

Bilan

du

Projet d'établissement

2009 – 2012

Plan du document

Bilan d'auto-évaluation : note méthodologique	3
Une consultation en ligne	3
Les ateliers thématiques pour un bilan	5
L'élaboration et la rédaction du bilan	7
A. Les missions	9
Politique de formation, orientation et insertion	10
Attirer plus d'étudiants vers les études scientifiques universitaires	10
Améliorer les conditions de scolarité des étudiants	12
Proposer un enseignement de qualité tourné vers la fidélisation et la réussite	13
Inscrire nos formations dans une dynamique européenne et internationale	16
Préparer les étudiants à s'insérer toujours plus efficacement	17
Proposer une offre élargie de qualification tout au long de la vie	18
L'adaptation des structures à la mise en œuvre de la politique de formation	19
Aller vers une plus grande maîtrise de la politique de formation	20
Conclusion	20
Politique doctorale	23
Organisation et structuration du doctorat	23
Recrutement et suivi du projet de recherche doctorale	25
Plan individuel de formation des doctorants	25
Encadrement et formation des encadrants	26
Internationalisation et mobilité des doctorants	26
Suivi de carrière des docteurs	26
Conclusion	27
Politique de la vie étudiante et de la vie de campus	28
Politique de la vie étudiante	28
L'animation des campus	31
Conclusion	34
Politique de recherche, diffusion, valorisation	36
L'UPMC, pilote et opérateur de recherche de site	36
Structuration de la recherche à l'UPMC	42
Conclusion	45
Politique des relations internationales	47
Le développement de la mobilité étudiante et doctorante et l'accueil des étudiants et doctorants étrangers	47
Une meilleure maîtrise des coopérations internationales	49
Conclusion	51
B. Les moyens au service des missions de l'université	52
Gouvernance et pilotage	53
Politique des ressources humaines	56
Allocation et gestion des ressources financières	61
Maîtriser et adapter le patrimoine immobilier	64
Gestion des campus	66
Maîtriser les systèmes d'information	68
La modernisation des services administratifs	70
Politique documentaire	72
Politique de communication	75
Conclusion	77
Liste des acronymes	79

Bilan d'auto-évaluation : note méthodologique

L'auto-évaluation par l'UPMC de l'action qu'elle a conduite dans le cadre de son projet d'établissement 2009-2012 a été réalisée dans le cadre d'un processus comportant une large consultation de la communauté ainsi qu'une implication de ses conseils élus.

Compte tenu de la nouveauté de cette démarche pour l'établissement et de son caractère inédit dans le paysage universitaire français, il importe de préciser le cadre dans lequel s'est déroulé cette auto-évaluation ainsi que les grandes lignes de la méthode suivie.

Cependant, il convient tout d'abord de donner quelques éléments sur le calendrier dans lequel la consultation de la communauté et l'élaboration du bilan se sont inscrites. En effet, au cours de la période de plus d'un an durant laquelle ce processus s'est déroulé, deux autres **facteurs importants de changements** pour l'avenir de l'UPMC intervenaient :

- l'élaboration, par le PRES Sorbonne Université, de sa réponse à l'appel à projet « Initiative d'excellence » fin 2010 et 2011, puis la sélection de son projet SUPER, en février 2012,
- le renouvellement de l'équipe présidentielle, avec le départ de Jean-Charles Pomerol et l'élection de Maurice Renard à la présidence de l'UPMC en septembre 2011, puis les élections des nouveaux conseils, à la mi-janvier 2012, et de Jean Chambaz en mars 2012 à la présidence de l'université.

Engagée sous la présidence de Jean-Charles Pomerol au début 2011 et confiée à Jean Chambaz alors vice président recherche, la préparation du projet d'établissement s'est accompagnée de la mise en place d'un **Comité de pilotage** et d'un **Comité de suivi**. Le premier, constitué de membres de l'UPMC, anime l'élaboration et la rédaction du projet d'établissement et rapporte au comité exécutif de l'université. Le second, composé de membres représentants des trois conseils de l'université (conseil d'administration, conseil scientifique et conseil des études et de la vie universitaire), est régulièrement informé de l'évolution du processus et assure la liaison avec les conseils.

