation : un lieu souhaité de cohésion pédagogique

Lors des expertises, en novembre 2004, le CNÉ a noté que la capacité opérationnelle portée par les EFU pouvait se heurter à des blocages ou des dysfonctionnements liés à de mauvaises articulations entre échelons administratifs. L'émergence des EFU ne supprime pas en effet les tentations naturelles de recréer des enclaves de pouvoir, en contradiction avec les orientations pluridisciplinaires de l'offre de formation exigeant la collaboration entre EFU. La décentralisation des missions pédagogiques risque de fragmenter l'information si aucune fonction régulatrice et mutualisatrice ne vient coordonner les actions entre EFU ainsi que leurs ressources. Ces interrogations posées par le CNÉ devraient trouver un début de réponse à travers la création des départements de formation.

Fin 2004 - début 2005, l'UPMC a confié à la commission des statuts une réflexion sur la création de structures visant à rendre plus démocratiques les procédures de désignation des membres des EFU et d'aligner ces nouvelles structures sur le droit commun de l'université. Elle entendait également prévenir les risques d'atomisation des pratiques qui étaient craints par une partie de la communauté universitaire, comme l'a remarqué le CNÉ durant ses expertises.

Deux types de départements sont créés¹⁵ :

- le département du cycle d'intégration des études scientifiques et médicales, commun à l'ensemble des UFR de l'université et rattaché au service général de la formation. Ce département est chargé de coordonner et de développer l'ensemble des enseignements de la 1^{ère} année de licence (L1) scientifique et médicale, dans le respect des attributions des UFR concernées ;

- les départements de formation de master ou de licence sont "chargés de mettre en œuvre la politique pédagogique des UFR. Ils donnent leurs avis sur l'évolution des objectifs de formation de chaque mention, ils participent à la coordination, au suivi et à l'évaluation des enseignements. Pour ce faire, ils s'appuient sur les EFU". À ce jour, 19 départements sont envisagés.

Les statuts prévoient l'élection de représentants enseignants-chercheurs, IATOS et étudiants dans le conseil de chaque département. Les départements ont été adoptés par les trois conseils et devraient être opérationnels à l'automne 2005.

Le CNÉ estime que les orientations du dispositif de pilotage sont pertinentes. Il s'interroge cependant sur la cohérence entre les différents échelons, entre les départements et les EFU, et entre les départements et les UFR.

L'atteinte des objectifs du LMD repose sur la capacité de l'UPMC d'activer effectivement et rapidement les nouvelles structures mais sans alourdir les strates administratives. L'articulation entre le directoire des formations, les UFR, les départements et les EFU exige d'être excellente pour que le système de pilotage soit efficace. Il convient pour l'UPMC d'évaluer en continu les progrès du système et d'en assurer la pérennité. La priorité devrait porter sur le rôle et le champ d'action des UFR, qui se réduisent fortement avec la création des départements. Enfin, l'UPMC doit être consciente de l'intérêt de lier la réforme du pilotage à la réorganisation de la fonction scolarité/accueil, prévue en 2005-2006.

3 - Une attention encore insuffisante portée à l'étudiant

Le projet d'établissement 2005-2008 affirme la volonté de l'université de s'occuper de l'étudiant.

L'étudiant n'est plus seulement considéré comme un futur doctorant capable de nourrir le vivier des enseignants-chercheurs de l'établissement. L'effet moteur du LMD a été déterminant pour renforcer l'accompagnement et le suivi de l'étudiant ; il a réuni des pratiques éparses en leur apportant la cohérence qui leur manquait.

¹⁵ Source : projets de statut transmis en juillet 2005 par l'UPMC.

Pourtant, l'intérêt porté à l'étudiant pourrait être plus soutenu. Si l'université subit des situations sur lesquelles elle n'a que peu de prise, comme celle du chantier de Jussieu, elle n'actionne pas tous les leviers en sa possession pour améliorer la vie de l'étudiant sur le campus et la place parisienne.

Une palette d'outils pédagogiques visant à la réussite de l'étudiant

L'UPMC a construit sa nouvelle offre de formation en cherchant, d'une part, à prévenir les échecs et, d'autre part, à proposer des pistes de solutions qui conviennent aux besoins de l'étudiant sans stigmatiser ses difficultés.

Assurément, la mise en place des EFU devrait fournir la souplesse nécessaire à un travail d'individualisation pédagogique. Les initiatives originales en matière de rénovation des pratiques pédagogiques et des modalités d'évaluation visent à rendre l'étudiant plus autonome dans son apprentissage et à lui renvoyer une meilleure image de son niveau vis-à-vis des attendus de l'enseignement.

À l'échelle de l'établissement, l'UPMC a mis en place un arsenal de dispositifs d'accompagnement individualisé ou collectif ainsi que des moyens pour renforcer son information lui permettant d'ajuster son projet en licence et en master.

Il convient de souligner ici que le relais handicap santé, service partagé entre l'UPMC et l'Université Paris 7 - Denis Diderot, effectue un travail de grande qualité. La commission handicap mise en place par l'UPMC est attentive aux risques que pourrait entraîner la partition programmée de ce service avec le déménagement de Paris 7 à Tolbiac, d'autant que l'UPMC a dénoncé récemment la convention la liant à l'Université Paris 7 - Denis Diderot. Deux services autonomes ont été créés.

Parmi les outils, le tutorat affiche des preuves d'utilité

Le tutorat est relativement bien développé à l'UPMC. Le tutorat de pré-rentree propose systématiquement un cours de rattrapage par petits groupes pendant 2 semaines. Bien que les tuteurs ne suivent pas de formation spécifique, ils signent une charte de tutorat, ce qui est un premier gage de qualité. Les stages sont systématiquement évalués. En première année de licence, l'établissement propose un tutorat de soutien par semestre, avec des moniteurs, dont certains sont directement rémunérés par l'université. Le tutorat en ligne est expérimenté en mathématiques et en physique.

Si l'établissement considère cet atout comme un vecteur d'attractivité, il lui manque une évaluation de ce dispositif en raison du faible retour provenant des étudiants tutorés. Pour accentuer la réussite de l'accompagnement de l'étudiant, le projet d'établissement propose une meilleure reconnaissance de l'engagement pédagogique des enseignants-chercheurs en révisant la notion de temps de service.

Au-delà du tutorat, l'UPMC a développé des pratiques de soutien pédagogique originaux, développés ci-dessous.

La réussite des étudiants est favorisée par le dispositif efficace des "étudiants pilote"

L'opération "étudiant pilote" est un dispositif très structuré, aussi original qu'efficace, créé en 1992 pour aider et accompagner les primo-entrants. De nombreuses actions ont été mises en oeuvre, par exemple les journées Portes ouvertes, la semaine de pré-rentree avec visite du campus, les interventions auprès des primo-entrants retardataires, l'aide aux inscriptions, le déroulement et saisie des tests de niveau, etc.

Les étudiants pilotes sont soigneusement choisis et formés par les enseignants et le CAIO ; il s'agit d'une formation rémunérée par l'université. La qualité des bilans fournis par les étudiants pilotes est un gage de sérieux de ce système (49 "pilotes" et plus de 1200 étudiants accueillis). Les étudiants handicapés primo-entrants bénéficient des services du relais handicap santé ; ceux ayant des horaires aménagés, comme les étudiants salariés, sont pris en charge par le service de la formation continue.

Une politique documentaire affirme un but pédagogique avéré

L'établissement estime à juste titre que la documentation est un facteur de réussite de ses étudiants, particulièrement pour enrichir l'éventail de compétences transversales. Les personnels des bibliothèques participent déjà à la formation des étudiants de 1^{ère} année, à la consultation des catalogues et des ressources documentaires. Un millier d'étudiants ont ainsi été concernés durant l'année 2003-2004. Mais il y a un désir marqué d'aller plus loin dans la conception de formations à la recherche documentaire qui s'inscriraient dans une logique de progression, de la licence au master, faisant l'objet d'une évaluation de niveau et étant reconnues dans les cursus par des crédits ECTS. Enfin, l'UPMC entend rassembler en un seul lieu les sections d'enseignement de niveau licence de la bibliothèque des sciences, de manière à promouvoir la pluridisciplinarité et la transversalité inhérentes à la réforme LMD. Ceci faciliterait aussi l'élargissement des horaires d'ouverture pour mieux répondre aux besoins des étudiants, tout particulièrement ceux résidant en banlieue. Cela est prévu dans le cadre du réaménagement du campus de Jussieu.

Les TICE sont axées autant sur l'équipement que sur l'usage pédagogique

Depuis une quinzaine d'années, l'établissement a beaucoup investi dans les TICE. Cela se traduit par l'apparition de plusieurs structures d'accompagnement, dont l'UTES (Usage des technologies éducatives en sciences), centre de ressources multimédia ouvert aux étudiants, en libre-service ou avec les enseignants, et le CPM (Centre de production multimédia), où les enseignants trouvent une assistance pour l'écriture ou la mise en ligne des ressources pédagogiques qu'ils ont créées.

L'UPMC a expérimenté les TICE pour un continuum de pratiques allant du simple complément à l'enseignement traditionnel jusqu'à la FOAD. C'est sur la base de cet existant et de l'observation des usages qu'elle a imaginé un renforcement de ces dispositifs dans le cadre de la mise en place du LMD. Un premier bilan en termes d'utilisation des TICE montre un véritable engouement des étudiants (dont 95% sont connectés en haut débit). La fréquentation du site pédagogique "Savoir en ligne" et du site de la bibliothèque est très importante, et l'UTES ne désemplit pas.

L'intérêt des TICE pour l'établissement est double. D'une part, il les utilise comme un moyen de traiter la complexité des parcours différenciés et de simplifier la question de l'organisation des emplois du temps. D'autre part, il se sert des potentialités des TICE pour imaginer de nouvelles approches pédagogiques.

En termes de valeur pédagogique, il convient cependant de nuancer l'apport des TICE actuellement. La numérisation des supports de cours n'implique pas *de facto* une transformation de la pédagogie. L'usage pédagogique des TICE (c'est-à-dire le fait d'utiliser les TICE en substitution ou accompagnement d'une pédagogie traditionnelle) favorise les capacités d'apprentissage des étudiants mais nécessite une scénarisation des supports numériques de cours et un tutorat pédagogique adapté, donc un savoir-faire qui ne s'improvise pas. Les enseignants-chercheurs en ont pris conscience et créent des sites personnels

que l'UTES entend coordonner grâce à un portail. La présence de l'UTES fournit à l'UPMC un outil indéniable d'avancée dans la promotion pédagogique des TICE. Parallèlement, l'établissement s'est lancé depuis plusieurs années dans des expérimentations de formation à distance. L'UPMC est porteuse de trois campus numériques, dont l'École nationale d'*e-learning* médical co-animée avec le CNED dans le cadre de l'Université médicale virtuelle francophone. L'établissement propose également des enseignements de second et troisième cycles en mathématiques avec Télésiences, l'un des trois centres d'enseignement à distance de sciences en France.

L'accueil demeure déficient et s'exerce dans un environnement difficile

L'accueil demeure un véritable point noir.

Connaître les possibilités offertes par l'établissement et comprendre le fonctionnement de l'université constituent un véritable défi pour les étudiants. Les confusions et pertes de temps, aggravées par une signalétique déplorable, sont monnaie courante pour les étudiants et tendent à dévaloriser l'établissement auprès des plus jeunes, les moins informés.

L'étudiant ne bénéficie pas d'un service de scolarité qui pourrait jouer le rôle de portail de l'établissement, visible pour l'ensemble des étudiants, et particulièrement les bacheliers. À compter de la rentrée 2004-2005, les activités des agents ont été réorganisées afin que la scolarité soit articulée dans le cadre du LMD. À cela s'est ajouté le développement de la "e-scolarité" afin que tous les étudiants, hormis les primo-entrants, puissent s'inscrire par voie informatique, y compris pour les démarches inhérentes au visa pédagogique. Ces évolutions sont en elles-mêmes intéressantes, mais se produisent toutes au même moment, générant des incompréhensions et un traitement des dossiers dans l'urgence et parfois dans la cacophonie. La clarté du site internet de l'UPMC, à saluer, ne suffit pas à compenser un accueil physique déficient.

La localisation physique des services d'inscription pose en effet problème. Les étudiants de licence subissent un accueil dans des locaux provisoires. Les étudiants de master doivent se contenter d'une cellule de 3 personnes à Jussieu, du fait de l'implantation du service Cité Voltaire qui n'accueille pas de public. Il faut cependant souligner que l'UPMC utilise ces locaux dans des conditions difficiles liées au chantier de désamiantage. Heureusement, la très grande majorité des étudiants en master s'inscrivent sur le site internet et sont renseignés dorénavant par les EFU.

Le CNÉ salue l'initiative de l'UPMC d'avoir effectué un audit interne sur les dysfonctionnements enregistrés à la rentrée 2004. Un groupe de suivi a été instauré et a validé un guide de l'inscription pour les nouveaux entrants distribué aux services de scolarité et aux EFU. Un référent unique vers qui remonte tous les cas atypiques a été instauré. L'UPMC indique par ailleurs que la fonction scolarité / accueil sera réorganisée en 2005-2006, ce que le CNÉ encourage vivement.

Quant aux étudiants étrangers, leur situation diffère selon leur statut. Si l'accueil ERASMUS est très correctement doté en personnel et l'information apportée aux étudiants jugée bonne, il reste déplorable pour les étudiants étrangers hors programmes européens, pourtant les plus nombreux. L'UPMC envisage à l'avenir de réunifier la fonction accueil des étudiants étrangers, en incluant la vérification du niveau de connaissance du français, au sein d'un service d'accueil et d'information traitant les fonctions

d'inscription administrative et de contrôle des diplômes présentés par les candidats, l'information géographique et l'orientation primaire. D'autre part, il appartient dorénavant aux EFU d'accompagner les étudiants étrangers, comme tout étudiant de l'UPMC.

Il devient urgent que l'établissement prenne véritablement conscience du risque de dédale - qui n'est pas que géographique - renforcé par le LMD, qui décontenance l'étudiant et fragilise les moins informés ou les plus en difficulté. Il serait dommage de favoriser les parcours, les passerelles, les dispositifs d'accompagnement sans que les étudiants en aient pleinement connaissance. Si la réunion des premiers cycles dans l'Atrium est un point encourageant, tout comme la création d'un bureau de la vie étudiante et de la Maison de l'action culturelle et de la vie étudiante, l'université doit poursuivre ses efforts.

Les conditions de vie de l'étudiant restent le parent pauvre de l'UPMC

Plusieurs éléments donnent à penser que l'université n'a pas encore pris la mesure de la place qu'une université de renom peut accorder à l'étudiant. Il est étonnant de constater le contraste entre l'ambition politique et le dynamisme opérationnel de l'équipe présidentielle injecté dans la réforme LMD et le relatif désintérêt pour la vie étudiante et la prise en compte des besoins de populations qui ne sont plus celles des dernières décennies.

L'université a pourtant des responsabilités en matière de vie de l'étudiant et d'épanouissement personnel. Elle les a confiées à la direction des affaires sociales, culturelles et de la vie étudiante. Celle-ci assure parfaitement son rôle dans le domaine du développement sportif en offrant des équipements, un encadrement soutenu et une reconnaissance de l'implication étudiante en crédits de formation. L'UPMC a mis en place le "Sénat des associations de l'UPMC", qui doit favoriser les relations entre l'université et les associations. Les locaux dédiés à ces dernières sont spacieux et fonctionnels, bien visibles sur le campus de Jussieu avec la Maison de l'action culturelle et de la vie étudiante.

Sur d'autres secteurs en revanche, l'UPMC reste en retrait. Le cadre de vie quotidien demeure un élément important qu'il faut continuer de traiter. Les efforts de l'université en matière de gestion du site de Jussieu sont importants en termes d'hygiène et de sécurité. Mais des lieux de vie aussi couramment fréquentés que la bibliothèque de premier cycle, les restaurants universitaires, les amphithéâtres ou les locaux démontables de la scolarité devraient faire l'objet d'une amélioration sérieuse. Il est clair que, dans le contexte de rénovation du campus, l'UPMC doit aussi, avec ses moyens financiers, assurer la mise à niveau de ses laboratoires de recherche et a donc dû faire des choix drastiques. Il importe toutefois de ne pas perdre de vue la nécessité de traiter ces lieux de vie à la mesure de ce qu'ils peuvent apporter aux étudiants en termes de confort et d'image.

En matière de logement, l'UPMC semble parfois se réfugier derrière l'argument de non-responsabilité sur des problèmes socio-économiques révélateurs de la situation parisienne pour intervenir *a minima*. Or, elle pourrait être davantage présente sur ce créneau. Le service santé de l'université est excentré et guère fréquenté, et la rénovation du campus empêche une amélioration rapide. Dans le domaine culturel, l'UPMC doit faire face à la concurrence culturelle parisienne qui lui est défavorable. Les étudiants accèdent au "Paris culturel" sans grandes difficultés sauf celle de son coût élevé. Elle n'a pas non plus franchement investi le champ de la diffusion culturelle sur le territoire environnant, qui pourrait ouvrir le campus de

Jussieu sur la ville plutôt que d'en faire un îlot. La participation de l'UPMC aux manifestations nationales traduit un engagement minimaliste pour un établissement universitaire ancré dans un "Paris intellectuel et scientifique".

Conclusion

La structuration de l'offre de formation LMD est le reflet du poids de l'histoire universitaire de l'UPMC, de sa richesse scientifique, de sa volonté politique et de son intérêt premier pour les formations spécialisées susceptibles de déboucher sur un doctorat. De ce fait, aujourd'hui, les étudiants de master disposent d'un éventail de choix plus important que celui des étudiants de licence dans l'élaboration de leurs parcours de formation. Ils sont mieux encadrés. Mais des évolutions sont en cours. Le rééquilibrage entre recherche et professionnalisation, les sorties prévues dès le L3 et le point d'honneur mis à éviter toute sélection à l'entrée à l'université en témoignent. Elles placent l'UPMC à l'avant-garde dans le monde universitaire européen, qui entend davantage s'ouvrir aux réalités du monde du travail tout en poursuivant une mission de création et de transfert de connaissances.

L'UPMC est-elle devenue une université "du premier choix et de la deuxième chance" comme elle le clame ? Elle donne assurément un contenu au slogan. Le CNÉ considère que l'établissement se donne les moyens d'y parvenir. Mieux, l'UPMC est en passe d'accomplir une importante mutation culturelle. Le cloisonnement latent ou l'indépendance parfois revendiquée par certaines composantes et, plus fréquemment, par certains laboratoires, n'ont pas freiné la mise en cohérence de l'offre de formation telle que l'avait souhaitée l'équipe présidentielle. L'intelligente décision d'écarter toute idée de révolution de l'offre de formation en préférant s'appuyer sur les forces existantes de l'université a facilité l'avancée de la réforme à rythme soutenu. Ceci a dans le même temps diffusé un sentiment de satisfaction chez les enseignants-chercheurs et le personnel administratif et technique quant au résultat atteint.

Le système imaginé pour piloter l'offre de formation vise à la simplification et au fonctionnement efficace. Cohérent sur le papier, ce système mérite toute l'attention de l'université pour contrer les dysfonctionnements qu'il peut générer. Il existe encore des incohérences entre les champs d'action des niveaux de pilotage et un risque d'alourdissement par accumulation de strates (directoire, UFR, départements, EFU). L'établissement doit poursuivre le processus de réforme du pilotage et en prévoir l'évaluation en continu.

Par ailleurs, le LMD ne peut atteindre ses objectifs les plus nobles que s'il est arrimé à une politique nettement plus ambitieuse et concrète en faveur de la vie étudiante. Des progrès sont à espérer sur ce point car d'autres établissements, de réputation peut-être moindre et de taille plus modeste, y accordent l'attention nécessaire. Cette considération doit être liée à celle de la place de l'UPMC dans le paysage universitaire international, francilien et parisien. Car, finalement, ce sont les étudiants qui, en France ou depuis l'étranger, choisiront ou non de s'inscrire à l'UPMC et d'y rester pour les trois cycles de leurs études. Le ton incantatoire adopté dans les supports de communication de l'UPMC doit laisser place à une information plus réaliste, cherchant à faciliter la compréhension de l'université et à mettre à portée de tous les possibilités qu'elle offre avec sa formation : l'accompagnement, les stages, la mobilité, l'insertion professionnelle. Ce point est crucial. Si l'établissement entend répondre aux nouveaux besoins de publics toujours plus diversifiés, il doit instamment veiller à la qualité de la relation enseignants-enseignés.

Enfin, il est de bon ton aujourd'hui de porter attention à l'insertion des meilleurs bacheliers venant des milieux défavorisés dans des institutions de prestige de l'enseignement supérieur. Compte tenu du standing scientifique de l'UPMC, il ne serait pas inconcevable qu'elle participe à ce mouvement et engage des actions phares visant spécifiquement cet accueil. On pourrait en espérer un mouvement plus ample qui puisse corriger cette donnée forte d'une "université des classes favorisées". Le partenariat avec l'Institut d'études politiques de Paris donne à l'UPMC l'occasion de s'intéresser aux bons élèves de ZEP.

III - L'UPMC ou "l'ambition de devenir une université européenne exemplaire"

S'inscrivant dans une perspective d'université autonome et responsable, exerçant une mission de service public et s'appuyant sur l'excellence de sa recherche, la présidence de l'université porte l'ambition pour l'UPMC d'être "une université européenne exemplaire, qui fera la différence par l'excellence pour devenir une référence mondialement reconnue".

Dans ce cadre, l'évaluation du gouvernement de l'université vise à apprécier si l'action de gouverner et la manière de gérer sont cohérentes par rapport au projet d'établissement affiché en analysant plus spécifiquement les instances décisionnelles ainsi que le pilotage de l'action administrative et des moyens. Elle conduit également à porter une appréciation sur la stratégie de développement partenarial et la politique d'ouverture internationale.

1 - L'université dispose d'un gouvernement fort

Depuis 2001, des changements importants ont été opérés pour renforcer le rôle stratégique du politique et faire en sorte que l'action de l'administration soit portée par des initiatives politiques validées par le Conseil d'administration. Par ailleurs, une recomposition de l'université se dessine pour s'inscrire dans un mode de management par projets.

L'exécutif de l'UPMC décide et impulse la stratégie de l'établissement

♦ **L'exécutif de l'université est "renforcé"**. Dans le cadre des statuts de l'université, le président est secondé par deux vice-présidents de l'université, l'un pour la composante scientifique, l'autre pour la composante médicale, et par un bureau. Ils sont élus pour un an par l'assemblée des trois conseils sur proposition du président. Cette durée très courte d'exercice de mandat permet néanmoins de mesurer le degré de confiance des trois conseils vis-à-vis de la présidence.

À ce dispositif s'ajoute depuis 2004, un vice-président étudiant de l'université, élu pour deux ans par l'assemblée des trois conseils, après un choix réalisé par le collège des élus étudiants. Cette nouvelle fonction fait suite aux engagements formulés par le président en exercice lors de son élection et montre par là même l'importance croissante accordée à la représentation étudiante. Soutenu dans sa tâche par des moyens mis à sa disposition par l'UPMC, en tant que membre du bureau, il est en contact régulier avec le président.

Le bureau dont le rôle n'est pas défini statutairement, comprend 12 membres. Sa composition issue des élections de 2004, relativement identique dans sa répartition à celle de 2003, comporte les trois

vice-présidents de l'université, 8 membres des conseils, principalement vice-présidents, dont 4 sont responsables de directoire, et le responsable du directoire des TIC. Les réunions sont mensuelles et consacrées principalement à l'organisation et à la préparation de l'ordre du jour des conseils.

Dans l'exercice réel du pouvoir, le président dispose au quotidien de l'appui d'un cabinet, comprenant le vice-président "sciences", le vice-président "médecine", le chef de cabinet, chargé également de la communication et 5 chargés de mission. Il s'est entouré d'une équipe qui, outre le cabinet, associe les responsables des directoires, le secrétaire général, l'agent comptable et, autant que de besoin, des responsables concernés par l'ordre du jour. Les réunions de l'équipe présidentielle ont lieu une fois par semaine. Le bureau, reflet de l'équipe présidentielle, en constitue de fait la légitimité démocratique.

Le président travaille en interaction avec les directoires. Initiées au cours du contrat quadriennal 1997-2000, avec le directoire de la recherche, ces instances ont été fortement développées depuis l'élection en 2001 du président en exercice. Au nombre de 5, les directoires ont pour mission principale de préparer les dossiers à la fois pour la présidence et pour les délibérations des conseils. La stratégie de l'université se discute et s'élabore principalement en leur sein. Ils couvrent les principaux domaines d'activité de l'université, à savoir la recherche, les formations, les affaires générales et les moyens, les technologies de l'information et de la communication (TIC), les relations internationales et, en projet, un 6^e pour l'action culturelle et la vie étudiante.

Leur composition et leur taille sont très diverses. Si le directoire des affaires générales et des moyens est composé de trois membres, les autres en comportent 10 en moyenne. Ils sont placés sous la responsabilité d'un vice-président ou d'un chargé de mission (TIC) et sont composés pour partie d'élus aux conseils centraux.

Leur destination est tout aussi diversifiée. Certains ont clairement une nature politique comme le directoire des formations ; d'autres comme le directoire des relations internationales apparaissent comme des instances à la fois de nature politique et administrative.

Par ailleurs, l'équipe présidentielle exerce la tutelle directe sur les services suivants : la direction des formations, la direction de la recherche, la direction des affaires générales et des moyens, la direction des relations internationales, la direction des relations industrielles et du transfert technologique, le service de la communication et la direction des affaires sociales, culturelles et de la vie étudiante. Ils correspondent pour la plupart aux missions opérationnelles des directoires.

Ainsi, l'exécutif de l'université s'est incontestablement renforcé depuis quelques années. Le président s'est entouré d'une équipe resserrée, majoritairement composée de membres élus des différents conseils, qui irrigue à la fois les directoires, le bureau et les conseils centraux. Dans les domaines d'importance de l'université, il a favorisé le développement d'instances qui préparent les grandes orientations de l'université et sur lesquels il s'appuie entièrement. Enfin, il exerce la responsabilité directe de services sur des champs d'action tout aussi essentiels.

L'expérience des directoires montre qu'ils apportent une efficacité réelle au gouvernement de l'université. Cependant, leur acceptation par la communauté universitaire sur le plan politique interne n'est pas encore totale. L'adoption par le CA du 11 juillet 2005 d'un texte concernant l'organisation générale

de la direction de l'UPMC, partie intégrante du règlement intérieur, constitue à cet égard une avancée d'importance. Outre, le descriptif des missions des directoires, ce texte érige officiellement ces instances en structures présidentielles.

L'université dispose ainsi des dispositifs utiles au pilotage réel d'une université de la dimension de l'UPMC.

♦ **Le mode de gouvernement permet de concevoir et d'impulser des projets d'envergure.** Le résultat de cette organisation et de ce renforcement de l'exécutif est un établissement en mesure d'élaborer et d'impulser des projets d'envergure comme le projet d'établissement. Il montre également sa capacité à mettre rapidement en place une réforme majeure de l'enseignement comme le LMD ou la structuration de la recherche.