Parallèlement, un **Comité d'Orientat ion et de Prospective**, constitué de personnalités extérieures, déjà mis en place pour la préparation des contrats quadriennaux 2001-2004 et 2005-2008, a accompagné l'UPMC dans la préparation de son contrat quinquennal 2014-2018 en apportant son avis amical et sans complaisance dans la phase préalable de bilan des actions menées, et en produisant le court rapport que l'on trouvera joint sur la situation présente de l'UPMC, les points à améliorer et les priorités qui devraient être les siennes pour les années à venir.

La réflexion sur la démarche d'auto-évaluation requise par la préparation du projet 2014-2018 a conduit à lancer une consultation en ligne auprès de toute la communauté. Tous ceux qui se sentaient concernés par l'UPMC, qu'ils y travaillent ou qu'ils y étudient, ont pu ainsi participer à l'élaboration d'un état des lieux et à un bilan des actions conduites, et contribuer à définir l'avenir de leur université.

Une consultation en ligne

Cette large consultation s'est ouverte, en mai et juin 2011, par la création d'un site internet dédié (www.consultation.upmc.fr) et la mise en ligne d'un **questionnaire** à l'attention de toute la communauté UPMC. La réalisation technique et le dépouillement de ce questionnaire ont été confiés

à un prestataire extérieur, LH2, dans un souci de préservation de l'anonymat des répondants, de transparence et d'objectivité.

Cette démarche ne visait pas à donner une représentation statistique des opinions des membres de la communauté UPMC sur leur université, mais à recueillir le ressenti de tous ceux qui voulaient bien y répondre sur les forces et faiblesses de l'UPMC, leurs raisons d'être optimiste ou pessimiste ainsi que sur leurs valeurs et les actions prioritaires à mener. Les effectifs des répondants qui se sont prononcés sont mentionnés pour chacune des questions dans les résultats de cette consultation joints en annexe.

Une trentaine de questions y abordaient successivement trois champs :

- La vie à l'Université Pierre et Marie Curie ;
- L'état des lieux, les forces et les faiblesses des principales activités de l'UPMC
 - o l'enseignement et les formations à l'UPMC
 - o l'orientation et l'insertion professionnelle des étudiants et diplômés de l'UPMC
 - o la recherche à l'UPMC
 - o la valorisation des activités et des résultats de la recherche à l'UPMC
 - o le rayonnement de l'UPMC.
- Le développement de l'UPMC.

Aux questions fermées relatives pour la plupart au degré de satisfaction ressentie, s'ajoutaient des questions ouvertes, dont 7 « cartes blanches » permettant au répondant de faire part librement de ses suggestions, critiques ou attentes.

Inédite en France, cette démarche a rencontré un large écho : 5889 personnes y ont répondu, soit plus de 25% des enseignants-chercheurs et des BIATSS (bibliothécaires, ingénieurs, administratifs, techniciens, de service et de santé), 12% des chercheurs et ITA (ingénieurs, techniciens et administratifs des organismes de recherche intégrés dans les unités UPMC), 12% des doctorants et près de 10% des étudiants.

La présentation et l'analyse des réponses à ce questionnaire, établies par LH2, ont été mises en ligne en septembre 2011 ainsi que l'ensemble des verbatim (15600 verbatim, 300 pages).

Parallèlement, la direction du contrôle de gestion et de l'évaluation, en relation avec les vice-présidences et les directions générales, a préparé 66 **fiches de bilan** : celles-ci présentent les actions conduites au regard des objectifs indiqués dans le projet en cours et de leurs indicateurs. Ces fiches bilan ont également été mises en ligne sur le site de la consultation.