La réforme LMD a été initiée et pilotée par l'équipe présidentielle, en particulier par le directoire des formations dans un processus "*top-down*". La finalisation et la mise en route des maquettes ont été confiées à des équipes de formation universitaires, proches du terrain. La méthode suivie a permis la mise en place du LMD en moins de deux ans (2002 à 2004) avec une bascule complète, en une fois, dans le nouveau système pour la rentrée universitaire de 2004.

L'élaboration du projet d'établissement 2005-2008 est tout aussi remarquable en termes de résultats et de positionnement stratégique de l'université, avec une volonté d'ouvrir les réflexions à des personnalités extérieures (comité d'orientation stratégique), démarche également présente pour l'élaboration du volet recherche du projet de contrat quadriennal.

Par ailleurs, ces projets ayant une incidence forte sur l'avenir de l'université et sur son organisation, la présidence a décidé de présenter au cours de débats décentralisés (17), ouverts à tous les personnels, le projet d'établissement 2005-2008 et le projet de LMD.

♦ **Les conseils légitiment les orientations définies.** La composition des conseils centraux - Conseil d'administration (CA), Conseil des études et de la vie universitaire (CEVU), Conseil scientifique (CS) -, n'appelle pas de remarque. En revanche, comme c'est le cas dans d'autres universités, leur fonctionnement montre des instances cantonnées à un rôle de validation des projets soumis.

C'est d'ailleurs ainsi que la présidence perçoit le rôle du CA, essentiellement limité à un vote qui constitue une émanation de la démocratie représentative, afin d'asseoir la légitimité des propositions construites ailleurs, notamment au niveau des directoires, même si ces derniers sont constitués pour une grande part d'élus aux conseils.

Si le rapport d'auto-évaluation souligne que les débats au sein des conseils sont "pauvres", le sentiment recueilli lors des expertises, selon lequel ces conseils constituent principalement "des chambres d'enregistrement" et les projets apparaissent déjà "ficelés", est tout aussi prégnant.

Dans le même ordre d'idées, on constate que les instances ou commissions *ad hoc* de préparation des conseils sont peu nombreuses. Elles sont limitées à celles prévues dans les statuts, à savoir une commission statutaire, une commission des moyens, une commission des libertés syndicales et les commissions disciplinaires. Aucune instance spécifique n'est prévue ni au CEVU ni au CS.

Pour autant, à la lecture des procès-verbaux et relevés de décisions (année 2003-2004), on constate que les votes s'expriment bien souvent à une large majorité même si, sur 60 membres prévus par les statuts, on note en moyenne la présence de 40 membres. Ce fut le cas lors du CA du 15 décembre 2003 sur des dossiers tels que l'approbation du budget 2004 et de la déclaration stratégique du projet d'établissement 2005-2008.

Le gouvernement de l'université porte et institue une nouvelle structuration de l'établissement

Le projet d'établissement ambitionne un mode de management par projets pour assurer une meilleure coordination des actions. Ainsi l'émergence des structures décrites précédemment telles que les fédérations de recherche, les centres de recherche, les départements de formation et, en leur sein, les EFU, s'inscrit dans cette voie.

Cette profonde réforme des structures démontre là encore la capacité du gouvernement de l'UPMC à impulser et à réaliser des projets d'envergure. Elle met aussi en évidence la question à laquelle se trouve confrontée l'UPMC, comme d'autres universités, à savoir le rôle et la place des UFR dont l'existence est garantie juridiquement.

♦ **Des structures opérationnelles et de coordination (EFU, départements de formation, structures fédératives de recherche ou centres de recherche) sont mises en place.** 20 EFU, 20 départements de formation, un nombre croissant de fédérations de recherche, c'est le nouveau visage de l'UPMC qui se dessine.

Bien entendu, l'ensemble de ce dispositif méritera une évaluation sérieuse après une phase expérimentale de 2 à 3 ans. Une première impression est que son bon fonctionnement nécessite de mettre à disposition d'importantes ressources humaines, tant enseignantes que IATOS. D'autre part, l'université doit veiller à ne pas recréer un ensemble susceptible de fractionner l'organisation de l'université. Sa réussite dépendra de sa capacité à animer ses différents échelons.

♦ **Les UFR évoluent vers un rôle stratégique.** Au niveau de la licence et du master, les départements de formation et les EFU sont chargés de mettre en oeuvre la politique pédagogique des UFR et bénéficient de moyens humains et financiers. Les départements ont vocation à animer et coordonner les EFU. Au niveau du doctorat, la création des écoles doctorales avait déjà retiré une partie de leurs attributions aux UFR. Les regroupements d'équipes opérés en recherche ont profondément modifié la structuration de la recherche et par là même réduit le champ d'action des UFR. Celles-ci n'ont la responsabilité que de dépenses limitées, relatives aux services transversaux et communs, aux équipes de recherche isolées, à la petite maintenance ou à l'entretien des locaux si celui-ci n'est pas confié à une entreprise extérieure, et aux fournitures administratives.

Les directeurs d'UFR sont peu associés au pilotage de l'établissement. La conférence des directeurs des composantes qui réunit les directeurs avec le staff de la présidence (soit 40 personnes), constitue uniquement un lieu d'échange d'informations. Par ailleurs, les directeurs d'UFR ont eu peu de place dans la discussion sur le LMD.

Dans le même temps, l'université a procédé à la fusion de ses deux UFR de mathématiques et au regroupement, comme les autres universités parisiennes, de ses deux UFR de médecine. Le poids de ces UFR au sein de l'UPMC s'en trouve fortement renforcé. L'association des UFR de la Pitié-Salpêtrière et de

Saint-Antoine, ainsi que d'une partie des enseignants-chercheurs de l'ancienne UFR Broussais Hôtel-Dieu et de l'Institut des Cordeliers, en une seule entité, la "Faculté de médecine Pierre et Marie Curie - Paris VI", a des conséquences heureuses en termes de formation ; elle en a aussi en termes de recherche et d'organisation des relations des sites médicaux avec l'UPMC et l'AP-HP (cf. *supra*). Cependant, le risque n'est pas exclu de voir se constituer au sein de l'UPMC une citadelle médicale puissante et rêvant d'autonomie.

Face à cette situation où des UFR connaissent une diminution de leur champ d'action avec l'émergence de nouvelles structures, où des UFR se trouvent renforcées par des processus de regroupement, le gouvernement de l'UPMC a fait le choix de les faire évoluer vers un rôle stratégique. L'UFR constituerait le premier niveau d'élaboration de la politique d'enseignement et de recherche de l'UPMC et deviendrait ainsi le principal interlocuteur de la présidence et de l'administration. À ce titre, l'objectif est, à terme, d'en diminuer le nombre pour parvenir à un dispositif comportant 5 UFR (actuellement 9), une école polytechnique universitaire et un établissement rattaché (l'ENSCP).

Cette restructuration cohérente engagée par la présidence de l'UPMC impliquera toutefois une attention particulière lors de sa mise en oeuvre. Elle nécessitera un réel pilotage pour assurer l'articulation EFU / départements de formation et UFR, la liaison avec le directoire des formations et le nouveau positionnement des UFR.

Conclusion

Dans une université à la renommée de l'UPMC, où cohabitent les sciences dures et les sciences du vivant, où la présence forte des organismes de recherche a une incidence non négligeable sur la conduite de la politique scientifique, trouver le juste équilibre entre un exécutif fort et l'expression de la participation des acteurs, entre une centralisation décisionnelle et une forte décentralisation opérationnelle, apparaît comme un objectif difficile à atteindre.

Pour autant, l'UPMC a su depuis 2001 développer et mettre en place un dispositif décisionnel dont les résultats en termes de stratégie et de projets majeurs pour l'université sont remarquables et salués par les partenaires de l'UPMC.

Elle a su également aller jusqu'au bout de sa démarche de réorganisation en officialisant les structures nouvelles comme les directoires, les départements de formation et les EFU.

Il lui reste, ce dont elle est pleinement consciente, à terminer le chantier de redéfinition des UFR. Des discussions en interne ont déjà été engagées pour la création d'une UFR des sciences pour l'ingénieur et d'une UFR des sciences naturelles. Enfin, l'université devra s'assurer du bon fonctionnement de cette nouvelle structuration en veillant notamment à la bonne articulation entre les niveaux opérationnels, de coordination et stratégiques.

Ainsi le gouvernement de l'UPMC aura posé les fondements d'une nouvelle organisation de l'université adaptée aux enjeux actuels de l'enseignement et de la recherche.

2 - Le pilotage de l'établissement a permis de réels progrès mais la conduite de l'action administrative reste à améliorer

L'université a réalisé des progrès significatifs pour maîtriser au niveau central les moyens de l'établissement.

Toutefois, la force de conviction insufflée par la présidence dans les projets politiques de réforme de l'établissement ne se retrouvent pas encore dans la conduite de l'action administrative et la difficulté de l'UPMC à clairement distinguer ce qui relève de l'administration ou du gouvernement rend complexe son pilotage.

Des améliorations ont été réalisées en matière de rationalisation des procédures et de réorganisation de services

L'université a amélioré ses procédures budgétaires et comptables et procédé pour plus d'efficacité à la réorganisation de ses services de logistique immobilière. En revanche, le secteur de la scolarité est à refonder.

♦ **Une déconcentration maîtrisée des procédures comptables et financières.** Les procédures budgétaires ont évolué depuis 2001, en corollaire avec la réorganisation des services financiers et comptables placés sous la responsabilité d'un nouvel agent comptable.

À la faveur de la réforme LMD, la structure budgétaire a été revue pour passer de 800 centres de responsabilité (CR) en 2004 à 600 en 2005. L'édition des bons de commande et la saisie des engagements, dans l'outil de gestion NABUCO, ont été déconcentrées auprès de chaque responsable de CR.

Les modalités de répartition budgétaire font l'objet d'une procédure stabilisée par une lettre de cadrage, plusieurs réunions de la commission des moyens et deux validations du Conseil d'administration.

Pour l'exercice 2005, le budget de gestion a été structuré dans un objectif stratégique par action dans la logique de la Loi organique du 1^{er} août 2001 relative aux lois de finances (LOLF). Cela devrait faciliter le développement d'une comptabilité analytique et l'évaluation des coûts. Dans un souci de simplification, le système des prestations internes a été abandonné au bénéfice de virements internes de crédits. L'exécution du budget¹⁶ s'avère tout à fait correcte. De plus, la pratique des charges à payer et des produits à recevoir a accru considérablement la véracité et la lisibilité du résultat de l'exercice et du fonds de roulement. Cet élément prend d'autant plus d'importance qu'à l'exception des engagements pluri-annuels, l'université ne reporte pas les crédits inutilisés d'un exercice sur l'autre. Elle pratique une réelle stratégie de mutualisation des réserves disponibles qui sont affectées l'année suivante sur projets.

Ainsi, l'université a mis en place une organisation efficace de la fonction financière. Elle lui permet de tenir ses engagements vis-à-vis des tiers et d'assurer un véritable service auprès des usagers. L'organisation choisie en termes de circuit comme de partage des compétences et des responsabilités correspond à la structure de l'établissement. Dans la continuité de ces améliorations, des actions seraient à développer pour faciliter les actes financiers des utilisateurs, notamment au niveau des unités de recherche ou des équipes de formation universitaires.

¹⁶ Source : rapport de l'agent comptable sur l'exercice 2003.

♦ **Une clarification des fonctions d'intendance, de sécurité et de maintenance immobilière.** L'université a procédé depuis 2001 à la réorganisation complète des fonctions afférentes à la logistique immobilière. Elle a centralisé des activités dispersées entre les différents services et composantes et créé trois départements aux fonctions clairement identifiées : le département "sûreté-sécurité", le département "vie du campus" qui assure la propreté du campus, l'entretien des locaux et des espaces verts, et les fonctions accueil-standard-courrier-reprographie, et le département "logistique immobilière". L'organisation des services est ainsi fonctionnelle et répond aux besoins actuels de l'établissement.

L'efficacité du département "logistique immobilière" peut être mesurée par le coût des travaux réalisés par l'établissement en maîtrise d'ouvrage. Ainsi, le tableau ci-dessous, pris en exemple, compare le coût des travaux de réhabilitation lourde effectués par l'université en maîtrise d'ouvrage avec le coût prévisionnel retenu par le ministère dans le cadre du contrat de plan 2000-2006.

	Montant des travaux réalisés par l'université par m ² en euros	Coût travaux d'une opération similaire selon le mode de calcul CPER
Exemple 1 : Réhabilitation lourde pour création d'un laboratoire de biologie (671 m ² SHON)	1 159,74	1 671,6
Exemple 2 : Réhabilitation lourde pour création de salles de TD (629 m ² SHON)	561,85	1 194,37

Source: Bilan d'exécution des travaux réalisés par l'université et application des normes MEN pour le contrat de plan 2000-2006

L'UPMC s'est engagée depuis plusieurs années dans la rénovation des laboratoires (9,3 M€ entre 2000 et 2004, selon les chiffres de l'UPMC), dans l'aménagement des locaux d'enseignement et en faveur de la qualité de la vie (pour 1,8 M€), ainsi que dans des travaux d'entretien et d'amélioration (pour 5,2 M€). Concernant les travaux de mise en sécurité sur le campus et les autres sites, l'UPMC a consacré 8,5 M€ sur la même période. Les efforts de l'UPMC sont importants, ils méritent d'être poursuivis (en 2005, l'UPMC prévoit de consacrer 2,8 M€ pour la sécurité).

L'UPMC devrait toutefois être attentive à la sécurité dans les locaux recherche de chimie, qui n'est pas entièrement assurée. En effet, trop de bureaux de doctorants se retrouvent dans les laboratoires et de nombreux matériels se situent dans les couloirs.

♦ **Un point noir : la fonction scolarité.** La mise en œuvre de la réforme LMD, la création des EFU, la mise en place de la "e-scolarité" et les contraintes de locaux sur le site de Jussieu, ont profondément interféré sur la fonction scolarité au cours des années 2003 et 2004. Le service de scolarité a été amputé de 7 personnels (sur 36)¹⁷ à la rentrée 2004.

Eu égard à ces profonds changements, des dispositions administratives devraient d'être prises pour finaliser la répartition des attributions entre le service central de scolarité, les EFU et le directoire des formations.

¹⁷ Source : comparaison des organigrammes du service avant et après mise en œuvre de la création des EFU.

Les ressources sont pilotées au niveau central et mises au service de la politique de l'établissement

♦ **L'université pratique une réelle politique de redéploiement et d'utilisation de ses emplois vacants.** Comme cela a été évoqué précédemment, l'UPMC dispose de ressources humaines importantes tant au niveau des personnels enseignants que des IATOS.

Ce potentiel, particulièrement confortable et jamais réellement contesté par le ministère, est clairement mis au service de la politique d'établissement. Chaque emploi vacant est soumis à arbitrage avant d'être republié, et la stratégie annoncée dans le projet d'établissement (repyramidage par exemple) est effectivement mise en oeuvre.

Cependant, il faut souligner que l'UPMC n'a pas la maîtrise des personnels enseignants hospitalo-universitaires, ce qui limite quelque peu les marges de manœuvre de la présidence.

Les personnels enseignants

L'UPMC a fait la preuve ces dernières années de sa capacité à rendre les arbitrages nécessaires pour que le potentiel d'emplois vacants soit mis au service d'une stratégie visant à renforcer les disciplines qui développent des filières professionnalisantes et à soutenir des opérations de recherche identifiées.

La révision des effectifs fait l'objet d'une procédure efficace de définition des besoins et d'arbitrage. 80% des emplois correspondants aux demandes des composantes sont répartis. 20% des postes sont réservés à la politique de redéploiement, de soutien aux pôles et aux opérations scientifiques majeures.

Les chiffres fournis par l'université sur les promotions au titre de l'établissement semblent indiquer qu'elles tiennent compte des services rendus à l'établissement.

Ces dernières années, l'université a connu des suppressions d'emplois d'enseignant-chercheur, réalisées par le ministère dans un souci de redéploiement externe. 8 emplois ont ainsi été retirés de la dotation de l'UMPC en 2003 comme en 2004, compensés par l'obtention de 15 emplois supplémentaires au titre de la recherche en 2004, ce qui a permis de surcroît des repyramidages.

Par ailleurs au regard, des nombreux départs à la retraite dans les années à venir (*cf.* tableau partie recherche), l'établissement aura à gérer une population enseignante renouvelée, probablement bien plus jeune que la population actuelle, à la culture et aux objectifs différents, promouvable aux corps ou grades supérieurs dans les mêmes horizons de temps. Cette difficulté a sans doute été pressentie, puisque pour la période 2005-2008, des repyramidages d'emplois de maître de conférences à professeur proposés.

Enfin, consciente des changements de pratiques pédagogiques générés par la mise en place de la réforme LMD, l'université a constitué en 2003, une commission paritaire consultative des personnels enseignants. Dans ce cadre, des groupes de réflexion ont été institués sur les pratiques pédagogiques des différentes disciplines et leurs modalités de prise en compte, les échanges de services avec les autres institutions et la spécificité de l'enseignement médical. À l'avenir, cette commission pourrait utilement être consultée sur la question du renouvellement du corps professoral.

Les personnels IATOS

- *Politique de redéploiement.* L'université pratique une politique de repyramidage systématique de ses emplois IATOS. Elle dispose en effet, d'un taux élevé de personnels de catégorie C (61% contre 57,1% pour les universités comparables). Le repyramidage des emplois effectué durant les quatre dernières années est de +34 catégorie A, +10 catégorie B et -62 catégorie C.

- *Politique d'arbitrage sur l'utilisation des emplois vacants.* Comme c'est le cas pour les personnels enseignants, aucun service ou composante ne peut prétendre naturellement au maintien d'un poste IATOS libéré par le départ de son titulaire. Les arbitrages sont rendus par le président. Cette procédure a le mérite de permettre que des priorités s'exercent et que le mouvement interne soit large. Mais elle conduit également à laisser, selon le moment du départ du titulaire du poste, les services sans remplacement parfois pendant plusieurs mois, ou à procéder au recrutement de personnels contractuels.

- *Dialogue social.* Les relations avec les organisations syndicales s'exercent dans un cadre souple et elles bénéficient d'un soutien financier sur les ressources propres de l'établissement.

La commission paritaire plénière d'établissement prévue par les textes réglementaires n'a pas été mise en place. Seules les commissions restreintes fonctionnent. Une commission consultative paritaire générale (CCPG) donne son avis sur les questions d'ordre organisationnel ou général. Constituée en référence aux comités techniques paritaires promus par le droit du travail, et non selon les règles relatives à la commission paritaire d'établissement (CPE), la représentation des organisations syndicales y diffère de celle des CPE restreintes¹⁸. Cette situation semble convenir aux syndicats, représentés selon un mode plus souple que pour la CPE, et à la direction de l'établissement, qui pratique un dialogue direct avec eux en dehors des instances statutaires.

- *Procédures de fonctionnement.* Alors que les arbitrages sont rendus par un président très investi et une équipe de direction étoffée, l'université n'a pas uniformisé toutes les procédures au sein de l'établissement.

Ainsi, l'ARTT est appliqué de manière très différente par les responsables de composante, de service ou d'unité de recherche. La circulaire interne permet en effet des modulations non négligeables¹⁹. Dans ce contexte, il s'avère impossible de vérifier l'application effective de l'arrêté portant mise en œuvre de l'ARTT.

Nombre d'éléments qui caractérisent la gestion des ressources humaines dépendent de la présidence de l'université, une marge de manœuvre importante lui étant conférée pour l'ensemble des décisions stratégiques. Il importera de veiller à ce que les circuits décisionnels conservent sur la durée toute leur efficience.

♦ **Les ressources financières mériteraient une attention particulière.** Les ressources financières sont elles aussi l'objet d'une pratique de mutualisation au service de l'établissement que conforte l'amélioration des procédures budgétaires. Cependant, l'université ne semble pas conférer une importance suffisante à leur évolution. En effet, pour l'année 2003, le fonds de roulement s'établit à hauteur de

¹⁸ Source : composition des deux instances

¹⁹ Source : tableau d'application de l'ARTT

28,5 millions d'euros, mais les réserves effectivement mobilisables ne représentent que 17,3 millions d'euros, soit 23% des dépenses annuelles de fonctionnement et 18% des dépenses totales.

De plus ces ressources sont susceptibles d'être réduites, notamment par le coût des sites délocalisés et les charges supplémentaires des bâtiments du campus de Jussieu. Dans le cadre de la rénovation du campus de Jussieu, si l'établissement public Jussieu assume le règlement du loyer et des charges locatives des sites délocalisés, l'université supporte des coûts qui ne sont pas sans incidences. Ainsi, elle prend en charge l'intégralité des dépenses d'exploitation telles que les liaisons spécialisées en informatique et téléphonie, le gardiennage, le nettoyage ou la maintenance multi-technique. De plus, l'université a choisi de supporter le différentiel du coût du repas des personnels des sites délocalisés. Au total, l'estimation des coûts supplémentaires s'établit à hauteur de 1,66 M d'euros sur la période du contrat²⁰.

D'autres éléments doivent également être pris en compte comme les dépenses relatives aux services externalisés ainsi que la réduction de la dotation globale de fonctionnement induite par l'évolution négative des effectifs étudiants, d'autant que le taux de couverture entre la dotation globale de fonctionnement (DGF) théorique et la DGF réelle (0,98% pour 2004) ne laisse aucune marge d'évolution.

Une attention particulière est donc à porter à l'évolution des ressources financières qui s'avèrent susceptibles d'être réduites à court et moyen terme. D'une part, il importe que l'université accroisse ses ressources propres pour garder des marges de manœuvre compatibles avec ses projets. Cette démarche a déjà été engagée puisque les ressources propres établies en 2003 à hauteur de 42 M d'euros, soit 58,9% des produits de l'année, étaient constituées pour 17 M de conventions de recherche et pour 4,2 M d'actions de formation continue²¹. Le potentiel, pédagogique et scientifique, de l'établissement, devrait lui permettre d'amplifier cette démarche. D'autre part, il est urgent que les indicateurs de pilotage soient développés afin de mesurer l'incidence financière des projets politiques. Les éléments de comptabilité analytique autorisés par la structure budgétaire instaurée à compter de 2005 seront très précieux.

Le positionnement et le rôle de l'administration restent confus

Le mode de gouvernement de l'établissement, décrit précédemment, a une incidence forte sur le rôle et le positionnement de l'ensemble des acteurs administratifs ainsi que sur le pilotage de l'action administrative. Ceci se manifeste notamment par une relative absence d'articulation, voire une certaine confusion, entre les décisions politiques et leur mise en application par l'administration.

De multiples éléments viennent démontrer cette situation.

Contrairement à ce qui se pratique dans l'établissement, les coordonnateurs administratifs des EFU n'ont pas disposé de fiche de poste. Ainsi, l'organisation et le fonctionnement de ces nouvelles structures ont été menés en fonction de la culture et des objectifs de chacun, et ce dans une grande disparité. De plus certains agents affectés jusque-là dans les secrétariats pédagogiques n'ont pas perçu la nécessité de postuler au sein des EFU pour y exercer les mêmes fonctions. À ce titre, la mise en place à la rentrée 2005

²⁰ Source : Rapport d'auto-évaluation 2004

²¹ Source : Rapport de l'agent comptable sur le compte financier 2003

des départements de formation au sein des UFR, avec les EFU en tant que structures opérationnelles, nécessitera un accompagnement des personnels pour expliciter les différents niveaux d'intervention.

Une association parfois tardive des cadres administratifs sur leur domaine de compétence se révèle source de retard et de remise en cause des chantiers engagés. Ce fut le cas des travaux réalisés par la commission des statuts de l'université pour la rédaction d'un règlement intérieur et la révision en corollaire des statuts. L'avant-projet proposé au Conseil d'administration du 16 février 2004 a fait l'objet, de la part de cadres administratifs, d'observations juridiques susceptibles de remettre en cause le travail réalisé depuis une année.

Par ailleurs, l'existence de directoires politiques dans les domaines de la gestion, notamment le directoire des affaires générales et des moyens qui compte des chargés de mission "finances et locaux", "ressources humaines", et "hygiène et sécurité, vie du campus", ainsi que les interventions de la présidence sur l'ensemble des dossiers complexifient la conduite de l'action administrative et laissent peu de marge d'action à l'administration.

La présidence de l'université est consciente de cette situation. Lors du séminaire de réflexion sur le mode de gouvernement de l'université, en janvier 2004, l'introduction présentée par le secrétaire général en témoigne. Il souligne en effet qu'"il importe de reconnaître non seulement la compétence technique, mais également la capacité d'initiative, dans le cadre qui leur aura été prescrit, et même la capacité de contribution à la réflexion stratégique, des cadres administratifs de haut niveau".

Si l'université annonce fermement, dans le projet d'établissement 2005-2008, son souhait de développer l'action administrative de l'établissement par projet, il faudra que l'administration ait la possibilité de remplir à court terme cet objectif dès le plus haut niveau de l'administration, c'est-à-dire celui du secrétaire général. Il pourra ainsi, comme cela est énoncé dans le projet, "assurer non seulement un rôle de relais administratif du président et de coordination des services, mais aussi d'impulsion et d'initiative dans la modernisation de ceux-ci". Il en va de la qualité de l'administration et de sa capacité à s'administrer de façon professionnelle.

Conclusion

Pour parvenir à la réalisation de son projet, l'UPMC dispose d'atouts indéniables. D'une part, elle bénéficie d'un potentiel important d'emplois, enseignants comme IATOS, en renouvellement dans les années à venir. D'autre part, elle met clairement ce potentiel au service de la politique de l'établissement et elle pilote sans conteste au niveau central les moyens dont elle dispose.

Cependant, il importe que l'université puisse conserver réellement une capacité à renouveler son potentiel enseignant aussi bien dans le cadre des arbitrages ministériels que dans celui de la qualité des choix effectués par ses instances décisionnelles. L'université se doit également d'être vigilante à ses emplois IATOS, notamment du fait de l'évolution négative du nombre de thèses, critère ayant une incidence forte dans les universités scientifiques et médicales pour le calcul de la dotation théorique. Toutefois, elle a incontestablement les moyens de consacrer des emplois pour améliorer l'accueil des étudiants et la fonction scolarité, enjeux d'importance qu'elle ne prend pas suffisamment en compte. Dans le même ordre d'idées, elle pourrait consacrer des moyens aux manques identifiés, notamment en matière de dispositifs d'évaluation interne ou de développement des programmes communautaires.

L'université ne pourra probablement pas éviter une négociation serrée avec le ministère lors de l'arbitrage sur les moyens inscrits au contrat, notamment pour compenser le surcoût des sites délocalisés et ne pas subir une diminution trop importante de la dotation globale de fonctionnement.

Enfin, bien que des évolutions notables de l'organisation administrative aient été réalisées ces dernières années sous l'autorité du secrétaire général qui réalise un travail peu mis en lumière, il serait constructif de stabiliser le positionnement des acteurs administratifs. Il importe de resserrer les liens avec ces personnels afin d'accompagner le changement et de renforcer la cohésion administrative. Il est donc essentiel d'assurer un pilotage effectif de l'action administrative.