Les résultats de la consultation ne doivent aucunement être considérés comme les résultats d'un sondage ; il importe de les tenir pour des indications à mettre en perspective et à ne pas surinterpréter. Ainsi les taux de satisfaction ou d'insatisfaction dans le bilan qui suit doivent toujours être rapportés au nombre de ceux qui ont répondu et se sont prononcés à son sujet. Le Comité de suivi a fait part de l'intérêt que pourrait avoir la réitération d'une telle démarche de consultation pour faire apparaître l'évolution des ressentis de la part de la communauté.

L'intérêt de ces résultats étant ainsi de susciter le débat et d'ouvrir la discussion à une large échelle, notamment au regard des actions menées, des **ateliers thématiques** ont été proposés à la communauté UPMC dans le but de discuter des éléments d'un bilan et de contribuer ainsi à la phase d'auto-évaluation requise par l'AERES. Ces ateliers, dont les comptes rendus sont en ligne sur le site www.consultation.upmc.fr, ont porté sur les thèmes suivants :

- La formation et l'insertion professionnelle,
- La recherche et sa valorisation,
- Vie du campus et vie étudiante,
- Métiers et missions,
- Attractivité et action internationale.

Les ateliers thématiques pour un bilan

Les premières réunions de ces ateliers, entre le 7 et le 16 novembre 2011, ont rassemblé entre 40-45 et 80-85 personnes, un tiers environ prenant la parole. Les secondes, dans la première quinzaine de décembre 2011, ont mobilisé la moitié environ de ces effectifs, la part des participants prenant la parole augmentant fortement. En tout, plus de trois cents personnes environ ont participé à au moins l'un de ces ateliers.

Une grande partie des participants était composée de BIATSS ou d'ITA, venant pour la moitié des services centraux, et des enseignants-chercheurs s'impliquant au titre de leur fonction d'enseignant.

Ces ateliers ont mobilisé un nombre particulièrement faible d'étudiants (une demi-douzaine) et très peu de chercheurs ou d'enseignants-chercheurs venant au titre de leur métier de chercheur. Des personnels syndiqués et représentants élus ont participé à la moitié des réunions de ces ateliers.

Les discussions ont été conduites à partir d'un rappel des résultats de la consultation et des verbatim les plus récurrents sur les sujets considérés, présentés en fonction de la catégorie de leurs auteurs (enseignant-chercheur, chercheur et doctorant ; BIATSS et ITA ; étudiant), ainsi que d'une brève présentation des actions conduites listées par les fiches de bilan mises en ligne.

Chacun de ces ateliers a permis de faire remonter des ressentis et des avis liés pour la plupart aux expériences personnelles ou sectorielles des participants et souvent agrémentés de propositions ou de souhaits que des réunions ultérieures consacrées à la mise en œuvre du projet d'établissement pourront exploiter. Les contraintes de calendrier n'ont pas permis en effet de tenir des ateliers dans la phase d'élaboration du projet comme cela avait été prévu (et annoncé) initialement.

D'un atelier thématique à l'autre, l'implication des membres de la communauté UPMC et les dynamiques d'élaboration d'un bilan ont été assez différentes.

L'atelier consacré à la **formation** et à l'**insertion professionnelle à l'UPMC** a largement mobilisé les enseignants-chercheurs impliqués dans les départements de formation, mais quasiment aucun étudiant n'y était présent. L'engagement des enseignants-chercheurs en faveur des missions de formation et d'insertion professionnelle trouve bien son cadre au niveau de l'établissement. Quant aux étudiants, ils se positionnent en usagers et ne se sont pas sentis concernés par la démarche de bilan que proposait cette consultation.

Parmi les principaux enseignements que cet atelier a fait remonter, on relèvera :

- Les interventions des participants, confirmant en cela les réponses au questionnaire, mettent bien en évidence l'importance du thème de *l'insertion professionnelle* : cette préoccupation doit être intégrée tout au long des études. Ce point n'est pas étranger au regard porté sur l'hétérogénéité des étudiants, qui conduit à prendre en compte l'hétérogénéité non seulement sociale ou de niveau, mais aussi de *motivation* : il faut conduire un travail avec l'étudiant sur les motivations. Les thèmes de l'insertion professionnelle et de la motivation ne sont pas non plus étrangers au diagnostic porté par cet atelier sur la question de *l'évaluation* : la façon dont l'étudiant appréhende l'évaluation est un point problématique à travailler. Il s'agit en effet d'évaluer des compétences autant que des connaissances, et donc, sans doute, d'amener l'étudiant à travailler différemment.
- Le déficit d'articulation entre formation initiale et formation tout au long de la vie, de même que l'insuffisance de la démarche qualité apparaissent comme deux points faibles.
- L'articulation de la politique de formation aux actions conduites aux différents niveaux de l'établissement dans ce domaine (de la VP formation à l'équipe en charge d'une UE en passant par les départements et les UFR), ne va pas de soi.

L'atelier portant sur la **recherche et sa valorisation à l'UPMC** a, quant à lui, mobilisé un très faible nombre d'enseignants-chercheurs et de chercheurs ; il a réuni plutôt des personnes qui, par leur fonction, viennent en appui à la recherche, que ce soit dans les laboratoires ou au niveau des services centraux.

Indissociable du principe de liberté scientifique, l'activité de recherche s'effectue aux yeux des chercheurs dans le cadre du laboratoire, qui a souvent de multiples tutelles, et des interactions avec des collègues du même domaine, quelle que soit leur localisation. A la différence des missions de formation et d'insertion professionnelle, la mission de recherche se développe selon des modalités pour lesquelles le niveau de l'établissement n'est pas (encore) perçu comme des plus pertinents.

La démarche proposée (consultation ouverte à l'ensemble de la communauté UPMC, échange de vues pour établir un bilan au niveau de l'établissement) ne semble ainsi *a priori* pas évidente pour la mission de recherche. Le rôle que joue l'établissement dans la structuration de la recherche en son sein, ou sa contribution à la définition des modalités d'attribution des moyens dont elle a besoin ne semblent pas vraiment reconnus par les chercheurs.

Cet atelier a permis de faire remonter notamment les éléments suivants pour un bilan :

- L'évolution des modalités de financement de la recherche (par projets) amène à renforcer, ou plutôt à mieux faire connaître, l'appui que l'université peut apporter aux chercheurs.
- Les programmes incitatifs mis en place par l'UPMC depuis 3 ans sont un point fort de la politique de recherche, et le développement d'interactions entre laboratoires est bien perçu.
- Les étudiants ressentent une coupure entre les formations qu'ils suivent et l'activité de recherche de l'université qu'ils ne perçoivent guère et de laquelle ils regrettent d'être éloignés. Cette coupure échappe en revanche aux enseignants-chercheurs.
- La question a été posée des relations de l'UPMC avec la société, dans un contexte où les valeurs de la recherche et des savoirs scientifiques conviennent de moins en moins et renvoient pour certains à des intérêts industriels biaisés plus qu'à des intérêts citoyens. La valorisation de la recherche en direction de la société devrait faire place à la présentation des controverses auxquelles la recherche peut donner lieu.

L'atelier dédié à **la vie du campus et à la vie étudiante à l'UPMC** a réuni beaucoup plus de personnels en charge des services liés à la vie du campus et à la vie étudiante que d'étudiants.

Cet atelier a mis en évidence le développement assez faible de la vie du campus et de la vie étudiante. Il a permis l'expression d'une demande forte en la matière. Cependant, venant pour une très large part de personnes attachées à ces questions du fait de leur fonction, cette demande n'est peut-être pas largement partagée, au moins avec ce degré d'intensité, par l'ensemble de la communauté. On peut se demander si cette faiblesse, liée notamment à la taille de l'établissement et imputable pour partie aux conditions et modes de vie en région parisienne, n'est pas, jusqu'à un certain point, entérinée par les étudiants et les personnels.