3 - Les enjeux du développement et de l'animation des partenariats face à l'intrication des établissements

À l'aube des profonds changements que conduit l'université, l'avenir de l'UPMC aujourd'hui et la concrétisation de ses ambitions se jouent à travers la stratégie de développement et d'animation de ses partenariats. L'objet n'est pas ici d'aborder l'ensemble des relations, mais le CNÉ souhaite mettre en exergue quelques points.

La nécessité de s'engager dans la voie de la coopération pour favoriser la visibilité des pôles d'excellence en Île-de-France

L'UPMC a développé une politique propre d'établissement en matière de stratégie partenariale. Dans l'exercice de son autonomie, elle a considéré qu'elle devait nouer en priorité des accords avec des établissements qui lui sont complémentaires. Ainsi en formation, comme cela a été vu précédemment, l'UPMC a souhaité lier les sciences et la médecine aux sciences sociales (Alliance Paris Universitas, convention avec l'IEP de Paris). Si le CNÉ apprécie les choix réalisés et la dynamique engagée par l'université, il considère que la direction prise n'exclut pas des possibilités de coopération inter-scientifiques. Les nombreuses collaborations scientifiques existantes nécessitent que de plus fortes relations se nouent entre les établissements afin de renforcer la cohérence et la visibilité des pôles d'excellence en Île-de-France. De par sa dynamique et son potentiel, l'UPMC a un rôle majeur à jouer.

♦ La situation de la Montagne Sainte-Geneviève et les relations avec les grandes écoles.

La proposition de constituer un pôle d'excellence en chimie comportant six instituts qui regrouperaient selon les cas des laboratoires de l'Institut Curie, l'ENSCP, l'ESPCI et d'autres grandes écoles, souligne bien la complexité d'associer des partenaires aux objectifs et ambitions divers. La proposition n'a pas semblé, dans un premier temps, susciter un grand enthousiasme pour la majorité des directeurs d'établissement concernés. Ces derniers ont en effet déjà pris des initiatives de regroupement et d'association (Association loi 1901 des sciences du vivant de la Montagne Sainte-Geneviève : ENSCP, ESPCI, ENS, IBPC, Institut Curie, Collège de France, INAPG). Ils souhaitent garder par ailleurs une unité de lieu et aussi la garantie d'avoir plus de locaux qu'ils n'en ont actuellement.

Par ailleurs, les grandes écoles veulent rester des acteurs du système en gardant la liberté de prendre des initiatives dans des opérations comme "Paris Tech" pour être visible sur le plan international dans le domaine de la valorisation du transfert de technologie et de la formation approfondie en sciences de l'ingénieur et du management.

Les relations de l'UPMC avec l'École normale supérieure se développent et s'enrichissent. L'ENS Ulm a des unités de recherche mixtes et des enseignements communs avec l'UPMC, et une participation active aux écoles doctorales de cet établissement. L'ENS est partie prenante de "l'Alliance Paris Universitas". Enfin, un projet commun a associé l'UPMC, l'ENS et une université londonienne. Les relations sont moins développées avec le Collège de France et l'Institut Curie. Ce dernier a une politique propre très affirmée. Un projet commun existe dans le domaine de la biologie du développement. Les relations de l'UPMC avec ces partenaires à l'identité affirmée et riche d'individualités scientifiques fortes ne sont pas simples. Il conviendrait de renforcer, en premier lieu, les interactions entre le secteur santé et les équipes du Collège de France et de l'Institut Curie.

Avec l'ENSCP, établissement rattaché à l'UPMC, l'absence d'accord sur un master commun nécessitant une cohabitation a conduit à la création, avec l'accord du ministère de l'Éducation nationale, d'un master propre de l'ENSCP. Il est ouvert à de nombreux autres établissements. Le CNÉ considère que cette organisation ne constitue pas un bon prototype de ce qu'il conviendrait de faire sur Paris-Centre et en espère la révision.

Ces quelques exemples montrent bien la complexité des relations entre institutions aux cultures et pratiques différentes ainsi que les logiques de regroupement dans un contexte de compétition internationale.

Toutefois, dans cette configuration, aucun des types d'acteur ne peut agir seul et encore moins s'engager dans des actions en totale contradiction avec celles des autres.

♦ **Les relations avec l'Université Paris 7 - Denis Diderot.** Les relations institutionnelles entre l'UPMC et l'Université Paris 7 - Denis Diderot sont de nature plutôt conflictuelle et, de ce fait, sont défavorables à la mise en oeuvre de projets communs.

Ainsi, on peut dénombrer de nombreux chevauchements au niveau des masters de par l'émulation entre établissements. Face à une désaffection des jeunes pour les sciences dures, il est déraisonnable de constituer sur un même site géographique des masters comportant de telles redondances. Par ailleurs, la question des mathématiques, avec les déménagements programmés à partir du site de Chevaleret, constitue un enjeu d'importance pour l'avenir de ce secteur. Bien d'autres disciplines sont également concernées par de telles restructurations sur les sites de Jussieu et Tolbiac.

Il est clair que l'UPMC n'inclut pas dans les axes stratégiques de sa politique la relation avec l'Université Paris 7 - Denis Diderot, qui, de son côté, souhaite engager des relations plus poussées avec l'Université Paris 5 - René Descartes. Les deux établissements sont appelés à diverger. Toutefois, même si ces deux institutions développent leur propre stratégie, il est difficile de concevoir qu'il n'y ait plus de dialogue alors que bien des équipes de recherche travaillent ensemble.

Au final, la situation du site parisien est d'une complexité inextricable qui n'est simplifiée par aucun outil de gouvernement et de pilotage, notamment dans les domaines des sciences et de la médecine. Deux possibilités extrêmes s'offrent aux universités : soit elles s'en remettent au pilotage et aux arbitrages de l'État, du ministère, soit elles gèrent cette situation au cas par cas au gré des relations interpersonnelles du moment. Aucune n'est favorable et, en tout état de cause, il y a besoin d'une stratégie partagée pour gérer les intrications locales et s'appuyer sur elles pour faire plus et mieux et se positionner à l'international. L'UPMC, quant à elle, a fait des choix et elle le revendique.

♦ **Les relations avec les établissements franciliens.** De manière plus globale, la question du devenir des disciplines et de la cohérence des pôles scientifiques exige qu'il y ait une mise en commun et une concertation entre les établissements de Paris-Centre, de Paris-Sud et les universités nouvelles et périphériques.

D'une part, la politique de postes ne peut pas être déconnectée des interactions entre les différents sites et, d'autre part, des stratégies partagées sont à trouver. Il en va de la cohérence et de la lisibilité des actions de ces pôles aux niveaux national et international. Comme le comportement déconnecté des différentes universités peut conduire à des résultats globaux négatifs, le ministère doit en la matière exercer son rôle de régulateur.

♦ **Les relations avec les EPST.** Les liens entre l'UPMC et les EPST sont exceptionnellement fournis. Cette situation joue symétriquement par l'investissement lourd du CNRS (56%) et de l'INSERM (25%) et par l'importance des unités de l'UPMC dans les forces scientifiques de ces deux EPST. Sans revenir sur les descriptions faites, le CNÉ insiste sur l'intérêt global que présente l'alliance des EPST et de l'UPMC, non seulement pour leur propre reconnaissance, mais aussi pour l'intérêt global (quasiment national) que représente cet ensemble scientifique et médical en termes de visibilité et le devenir des sciences françaises. Notamment, le CNÉ invite les partenaires à approfondir le concept unique de centre de recherche qui donnerait une consistance durable à ce partenariat au delà de la labellisation d'un échantillon nombreux (trop nombreux ?) d'unités. Par ailleurs, dans le contexte de renouvellement des postes de chercheurs, le CNÉ recommande de renforcer l'échange d'informations entre les EPST et l'UPMC.

♦ **Les relations avec l'Assistance publique-Hôpitaux de Paris (AP-HP).** L'AP-HP a engagé un vaste programme de réorganisation qui doit lui permettre de relever un redoutable défi financier et d'améliorer son efficacité. Sa restructuration, en cours, a des incidences fortes sur les centres hospitaliers universitaires, notamment ceux de l'UPMC. La directrice générale de l'AP-HP a décidé de faire évoluer l'organisation de l'institution en créant quatre groupements hospitaliers universitaires (GHU), au sein desquels ont été répartis les différents hôpitaux d'Île-de-France.

Le GHU Est rassemble les deux CHU de La Pitié-Salpêtrière et de Saint-Antoine et les hôpitaux situés dans leur périmètre. Il est le plus pertinent des quatre GHU : une seule université, bientôt une seule UFR de médecine, pour un ensemble hospitalier s'inscrivant dans un espace géographique cohérent, avec une bonne complémentarité des deux CHU concernés. Le GHU Est est déjà une réalité hospitalière qui a entrepris des opérations importantes de réorganisation et de rationalisation de l'offre avec des regroupements géographiques. Le positionnement en cancérologie de ce GHU sera renforcé. Ainsi, le vaste chantier de la restructuration de la biologie hospitalière est lancé. C'est un enjeu important, car ce secteur est une des interfaces majeures entre les activités de recherche en amont et l'application médicale.

Cette politique, à laquelle sont associés les doyens des UFR médicales de Paris, a été jusqu'à présent menée, par l'AP-HP, sans aucune concertation avec les partenaires "recherche", tels que l'UPMC et l'INSERM. Les réorganisations réalisées ou en cours ne sont pas neutres pour le développement de la recherche et il est hautement souhaitable que les partenaires soient informés et même consultés en amont sur leurs incidences. L'UPMC et l'AP-HP ont heureusement pris l'initiative, très récente, de poser les bases d'une collaboration plus ambitieuse, en s'engageant à signer une convention.

L'UPMC et ses partenaires au sein des IFR, notamment l'AP-HP, devraient aussi travailler à la mise en cohérence et en complémentarité des plates-formes recherche des IFR et des plates-formes existantes ou à construire au sein de l'hôpital. Il est essentiel que les hospitalo-universitaires impliqués dans ce domaine-clé de la biologie se mobilisent très énergiquement.

La création d'une UFR unique et du GHU Est offre l'opportunité d'avancer dans la simplification des structures de réflexion stratégique et de coordination, notamment sur le plan de la recherche. Les structures existantes sont trop nombreuses et fonctionnent sans interagir. La nouvelle UFR envisagerait de se doter d'un "conseil scientifique unique", dans lequel le président de l'UPMC et la direction de l'AP-HP seraient représentés à qualité. Il est souhaité que le président de ce conseil soit membre du directoire de la recherche de l'UPMC. Ces propositions vont dans le bon sens et doivent être encouragées. Une priorité est de réussir l'articulation avec l'AP-HP, en utilisant la dynamique "GHU". Une participation des responsables d'IFR est hautement souhaitable.

La création du GHU offre une opportunité historique de relance du partenariat de l'UPMC avec l'AP-HP dans un périmètre pertinent avec de vrais enjeux de développement stratégique.

4 - L'activité internationale doit être mieux maîtrisée et ses résultats amplifiés

Dans un contexte de développement de l'économie de la connaissance, d'une certaine défiance de la société par rapport aux sciences et à ses conséquences, la politique internationale de l'UPMC constitue également un facteur-clé de son avenir, reflet de son ouverture et de sa stratégie dans une compétition entre grandes universités.

L'UPMC restructure le secteur des relations internationales

L'UPMC affiche les activités internationales comme l'une de ses priorités. Renforcer l'attractivité des formations et l'ouverture internationale était une des trois grandes orientations du contrat quadriennal 2001-2004 ; le projet d'établissement 2005-2008 le confirme.

Pour préparer le prochain contrat, l'UPMC, consciente que ses activités internationales étaient "mal maîtrisées au niveau central", a restructuré ce secteur pour se doter d'outils de pilotage politique et administratif.

Sur les bases d'un audit mené en 2003 et de conclusions validées par le Conseil d'administration de juillet 2003, le directoire des relations internationales a été créé. Il a pour mission de proposer les grandes orientations de la politique internationale de l'université et d'impulser une réflexion sur l'ouverture européenne et internationale. Les directoires de la formation et de la recherche y sont représentés pour favoriser les articulations entre les trois structures.

Le service opérationnel, la direction des relations internationales (DRI), a été renforcé et compte actuellement 10 personnes. La DRI a notamment pour mission de faciliter l'accueil des chercheurs étrangers et s'occupe "dans la mesure du possible" du logement des étudiants et chercheurs étrangers. Le budget comprend, outre la dotation ministérielle d'environ 69 000 € du contrat d'établissement, un budget propre alloué par l'établissement ainsi que la libre disposition d'un emploi de professeur (12 mois).

S'il est évident que l'UPMC a la volonté de développer ses actions internationales et qu'elle a créé à cet effet de nouvelles structures, il est très difficile, à travers les écrits et les rencontres avec des

responsables, d'identifier les lieux de prise de décision concrète sur l'international (choix des pays, des universités partenaires, des actions pratiques...). On est en présence d'une volonté forte de la direction et d'initiatives à différents niveaux de l'université. Mais la connaissance au niveau central des actions est faible. Au regard de la spécificité de l'Île-de-France, l'UPMC se doit de préciser les contours de son périmètre d'action et de distinguer les actions qui relèvent exclusivement de son pilotage de celles qui relèvent d'une politique de site. Cette démarche lui permettra d'accroître ses résultats.

Les résultats de la politique internationale sont à améliorer

♦ **L'appui aux étudiants étrangers de l'UPMC dans les deux premiers cycles est insuffisant.** Toutes les rencontres avec des étudiants étrangers des deux premiers cycles de l'UPMC le confirment, l'opportunité d'aller effectuer une partie de ses études à Paris, une des capitales culturelles mondiales, est la raison majeure de leur choix. Et ce d'autant plus que les universités parisiennes ont une "excellente réputation". La question du logement et du coût de la vie à Paris est certes un handicap pour les universités parisiennes, et l'UPMC n'échappe pas à la règle. Mais ce phénomène se retrouve dans les autres grandes capitales européennes. Il ne doit donc pas empêcher l'UPMC de trouver les moyens adéquats pour faciliter l'accueil de ses étudiants. Le projet de résidence universitaire sur le campus de Jussieu doit être soutenu par l'université ; il est un des moyens de mieux accueillir les étudiants étrangers.