Parmi les éléments pour un bilan que cet atelier a abordé, on mentionnera ici :

- Les actions, dispositifs et événements qui favoriseraient l'accueil et l'intégration des étudiants, enseignants et personnels, s'ils existent au sein de certaines composantes (EPU, formations paramédicales...) sont insuffisants à l'échelle de l'université : l'absence de lieux adaptés (espace de sociabilité, salle de spectacle, locaux pour les associations...) en est sans doute une raison.
- Si le service social pour les personnels est relativement bien adapté aux besoins, celui qui est dédié aux étudiants apparaît comme sous-dimensionné au regard des besoins, mais un travail doit être accompli sur les d'indicateurs qui permettraient de bien identifier ces besoins.

L'atelier relatif aux **métiers et missions à l'UPMC** a rassemblé presque exclusivement des personnels BIATSS et ITA ; quelques enseignants-chercheurs y ont toutefois participé. C'est sans doute des cinq ateliers celui où les interventions des personnels élus ou syndiqués ont joué le rôle le plus significatif.

Cet atelier a mis en évidence, par delà le sentiment de manque de reconnaissance de certaines catégories de personnels (BIATSS, MCU), des difficultés liées aux différences d'identité professionnelle des enseignants-chercheurs et des personnels qui viennent en appui aux missions, ainsi que des difficultés liées à l'évolution des missions et du contexte dans lequel elles doivent être conduites.

Les échanges de vues ont permis d'aborder, par delà les ressentis individuels, les questions relatives aux missions et métiers au niveau de l'établissement, en tenant compte du cadre contraignant dans lequel se trouve l'établissement comme des marges de manœuvre qui lui sont laissées.

Parmi les nombreux éléments de diagnostic mis à jour par cet atelier, on notera ici :

- L'évolution qui depuis plus de 10 ans a conduit à une centralisation des services, à une diminution du rôle des UFR et à l'amoindrissement voire la suppression des équipes de proximité qui s'en est suivie.
- La méconnaissance du fonctionnement de l'établissement, l'insuffisante formalisation des procédures à suivre ou le manque de communication à leur sujet ; le déficit de compréhension et de bonne articulation entre les fonctions d'appui et ceux qui sont en charge des missions d'enseignement et de recherche ; la porosité croissante des métiers et les limites de la poly-fonctionnalité des personnels.
- La difficulté d'une gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences, due pour partie à la nouveauté et à la faiblesse de la culture d'anticipation que cette gestion requiert mais aussi aux différentes contraintes extérieures, liées par exemple aux modalités de recrutement.

La première réunion de l'atelier sur **l'attractivité et l'action internationale de l'UPMC** a été notamment l'occasion de quelques prises de paroles de personnels syndiqués remettant en cause l'« idéologie » induite par la consultation sur ce thème et les différents sujets sur lesquels il était proposé d'échanger. La seconde réunion s'est déroulée avec des enseignants-chercheurs ou personnels ITA majoritairement impliqués dans des actions internationales.

L'action internationale a essentiellement été perçue au niveau des actions ou programmes que pouvaient mener les enseignants-chercheurs et les structures auxquelles ils sont directement rattachés plutôt qu'au niveau de l'établissement en tant que tel. De ce fait, les éléments d'auto-évaluation ont plutôt porté sur l'articulation entre moyens et services d'appui d'une part et actions internationales de l'autre. Cependant, la question d'une politique des langues a été posée par delà le seul service des langues, au niveau de son articulation avec les départements de formation.

Le thème « **information et communication** » est apparu de façon récurrente dans ces ateliers. La diffusion de l'information, les moyens de la communiquer aux membres de la communauté concernés, les modalités d'une communication interne qui contribuent à la vie de l'université aussi bien que la présentation des informations aux publics extérieurs, en français et en anglais, sont apparus comme des facteurs importants, voire décisifs, mais dont la réalisation, bien souvent, apparaît insuffisante ou problématique.

L'élaboration et la rédaction du bilan

Les bilans relatifs aux missions (« Politique de recherche, diffusion et valorisation », « Politique de formation, orientation et insertion », « Politique doctorale », « Politique des relations internationales », « Politique de la vie étudiante et de la vie des campus ») ont été rédigés entre mars

et mai 2012 dans le cadre de petits groupes constitués de membres du Comité de pilotage pour le projet d'établissement, sur la base des éléments issus de différentes sources : projet, actions (citées dans les fiches), retours de la consultation et des ateliers thématiques...

Le projet 2009-2012 se structurait autour de deux grandes parties : « Les missions » et « Les moyens au service des missions ». Le bilan ici présenté de l'action conduite dans le cadre de ce projet reprend naturellement cette structuration.

Les volets du bilan relatif aux cinq missions de l'UPMC ont été élaborés en prenant en compte autant que possible les moyens mis à leur service. Le bilan des « moyens mis au service des missions » offre une perspective complémentaire, centrée notamment sur la professionnalisation de l'organisation des fonctions support que l'on voudrait véritablement *au service* des politiques présentées précédemment.

Les premières rédactions de ces bilans ont été communiquées aux conseils (CEVU, CS et CA) des mois de juin et juillet 2012. Elles sont complétées par de brèves synthèses politiques rédigées par les vice-présidents concernés.

Parallèlement à la rédaction de ce bilan, une **version complétée et actualisée des fiches** a été établie : ces fiches présentent sur chacun des sujets abordés une évaluation recensant les actions menées et présentant des indicateurs et données quantitatives. L'ensemble de ces 75 fiches est joint en annexe.

A.

Les missions

Politique de formation, orientation et insertion

L'UPMC entend former ses étudiants pour leur donner non seulement une solide culture scientifique, mais aussi les compétences que requiert la complexité actuelle du monde professionnel et, au-delà, de nos sociétés modernes.

Son projet vise à donner à la politique de formation une orientation et des finalités qui tirent au mieux parti de la dimension universitaire de l'établissement, il entend ainsi :

- « faire acquérir aux étudiants une culture scientifique pluridisciplinaire associée à des compétences transversales leur donnant une ouverture plus grande aux questions de société, aux apports du travail en équipe et à la gestion de projets »,
- « favoriser un contact plus précoce avec les pratiques de la recherche qui doivent aussi développer la créativité des futurs diplômés ».

Cinq objectifs constituent les éléments de la politique de formation inscrits dans le projet 2009-2012. Ils visent à « poursuivre le développement de projets de formation originaux et ambitieux » et à « faire évoluer les cursus » :

- attirer les meilleurs élèves, motivés par les études scientifiques,
- aider tous ses étudiants à trouver leur voie vers la réussite,
- promouvoir la mobilité comme une richesse éducative et culturelle,
- offrir à tous les diplômés de l'UPMC les meilleures conditions possibles d'insertion et de promotion professionnelles,
- faciliter la reprise d'études tout au long de la vie.

Alors que le bilan du précédent contrat s'organisait autour de quatre volets (formation initiale ; formation continue ; TICE, FOAD et EAD ; études et vie étudiante), le projet 2009-2012 invite à une vision plus intégrée des différentes dimensions de la politique de formation tout en complétant les objectifs qu'il se donne par des actions-cibles assez concrètes qui contribueront à leur mise en œuvre.

Ce bilan s'organise en fonction de cette vision intégrée de la politique de formation et reprend dans ses grandes lignes la structuration du projet. Il prend en compte les éléments de diagnostic que constituent les réponses apportées aux questions posées dans le cadre de la consultation en ligne dont une grande partie portait sur l'enseignement et les formations à l'UPMC.

Attirer plus d'étudiants vers les études scientifiques universitaires

Dans le prolongement du précédent projet (2005-2008), l'UPMC se veut être « une université de premier choix pour les bacheliers » et entend « donner une deuxième chance aux étudiants mal orientés », en l'occurrence, faciliter la réorientation des étudiants de la PAES et des CPGE.