♦ **La politique d'accueil des doctorants et des chercheurs étrangers se cherche.** Une des bases de la politique internationale de l'UPMC est l'attraction de doctorants étrangers.

L'UPMC a entrepris des actions. On les a évoquées précédemment : l'accroissement des cotutelles et des codirections de thèse, le développement du rôle des écoles doctorales, l'enseignement du français langue étrangère, la nouvelle convention avec la CIUP sur le logement (50 chambres). Cependant, l'importance quantitative de la recherche incite à distinguer différents niveaux d'action internationale en recherche : le laboratoire pour la qualité de la recherche menée ; la discipline pour des actions qui lui sont spécifiques ; le site parisien pour des actions communes à tous les thésards étrangers.

Par ailleurs, il est très difficile d'évoquer le terme de "politique" à propos de la venue de chercheurs étrangers à l'UPMC. Des avancées sont notables. Ainsi, cinq emplois de professeur destinés à être le substratum de chaires internationales seront mis à la disposition des relations internationales chaque année à partir de 2005, durant le prochain contrat. De plus des mois de support d'enseignant provisoirement vacants sont utilisés pour attirer des professeurs associés étrangers (176 mois au cours de l'année universitaire écoulée). On constate une augmentation sensible du nombre d'enseignants étrangers à l'UPMC (44 entre 1998 et 2002), sans pour autant en connaître leur nombre total.

C'est essentiellement au niveau des laboratoires que de tels échanges se décident en fonction des programmes de recherche. C'est plutôt sur les facilités administratives et de logement que peuvent se focaliser des actions de l'université et c'est surtout par l'effort financier (création de bourses fléchées sur l'international, d'allocations spécifiques, de postes réservés...) et le fléchage politique que l'université pourra orienter cet "international de la recherche".

♦ **L'appui à la mobilité des étudiants et des enseignants-chercheurs de l'UPMC est faible.** On l'a évoqué précédemment, la mobilité des étudiants de l'UPMC est très faible. La reconnaissance des enseignements suivis à l'étranger et la mise en place effective des ECTS constituent des actions à mettre rapidement en oeuvre. Pour ces actions, un fléchage politique est aussi nécessaire.

Par ailleurs, très peu d'enseignants-chercheurs vont effectuer un séjour dans le cadre des programmes d'échange (moins d'une dizaine). Il s'agit d'un phénomène commun à toutes les universités et plusieurs causes sont évoquées. L'investissement en enseignement de l'enseignant-chercheur dans le développement de l'international est peu reconnu. L'UPMC est parfaitement consciente de cela et plusieurs responsables ont évoqué des solutions possibles, mais aucune mesure concrète n'est décelable dans les différents textes. Or, il est évident que, pour arriver à réaliser les projets politiques annoncés, il est impératif d'y associer les enseignants-chercheurs et de reconnaître cet investissement dans leur carrière.

♦ **Le développement de la coopération avec les pays émergents constitue une excellente initiative.** L'UPMC insiste dans ses documents sur la coopération avec les pays émergents, les pays en voie de développement et la francophonie. Ce type d'action est fondamental pour une grande université comme l'UPMC. Il ne s'agit pas ici d'insister sur le fait d'attirer les meilleurs étudiants de ces pays vers une université française. Il s'agit de souligner le rôle politique d'une telle action. Seules des universités ayant de grands potentiels comme l'UPMC peuvent soutenir des actions d'envergure et de longue durée avec des pays qui ont des besoins forts en matière d'aide à la recherche et à l'enseignement.

Cette initiative de l'UPMC est à saluer. À travers des coopérations de ce type, l'UPMC donne l'exemple d'un engagement indispensable de toutes les universités. C'est à l'UPMC de jouer un rôle moteur et d'y associer fortement d'autres universités, aux moyens plus limités.

Conclusion

L'université affiche sa volonté de développer la politique internationale ; elle doit maintenant passer à l'action.

Par ailleurs, la taille de l'UPMC, avec sa puissance de recherche, la diversité de ses disciplines, ses interconnexions avec les autres sites d'Île-de-France, montrent que l'UPMC ne peut avoir une politique internationale uniquement pilotée au niveau central. Elle nécessite une interaction avec l'ensemble des partenaires académiques, mais aussi le CROUS et les collectivités territoriales. C'est à cette double condition que l'UPMC sera en mesure d'impulser une politique internationale à la hauteur de son excellence scientifique.

Le CNÉ recommande plusieurs types d'actions internationales :

- celles qui relèvent d'une politique de site pour aider de jeunes étudiants étrangers attirés par Paris et ses universités et pour favoriser la venue des meilleurs doctorants étrangers ;
- celles qui relèvent de l'UPMC à travers le développement d'outils incitatifs à la mobilité, notamment les bourses ou les conventions avec d'autres universités. Sur ce dernier point, il est surprenant que l'UPMC ne soit pas en mesure de citer aujourd'hui d'accord d'université à université global, transversal et stratégique.

Annexes

Remarques relatives aux chiffres-clés

Ces définitions sont extraites du document de travail "*Indicateurs des universités*", MENESR, DEP, bureau des indicateurs et des outils d'aide au pilotage, 2005.

1^{ère} inscription : première inscription dans le système d'information sur le suivi des étudiants (SISE), que ce soit au niveau du 1^{er}, 2^e ou 3^e cycle.

2nd degré : enseignants du second degré affectés dans l'enseignement supérieur. Cette population est essentiellement composée de professeurs agrégés (PRAG) et de professeurs certifiés (PRCE).

Boursiers : comprend les étudiants ayant obtenu une bourse sur critères universitaires, sur critères sociaux ou de mérite.

- *Bourses sur critères sociaux* : versées par les CROUS, elles sont destinées à permettre à leur bénéficiaire d'entreprendre des études supérieures en 1^{er} et 2^e cycles.
- *Bourses sur critères universitaires* : versées par le CROUS, elles sont destinées aux étudiants inscrits aux concours d'agrégation ou qui préparent un DEA ou un DESS au titre d'une formation initiale dans un établissement d'enseignement supérieur habilité à délivrer ces diplômes. Ce sont des aides contingentées.

Budget consolidé (y compris salaires et hors salaires) : le budget consolidé d'un établissement d'enseignement supérieur comprend les dotations budgétaires de l'État inscrites au budget de l'enseignement supérieur ainsi que les subventions des collectivités territoriales et les ressources propres qu'il dégage de son activité. Ce budget intègre (budget consolidé y compris les salaires) ou non (budget consolidé hors salaires) une valorisation des salaires des personnels payés sur budget de l'État en poste dans l'établissement.

Cycles : comprend les cycles 0, 1, 2 et 3.

- *Cycle 0* : cycle universitaire regroupant des diplômes permettant aux non-bacheliers l'accès aux formations universitaires : diplôme d'accès aux études universitaires (DAEU), capacité en droit, etc.
 - *Cycle 1* : cycle universitaire regroupant des formations et diplômes correspondant au niveau bac + 2
 - *Cycle 2* : cycle universitaire regroupant des formations et diplômes correspondant au niveau bac + 3 et 4
 - *Cycle 3* : cycle universitaire regroupant des formations et diplômes correspondant au niveau bac + 5 et plus
- Cette classification est progressivement remplacée par les niveaux Licence (bac + 3), Master (bac + 5) et Doctorat (bac + 8).

Dispensés du baccalauréat français : il s'agit des étudiants non titulaires du titre de baccalauréat français. Ils disposent soit d'un titre étranger admis en équivalence, soit d'un titre admis en dispense, soit encore d'un diplôme d'accès aux études universitaires (DAEU).

Inscriptions (principale et secondes) : un même étudiant peut prendre plusieurs inscriptions dans un ou plusieurs établissements. Si un étudiant prend plusieurs inscriptions dans un même établissement, une seule est déclarée "principale", les autres sont déclarées "secondes". L'inscription principale correspond à celle prise pour la formation la plus élevée. Si un étudiant prend plusieurs inscriptions dans n établissements, il aura n inscriptions principales.

Nationalités européennes : le terme européen est compris au sens de l'Europe géographique hors France.

Origine sociale des étudiants : regroupement des catégories socio-professionnelles du chef de famille déclarées par les étudiants au moment de leur inscription :

- *Favorisée* : chef d'entreprise de dix salariés ou plus, profession libérale, cadre de la fonction publique, professeur et assimilé, professions de l'information, des arts et des spectacles, cadre administratif et commercial d'entreprise, ingénieur - cadre technique d'entreprise, instituteur et assimilé.
- *Plutôt favorisée* : profession intermédiaire santé - travail social, clergé, religieux, profession intermédiaire administrative de la fonction publique, profession intermédiaire administrative - commerce entreprise, technicien, contremaître, agent de maîtrise, retraité cadre, profession intermédiaire.
- *Moyenne* : agriculteur exploitant, artisan, commerçant et assimilé, employé civil - agent service fonction publique, policier et militaire, employé administratif d'entreprise, employé de commerce, personnel de service direct aux particuliers, retraité agriculteur exploitant, retraité artisan, commerçant chef d'entreprise.
- *Défavorisée* : ouvrier qualifié, ouvrier non qualifié, ouvrier agricole, retraité employé et ouvrier, chômeur n'ayant jamais travaillé, personne sans activité professionnelle.

Personnels administratifs, techniques, d'éducation et d'encadrement : comprend les personnels ITARF, ATOSS et des bibliothèques et musées. Les fonctionnaires sont répartis dans trois catégories (A, B et C) pour lesquelles il existe des niveaux de recrutement et de responsabilité différents.

Personnels enseignants non permanents : comprend les professeurs invités, les personnels associés à temps partiel (PAST), les professeurs associés à temps plein (PRAS), les attachés temporaires d'enseignement et de recherche (ATER), les moniteurs, les lecteurs, les maîtres de langues et les contractuels du second degré.

Ressources propres : les ressources propres des établissements d'enseignement supérieur comprennent les contrats de recherche et les prestations à caractère intellectuel, les droits universitaires, les revenus de formation continue, le produit de la collecte de la taxe d'apprentissage et des ressources diverses (produits financiers, vente de produits, produits d'activités annexes comme les locations).

SHON : surface hors œuvre nette. Définie par l'article R.112-2 du code de l'urbanisme, elle est égale à la somme des surfaces de plancher de chaque niveau de construction de laquelle on déduit l'ensemble des surfaces non aménageables (terrasses, zones de stationnement par exemple).

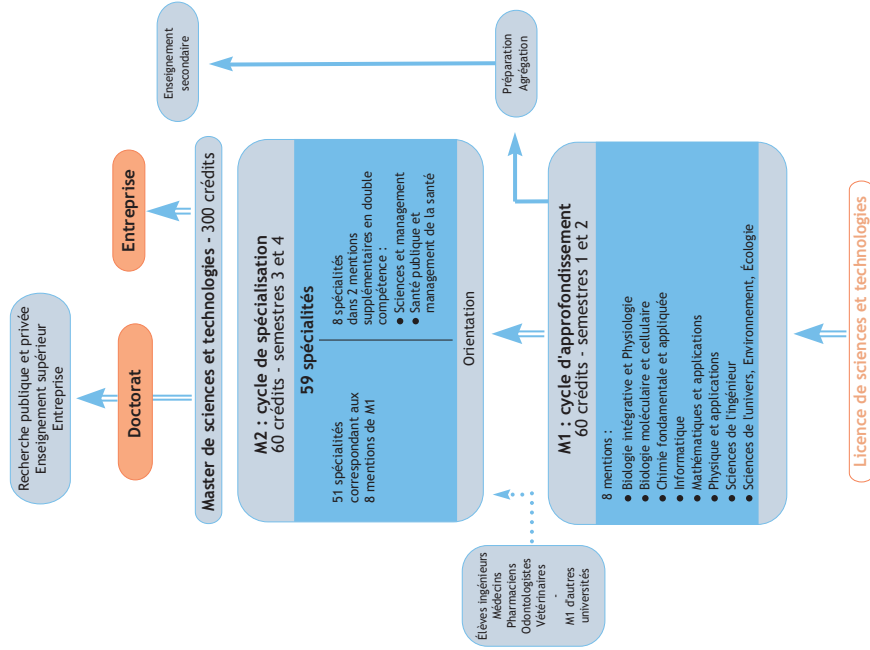
SISE : Système d'information sur le suivi des étudiants. Le système SISE recense, au travers des inscriptions prises, les étudiants inscrits dans les principaux établissements universitaires et assimilés ainsi que leurs résultats aux diplômes. SISE recense les étudiants inscrits aux formations diplômantes (ou assimilées) d'une durée minimale d'une année. Le système SISE repose sur deux remontées annuelles : les universités réalisent des extractions de leurs logiciels de gestion de la scolarité (APOGEE notamment) et transmettent ces informations à la Direction de l'évaluation et de la prospective du MENESR.

Toutes composantes : comprend l'ensemble des composantes de l'université y compris les IUT, écoles internes et externes rattachées.