Une action en direction des lycéens

Le recrutement d'étudiants intéressés par des études scientifiques et ayant les capacités de poursuivre une formation de ce type, quelles que soient leur condition sociale et leur origine, est un

objectif majeur de la politique de formation, bien qu'il soit relativement contraint par le dispositif d'admission post-bac (APB).

En amont de l'objectif de recrutement d'étudiants intéressés par des études scientifiques, l'éveil d'une vocation scientifique chez les jeunes est aussi un axe de la politique de l'UPMC, relevant de sa mission de diffusion de la culture scientifique (cf. bilan de la politique de recherche). L'accueil, par les laboratoires d'élèves de troisième dans le cadre de leur stage ou d'élèves de 1^{ère} dans le cadre de leur TPE, peut contribuer de façon significative à susciter de telles vocations chez les jeunes et constitue un levier qui n'est pas suffisamment pris en compte dans la politique de recrutement des étudiants.

L'UPMC fait connaître ses formations à l'occasion de salons et de journées portes ouvertes ; des brochures, réactualisées chaque année, présentent ses formations en apprentissage, en L et en M, en incluant un aperçu sur leurs débouchés professionnels [Fiche 5]. La présentation de l'UPMC et de son offre de formation sur le site APB est cependant jugée, dans le cadre des ateliers, mal actualisée et inadaptée. De même, la présentation des formations sur le site UPMC ne va pas de soi, les spécificités du LMD ne se laissant pas facilement « mettre en image » [CR atelier].

Par ailleurs, la démarche active de *recrutement de bacheliers des filières technologiques ou scientifiques issus d'établissements classés en zone urbaine sensible (ZUS)*, engagée depuis le précédent contrat, est poursuivie. Des partenariats ont été établis avec 13 lycées (contre 8 au début du contrat) dans le cadre des dispositifs « *CAP en Fac* » et « *Pour une université ouverte à tous* ». Cependant, le nombre de bacheliers concernés par « *Cap en Fac* » reste modeste (moins d'une trentaine par an en moyenne), et le bilan de cette action apparaît, au vu des forces qu'elle mobilise et des résultats obtenus, assez mitigé [Fiche 1].

Lisibilité et qualité de l'offre de formation

Au cours des précédents contrats et à l'occasion du passage au LMD, l'UPMC avait sensiblement resserré le nombre de spécialisations en Licence comme en Master. Des 10 mentions de Licence et 10 mentions de Master (pour 61 spécialités de M2) au moment du bilan du projet 2005-2008, l'UPMC est passée à 9 Licences et 11 Masters (pour 68 spécialités de M2) en 2011-2012. Le nombre de Licences professionnelles est passé de 14 en 2007-2008 à 18 en 2010-2011.

La lisibilité de l'offre de formation est également fonction de la pertinence des co-habilitations. Les *partenariats de formation* ont ainsi été limités en Île-de-France à ceux qui permettent effectivement aux étudiants de Master d'acquérir des compétences complémentaires ou dans des spécialités où l'atteinte des masses critiques l'exigent [Fiche 5].

Par ailleurs, après avoir lancé en 2005 un premier double cursus sciences et sciences sociales avec Sciences Po, l'UPMC a développé de nouveaux double cursus, en particulier avec ses partenaires du PRES créé en 2010, Sorbonne Université. Ce sont ainsi en 2011-2012 7 programmes de doubles cursus exigeants qui sont proposés : trois avec Paris-Sorbonne, deux avec Panthéon-Assas, et un avec l'ENSCL, établissement non membre du PRES. Une nouvelle spécialité de Master « environnement et sciences politiques » a été mise en place comme débouché du double cursus sciences et sciences sociales. D'autres spécialités de Master s'inscrivant dans le prolongement des doubles cursus sont à l'étude. Par ailleurs, cinq programmes de *Licences bi-disciplinaires* sont proposés.