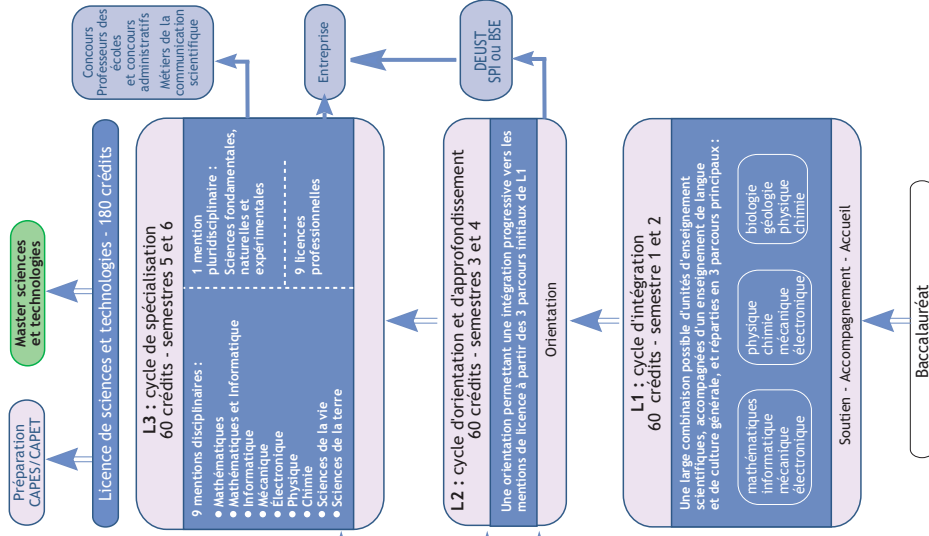
Typologie des universités : les universités appartiennent à une des 5 catégories suivantes : scientifiques et/ou médicales (15 établissements), pluridisciplinaires avec santé (20), pluridisciplinaire hors santé (25), tertiaires dominante lettres et sciences humaines (15), tertiaires dominante droit et/ou économie (9). Cette typologie a été établie par la Direction de l'enseignement supérieur du MENESR à partir des effectifs d'étudiants répartis par grande discipline hors filières d'IUT et d'ingénieurs. Elle ne prétend pas prendre en compte toute la diversité des établissements, mais permet des regroupements objectifs et stables sur des critères simples.

Schéma des études à l'UPMC

Coursus de master de sciences et technologies



Coursus de licence de sciences et technologies



Liste des sigles

ACI	Action concertée incitative
AFIP	Aide à la formation et à l'insertion professionnelle
AGLAE	Automatisation de la gestion du logement et de l'aide à l'étudiant (application informatique)
AGORA	Aide à la gestion optimisée des ressources ATOS (application informatique)
AP-HP	Assistance publique-Hôpitaux de Paris
APOGEE	Application pour l'organisation et la gestion des enseignements et des étudiants (application informatique)
ARTT	Aménagement et réduction du temps de travail
ATER	Assistant temporaire d'enseignement et de recherche
CA	Conseil d'administration
CAPES	Certificat d'aptitude au professorat de l'enseignement secondaire
CAPET	Certificat d'aptitude au professorat de l'enseignement technique
CCPG	Commission consultative paritaire générale
CEA	Commissariat à l'énergie atomique
CEMAGREF	Centre national du machinisme agricole, du génie rural, des eaux et des forêts
CEVU	Conseil des études et de la vie universitaire
CHU	Centre hospitalier universitaire
CIUP	Cité internationale universitaire de Paris
CNES	Centre national d'études spatiales
CNRS	Centre national de la recherche scientifique
CNU	Conseil national des universités
CPE	Commission paritaire d'établissement
CPGE	Classe préparatoire aux grandes écoles
CREPUQ	Conférence des recteurs et des principaux des universités du Québec
CROUS	Centre régional des œuvres universitaires et scolaires
CS	Conseil scientifique

DAEU	Diplôme d'accès aux études universitaires
DCEM2	2 ^e année de deuxième cycle d'études médicales
DCEM4	4 ^e année de deuxième cycle d'études médicales
DEA	Diplôme d'études approfondies
DEP	Direction de l'évaluation et de la prospective
DES	Direction de l'enseignement supérieur
DESS	Diplôme d'études supérieures spécialisées
DEUG	Diplôme d'études universitaires générales
DEUST	Diplôme d'études universitaires scientifiques et techniques
DPMA	Direction des personnels, de la modernisation et de l'administration
DRIRE	Direction régionale de l'industrie, de la recherche et de l'environnement
DRITT	Direction des relations industrielles et du transfert technologique
ECTS	<i>European Credit Transfer System</i>
EFU	Équipe de formation universitaire
ENS	École normale supérieure
ENSCP	École nationale supérieure de chimie de Paris
EPST	Établissement public à caractère scientifique et technique
EPU	École polytechnique universitaire
ERASMUS	<i>European Community Action Scheme for the Mobility of University Students</i>
ERT	Équipe de recherche technologique
ESPCI	École supérieure de physique et de chimie industrielles (de la Ville de Paris)
FOAD	Formation ouverte à distance
FRE	Formation de recherche en évolution
FSE	Fonds social européen
GESUP	Gestion des enseignants-chercheurs dans le supérieur
GHU	Groupement hospitalier universitaire
HARPEGE	Harmonisation personnel gestion (application informatique)
HDR	Habilitation à diriger des recherches
IATOS	(Personnels) ingénieur, administratif, technique, ouvrier et de service
IFITEP	Institut de formation d'ingénieurs en techniques électroniques de Paris
IFR	Institut fédératif de recherche
IFREMER	Institut français de recherche pour l'exploitation de la mer
IMPC	Institut des matériaux de Paris-Centre
INRA	Institut national de recherche agronomique
INRIA	Institut national de recherche en informatique et automatique
INSEE	Institut national de la statistique et des études économiques
INSERM	Institut national de la santé et de la recherche médicale
IPBC	Institut de physiologie et biologie cellulaires
IRD	Institut de recherche pour le développement
IREDU	Institut de recherche en économie de l'éducation

IST	Institut des sciences et techniques
ITA	(Personnels) ingénieur, technique et administratif
ITARF	(Personnels) ingénieur, technique, administratif, de recherche et de formation
IUT	Institut universitaire de technologie
LMD	Licence, master, doctorat
MENESR	Ministère de l'Éducation nationale, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche
MSBM	Maîtrise de sciences biologiques et médicales
MSTP	Mission scientifique, technique et pédagogique
NABUCO	Nouvelle approche budgétaire et comptable
PAST	Personnels associés à temps partiel
PCEM1	1 ^{ère} année du premier cycle des études médicales
PCRD	Programme-cadre de recherche et développement
PEDR	Prime d'encadrement doctoral et de recherche
POPPEE	Système d'information sur les emplois, les postes et les personnels (application informatique)
POPPEE-BIB	Système de gestion informatique de la totalité des personnels des bibliothèques et des musées
PPF	Programme pluri-formations
PU-PH	Professeur des universités - praticien hospitalier
RMN	Résonance magnétique nucléaire
SAIC	Service d'activités industrielles et commerciales
SAN REMO	Système d'analyse et de répartition des moyens aux établissements d'enseignement supérieur
SCD	Service commun de documentation
SFP	Service de la formation permanente
SHON	Surface hors œuvre nette
SHS	Sciences humaines et sociales
SISE	Système d'information sur le suivi des étudiants
SPI	Sciences pour l'ingénieur
STIC	Sciences et technologies de l'information et de la communication
SV	Sciences de la vie
TIC	Technologies de l'information et de la communication
TICE	Technologies de l'information et de la communication pour l'enseignement
UE	Unité d'enseignement
UFR	Unité de formation et de recherche
UMR	Unité mixte de recherche
UPMC	Université Pierre et Marie Curie
UTES	Usage des technologie éducatives en sciences
VAE	Validation des acquis de l'expérience
VAP	Validation des acquis professionnels

Réponse du président



Le Président

Paris le 22 novembre 2005

Monsieur le Président,

Le rapport du comité national d'évaluation présente une analyse assez réaliste de l'état de l'UPMC et de son évolution depuis sa dernière visite en 1995. Il pointe les forces, les faiblesses de l'université et apprécie nettement les progrès qui ont été réalisés ces dix dernières années. Je voudrais cependant signaler qu'ils sont le résultat du travail d'une équipe qui a su mobiliser autour d'elle une grande partie de la communauté universitaire dans le cadre d'un projet de politique universitaire, annoncé lors de mon élection en 2001, et s'appuyant sur les réalisations de mon prédécesseur, Jean Lemerle.

Les réformes ne valent que par leur contenu qui détermine leur caractère progressiste ou non, mais elles ne peuvent être acceptées sans débat démocratique. La mise en place de la nouvelle offre de formation s'inscrit dans le cadre du processus de Bologne. Menée comme un véritable projet d'établissement, elle s'est faite sous le contrôle attentif des conseils. Les débats ont été vifs mais constructifs et je dois rendre hommage à ce propos aux élus IATOS, étudiants et enseignants qui dans leur très grande majorité ont accompagné ce processus malgré les difficultés résultant du contexte politico-syndical national. De la même façon, la restructuration de la recherche, entamée sous le mandat précédent par la mise en place des instituts fédératifs de recherche dans le secteur de la biologie, de la médecine, de l'écologie et de l'environnement, n'a pu se poursuivre que par le travail de la direction et du directoire de la recherche relayés par le conseil scientifique et les directeurs des unités de recherche.

Ce renouveau de nos formations et ce renforcement de notre dispositif de recherche ont été accompagnés par une attention accrue portée à la politique de recrutement des enseignants-chercheurs et des IATOS. Cette politique a profité du formidable flux des départs à la retraite des cinq dernières années mais aussi d'une forte incitation à la mobilité interne des personnels IATOS, initiée par Jean Lemerle et amplifiée sous mon mandat.

Dans le même temps, un important effort en matière de rénovation des laboratoires a été entrepris en saisissant l'opportunité que représentait le chantier de rénovation de Jussieu et de la recréation d'un service de logistique immobilière efficace et rentable puisque le coût de revient du m² réhabilité est sensiblement inférieur aux normes ministérielles.

Il est nécessaire cependant de dire quelques mots sur les éléments du rapport qui sont en demi-teinte. En ce qui concerne la vie étudiante, nous sommes bien conscients d'être loin du compte malgré l'effort réalisé en cinq ans : construction d'une maison des étudiants et des activités culturelles à la place des anciens baraquements, création d'une direction des affaires sociales, culturelles et de la vie étudiante. Mais il faut que l'Etat et les collectivités territoriales cessent leurs atermoiements, cessent, en outre, de considérer qu'il y a trop de surfaces à Jussieu et acceptent d'aider l'UPMC à se doter d'un campus principal moderne et attractif. L'Etat doit donner les moyens nécessaires, dans le cadre du contrat de développement quadriennal, en particulier sur le volet immobilier des campus de la composante médicale et des stations marines. Il est évident que si l'UPMC continue à devoir choisir, comme ce fut le cas ces dernières années, entre la mise à niveau et l'adaptation de ses laboratoires de recherche, qui font sa force et sa réputation, et les travaux en vue de l'amélioration de la vie étudiante, les progrès ne seront que très lents en ce domaine !

Il est consternant de constater que les commissions d'enquête qui se succèdent à Jussieu ne cessent de remettre en cause le désir de l'UPMC d'avoir une plus grande latitude en ce qui concerne la restauration, les activités sportives et culturelles, la disposition de logements d'accueil et les bibliothèques étudiantes. Le CNE note avec justesse la faiblesse des contacts entre le CROUS et l'UPMC, mais depuis de trop longs mois le rectorat bloque la ratification de la convention conclue entre l'UPMC et le CROUS et il faut reconnaître que l'initiative du ministre Jack Lang de confier à l'architecte Jean Nouvel une mission sur Jussieu n'a eu comme seule conséquence que de geler la rénovation actée du restaurant universitaire, les crédits ayant été redéployés. L'attentisme du rectorat dans ce domaine, comme la frilosité du ministère ou de la région à investir dans un véritable contrat d'objectifs et de moyens rend notre action difficile.

En effet, la région Ile-de-France doit accepter de faire pour la plus grande université scientifique et médicale francilienne, qui reçoit plus du tiers des étudiants dans ces disciplines, ce qu'elle fait pour d'autres. L'UPMC a proposé à la région de conclure avec elle un contrat d'objectifs et de moyens. A ce jour elle n'a reçu aucune réponse précise bien que le président de la région ait, récemment, évoqué cette perspective. Nous avons eu plus d'attention de la région Bretagne et de la région Languedoc Roussillon qui ont participé au développement des stations marines de Roscoff et de Banyuls.

Pour autant, l'université n'est pas restée inactive : la direction de l'action sociale, culturelle et de la vie étudiante créée en 2002, comporte aujourd'hui 10 personnels d'appui et est dirigée par une chargée de mission à plein temps. Près de 50 associations sont domiciliées à l'UPMC et un Sénat des associations a été créé. La maison de l'action culturelle et de la vie étudiante de 800 m² a été ouverte en 2003 dans des locaux neufs. De plus, une annexe de 300 m² sera ouverte à la rentrée 2006 dans le nouveau bâtiment de 16 000 m² (l'Atrium) qui doit accueillir l'ensemble des étudiants de la première année du cursus de licence. La création d'une crèche est en discussion avec la Mairie de Paris dans le cadre d'une convention globale. En 2005, 22 manifestations (conférences, salons, forums et expositions) ont été organisées par l'université et, parmi elles, 15 concernaient la diffusion de la culture scientifique et technique. L'évolution de l'attractivité de l'UPMC dans son contexte local peut s'apprécier à travers la fête de la Science : 56 actions ayant reçu 2600 visiteurs dans 17 laboratoires en 2002, 91 actions dans 51 laboratoires et 5900 visiteurs en 2004.

Le deuxième point sur lequel je souhaite réagir est l'appréciation portée sur la politique internationale de l'UPMC, tout en reconnaissant que notre université ne disposait pas, dans ce domaine, d'une politique digne de ce nom ces dernières années. Le service des relations internationales avait une politique de guichet, voire de clientélisme, l'argent y était rare, les laboratoires se débrouillant pour la plupart tout seuls pour trouver les financements. La politique européenne reposait sur un tout petit nombre de personnes et les programmes Erasmus, Socrates ou autres étaient et restent encore trop confidentiels. Les choses sont cependant en train de changer. Nous avons recruté un chef de service de très haut niveau, créé en 2003, à la Présidence, un poste politique confié à une élue du conseil scientifique, pour impulser, avec l'appui d'un Directoire, la politique de l'université dans ce domaine à travers, par exemple, une politique d'appels à propositions en liaison avec le directoire des formations et le directoire de la recherche. Une enveloppe financière, des allocations fléchées, des chaires internationales et des mois de professeurs invités ont été mis à la disposition de cette politique. Nous avons créé un bureau Europe en recrutant deux cadres (niveau ingénieur de recherche et CASU). Ce bureau doit aider les porteurs de projets dans leurs démarches administratives et politiques auprès des instances et de l'administration européenne ainsi que des universités européennes partenaires, à finaliser leurs projets en R&D et en formation et à faire le lobbying nécessaire. Cependant, nous savons que l'université ne devra pas en rester là. Enfin, la réorganisation du service des relations internationales pour améliorer le nombre et le contenu des programmes d'échanges et l'accueil de l'ensemble des étudiants étrangers est en cours. Pour autant, dans le futur, notre université ne fera pas l'économie d'un débat sur les pré-requis nécessaires pour accepter un étudiant étranger.

Le rapport du CNE pointe l'insuffisance de l'UPMC en matière de valorisation et de transfert de technologie, de création d'emplois et de relations avec les entreprises. Il est exact que la formation au transfert technologique dans les masters et les écoles doctorales doit être amplifiée, il n'en reste pas moins que le SAIC de l'UPMC a le chiffre d'affaires le plus élevé de toutes les universités et établissements apparentés en dépit du fait que les organismes de recherche et l'AP-HP lui font une concurrence acharnée et parfois discutable, ce qui ne facilite pas la concertation.

En ce qui concerne les doctorants, leur nombre est stabilisé depuis cinq ans bien que le nombre des allocations doctorales attribuées à nos écoles ait été réduit ces dernières années. La création de l'institut de formation doctorale (IFD) ayant rang d'UFR, approuvée à la majorité qualifiée par le conseil d'administration permettra d'améliorer la lisibilité et l'attractivité de la formation doctorale à l'UPMC. L'IFD contribuera à la simplification de la carte des formations doctorales en Ile-de-France en mettant en place, avec ses principaux partenaires, des programmes doctoraux transversaux. Il améliorera l'attractivité des formations par leur mutualisation et renforcera l'accompagnement du projet professionnel des doctorants. Il veillera à la régularité de l'attribution des allocations de recherche et à la conformité de l'attribution des thèses. La mise en place des indicateurs extraits de la base de données unique des doctorants, relayée par l'association des docteurs de l'UPMC pour le suivi de leur parcours professionnel, permettra une évaluation continue des formations doctorales. L'IFD aidera au montage des écoles d'été européennes et à l'accueil des doctorants étrangers. Il convient cependant que le ministère prenne aussi ses responsabilités en acceptant de nous déléguer la répartition de la totalité de nos allocations de recherche, et mette fin à la politique de guichet qui prévaut aujourd'hui.

Le dernier point, sur lequel je souhaite m'exprimer, est l'insuffisance constatée par le CNE dans l'organisation administrative de l'université. Il est vrai que nous avons ces cinq dernières années privilégié la politique de formation et de recherche sur l'administratif. L'administration devant être au service d'une politique, il convenait d'abord de définir cette dernière. Après deux années de discussions, et profitant de l'élaboration de notre projet de développement 2005/2008, nous avons présenté au conseil d'administration, qui l'a adopté, le schéma d'organisation de la présidence et des services qui lui sont directement rattachés. L'arrivée, en octobre 2005, d'un nouveau secrétaire général est pour l'université l'occasion de lancer une réflexion sur l'organisation de son administration et de mettre en œuvre une stratégie de décentralisation de la gestion au plus proche des utilisateurs,

d'instaurer une politique de management des personnels, tout en conservant à la présidence de l'université les marges de manoeuvre nécessaires pour que s'exprime la politique de l'établissement. Par ailleurs, le projet d'e-administration, dans lequel s'engage l'UPMC, devrait permettre d'améliorer les services rendus par notre administration.

Une formidable mutation est en cours au sein de l'UPMC, l'activité de recherche s'exerce déjà au sein de structures de taille importante, sans être excessive, que sont les IFR, les instituts, les grands laboratoires. L'équipe de recherche restera l'unité de base soumise à évaluation et abondée en crédits récurrents. Cet aspect sera renforcé lors du prochain contrat. L'UPMC défend la création de centres de recherche, la loi organisant les universités en prévoit d'ailleurs la possibilité, mais elle a bien conscience que l'organisation de ces centres ne peut se faire qu'en partenariat avec les organismes de recherche qui sont ses partenaires naturels. Elle s'est d'ailleurs adressée à eux dans ce sens. L'activité de formation s'effectuera dorénavant au sein de départements de formation structurés dont les conseils sont en cours d'élection. La composante médicale va devoir aussi s'organiser dans ce sens. Les moyens de formation et de recherche seront gérés au niveau de ces départements et structures de recherche. La poursuite d'une politique ambitieuse en matière de TIC et de TICE, politique saluée dans ce rapport, est un élément important pour renforcer l'attractivité de l'UPMC. Les services en ligne développés dans le cadre de l'Environnement numérique pour la Formation ainsi que l'extension de l'offre de formation ouverte et à distance seront autant d'atouts pour le développement de la mobilité étudiante.

Les composantes de l'université - facultés, UFR, services généraux, administration centrale, présidence, écoles internes ou établissement rattachés - doivent donc revoir leur objet et leur fonctionnement.

Cela a été initié puisque sont déjà mis en place ou en discussion avancée (en particulier sur comment et à quel niveau se décentralise la gestion) les structures suivantes :

- un service général d'enseignement regroupant plusieurs départements de formation : le département de la première année d'intégration et d'orientation du cycle licence et du premier cycle des études médicales, le département des langues, la licence de sciences fondamentales, expérimentales et naturelles, la mention de master sciences et management des sciences ;
- l'Institut de formation doctorale qui regroupe l'ensemble des formations doctorales de l'université ;
- une seule UFR de mathématiques ;
- une seule faculté de médecine ; le CA a, de plus, proposé de créer une faculté d'Odontologie ;
- une Ecole Polytechnique UPMC créée par regroupement des écoles d'ingénieurs ; elle devrait être accompagnée de la création d'une UFR de sciences pour l'ingénieur englobant la mécanique, l'électronique, l'informatique et l'ingénierie chimique ;
- 4 observatoires-écoles internes (IAP, Banyuls, Roscoff, Villefranche) existent dorénavant ainsi qu'un Institut de mathématiques et de physique théorique (IHP) ;
- l'UPMC tient aussi à rester l'université de rattachement de l'ENSCP dès lors que la nouvelle direction de l'établissement confirmera son attachement à ce lien ;
- des discussions sont en cours entre les sciences biologiques, l'écologie, l'environnement et les sciences de la terre pour donner naissance à une UFR des sciences de la nature et de la vie.

La création de départements de formation ou de structures fédératives de recherche ne vise pas à créer une nouvelle strate décisionnelle, mais à trouver, pour l'UPMC, le niveau opérationnel où l'effort collectif d'enseignement, d'une part, et de recherche, d'autre part, trouve sa réalisation la mieux adaptée. Il s'accompagne d'une réflexion nouvelle sur l'articulation d'une politique d'établissement et d'une politique d'UFR (le terme de faculté conviendrait mieux) visant à trouver un équilibre entre l'effort d'enseignement et de recherche des unités opérationnelles ayant des objectifs communs.

Tout le monde constate que le système mis en place il y a plus de vingt ans est arrivé au bout de ses potentialités. Nous souhaitons le dépasser en conservant ce qui en était l'essence, le contrôle démocratique, tout en l'adaptant aux exigences de la société de la connaissance dans laquelle nous sommes entrés.

Enfin, le CNE déclare qu'à l'UPMC, comme dans de très nombreuses universités, les conseils sont plutôt des chambres d'enregistrement, je voudrais moduler cette appréciation. Nous avons tenu tout au long de ces dix dernières années à rendre au conseil scientifique et au conseil des études et de la vie universitaire toutes leurs prérogatives. Certes, le nombre élevé de membres des conseils (60 au conseil d'administration) rend souvent les délibérations un peu confuses et l'absentéisme chronique de certains élus étudiants pose parfois des problèmes de quorum et constitue un appauvrissement dans la réflexion des conseils. Mais comme le note le rapport, les décisions prises par les conseils l'ont toujours été à une large majorité et il nous a été possible de modifier nos statuts une bonne dizaine de fois (création du VP étudiant, création du SAIC, suppression de l'UFR Broussais, création de l'UFR unique de mathématiques, de l'UFR unique de médecine, de l'Ecole Polytechnique Universitaire, de l'Institut d'Astrophysique de Paris, de l'Institut de Formation Doctorale, du département des formations transdisciplinaires etc.) ce qui a nécessité à chaque fois d'obtenir la majorité qualifiée des deux tiers des membres du conseil d'administration. Enfin, je voudrais faire remarquer que l'équipe présidentielle est constituée dans sa très large majorité d'élus aux différents conseils, ce qui a sans doute facilité l'identité de vue entre les conseils et la présidence.

Je vous prie de croire, Monsieur le Président, à l'expression de mes salutations les plus distinguées.

Gilbert BEREZIAT



Organisation de l'évaluation

L'évaluation de l'Université Paris 6 - Pierre et Marie Curie a été placée sous la responsabilité de Paolo **Blasi**, membre du Comité national d'évaluation et Gilles **Bertrand**, président du CNÉ jusqu'en juin 2004 et consultant, et réalisée avec la collaboration de Michel **Levasseur**, président par intérim, et Jean-Loup **Jolivet**, délégué général.

Ont participé à l'évaluation :

Andrzej **Bielecki**, étudiant à l'Université libre de Bruxelles, membre de l'ESIB, Bureau international des étudiants européens ;

Alain **Costes**, professeur à l'Institut national des sciences appliquées de Toulouse, ancien directeur de la technologie au ministère de la Recherche ;

Thierry **Dombre**, professeur à l'Université Grenoble 1 - Joseph Fourier ;

Jean **Étourneau**, professeur à l'Université Bordeaux 1, directeur de l'Institut de chimie de la matière condensée de Bordeaux ;

Pierre **Formstecher**, professeur à l'Université Lille 2 - Droit et santé ;

Fabrice **Hénard**, chargé de mission au CNÉ ;

Michel **Hoffert**, professeur à l'Université Strasbourg 1 - Louis Pasteur ;

Dominique **Marchand**, directrice de l'enseignement supérieur à la Mairie de Marseille ;

Roger **Maynard**, professeur à l'Université Grenoble 1 - Joseph Fourier ;

Laurence **Pinson**, chargée de mission au CNÉ ;

François **Vincent**, professeur honoraire à l'Université Paris 10 - Nanterre, ancien membre du conseil de l'observatoire de la vie étudiante ;

Jean-Louis **Vanherweghem**, professeur et président de l'Université libre de Bruxelles.

Gyslaine Chusseau a assuré la présentation de ce rapport et Nisa Balourd la PAO.

Le Comité remercie les experts qui lui ont apporté leur concours. Il rappelle que ce rapport relève de sa seule responsabilité. Il tient à souligner que l'évaluation porte sur l'état de l'établissement au moment où les expertises ont été réalisées (automne 2004).

Membres du Comité :

Président par intérim : Michel LEVASSEUR

Michel AVEROUS
Paolo BLASI
Michel BORNANCIN
Georges BOULON
Josep BRICALL
Bernard DIZAMBOURG
Claude GAUVARD

Bernard JANNOT
Rose KATZ
Jean-Yves MÉRINDOL
Hélène RUIZ FABRI
Françoise THYS-CLÉMENT
Léo VINCENT

Délégué général : *Jean-Loup JOLIVET*

Directeur de la publication : Michel Levasseur
Édition-Diffusion : Francine Sarrazin

Photographie © Pierre Kitmacher

Créé par la loi de 1984 sur l'enseignement supérieur et érigé en autorité administrative indépendante par la loi d'orientation sur l'éducation de 1989, le CNÉ a vocation à évaluer les réalisations des établissements d'enseignement supérieur dans l'accomplissement de leurs missions (formation, recherche, valorisation de la recherche, coopération internationale, etc.). Il porte une appréciation sur les résultats des contrats qu'ils ont conclus et des partenariats qu'ils ont noués, et dresse le bilan de leurs formations doctorales. Le CNÉ dispose d'un pouvoir d'investigation sur pièces et sur place, et peut solliciter le concours d'experts extérieurs. Il formule des recommandations propres à amender le fonctionnement des établissements et à renforcer l'efficacité de leurs actions, l'exercice de leur autonomie et la qualité de leurs formations. Ses rapports d'évaluation sont consacrés à un établissement, à un site universitaire, à une discipline ou à un thème. Ils sont rendus publics, tout comme le rapport annuel d'activité et le bilan de synthèse établi tous les 4 ans à l'adresse du Président de la République sur l'état de l'enseignement supérieur.

Le CNÉ comprend 25 membres nommés pour 4 ans par décret en conseil des ministres : 19 représentants de la communauté scientifique, français ou étrangers ; 4 personnalités désignées après avis du Conseil économique et social ; 1 membre du Conseil d'État ; 1 membre de la Cour des comptes.

**Comité national d'évaluation
43 rue de la Procession
75015 PARIS
www.cne-evaluation.fr**