Si l'UPMC n'a pu appliquer un nouveau mode de recrutement des étudiants pour toutes ses filières santé du fait des contraintes réglementaires, elle s'est néanmoins attachée à *faciliter la réorientation des étudiants venant de PAES* et ayant échoué au concours. En vue de les attirer en sciences, les bons étudiants de 1^{ère} année d'études de santé n'ayant pas réussi le concours ont la *possibilité de se réorienter vers des cursus scientifiques* et, sous certaines conditions, d'intégrer le L1 au 2nd semestre

[Fiche 2]. En 2009, 125 étudiants de la PAES (ex PCEM1) se sont orientés en 1^{ère} année de Licence et 114 en 2^{ème} année de Licence à l'UPMC dont 75 % en Licence de sciences du vivant.

En vue de former des médecins ayant une double culture en médecine et en sciences, l'UPMC a mis en place un *programme sciences-médecine* permettant aux étudiants de médecine de suivre des enseignements de sciences. Par ailleurs, 2 UE obligatoires de sciences en PCEM2 et 2 en DCEM2 donnent aux étudiants ayant validé leur 6^{ème} année de médecine l'équivalent d'un M1 [Fiche 14].

La *diversité des formations* de l'UPMC [Q7, p. 41] est considérée comme satisfaisante par une très large majorité des répondants (32% Très Satisfaisant et 61% Plutôt Satisfaisant), la part des étudiants très satisfaits (TS) (37%) étant nettement supérieure à celle des BIATSS (18%) ou des E-C (30%).

L'effort visant à diversifier les offres de formation sans créer des parcours à deux vitesses opposant filières élitistes et filières de masse est apprécié par les enseignants-chercheurs [verbatim].

Quant à la *qualité des formations* de l'UPMC [Q7, p. 42], elle est jugée satisfaisante par une majorité presque aussi importante des répondants (26% TS et 62% PS). La part des étudiants de L est cependant légèrement moins élevée (82% contre 87% toutes catégories d'étudiants confondues). Dans leur verbatim, des étudiants relèvent l'inégale qualité des enseignements et le manque de formation des enseignants à la pédagogie.

Mais la qualité des formations universitaires que veut offrir l'UPMC tient au *lien* qu'elles doivent avoir *avec la recherche*. Ce lien [Q9, p. 43] est considéré par 77% des répondants au questionnaire comme satisfaisant (23% TS, 54% PS). Si le pourcentage de satisfaction des étudiants est légèrement plus élevé que celui des enseignants-chercheurs (79% contre 75%), il est variable selon le niveau des étudiants et moins élevé en L2 et L3 et des verbatim d'étudiants indiquent que ce lien n'est pour eux tangible qu'en M2.

Améliorer les conditions de scolarité des étudiants

Le soutien apporté aux étudiants durant leur scolarité consiste d'une part à améliorer, autant que possible, les conditions de leur vie étudiante, d'autre part à faire en sorte qu'ils reçoivent un enseignement de qualité favorisant la réussite du plus grand nombre.

L'accueil des étudiants

L'accueil des étudiants [Q3, p. 10] est considéré comme satisfaisant par 64% des répondants (8% TS, 56% PS) et comme insatisfaisant par 36 % (28% Plutôt Insatisfaisant et 8% Très Insatisfaisant). Cependant, dans leurs verbatim, des étudiants mettent en avant une perception plus critique et jugent l'accueil dans les services médiocre : les étudiants évoquent notamment la lenteur des démarches ou la mauvaise circulation de l'information entre les acteurs.

L'information sur les formations et les enseignements

L'information sur les formations et les enseignements [Q9, p.58] est considérée comme satisfaisante par 55 % des répondants (8% TS, 47% PS) et comme insatisfaisante par 45 % (35% PI et 10% TI). Cependant, les ateliers ont mis en avant des éléments d'un diagnostic plus contrasté : pour certains, l'information apparaît parfois lacunaire ou trop tardive, pour d'autres, la multiplicité des sources et des canaux utilisés facilite le moyen de l'obtenir, ou à l'inverse la rend peu lisible ; l'impression d'une certaine inertie ou passivité des étudiants comme celle d'une amélioration de l'indice de satisfaction des étudiants sur ce sujet depuis que les départements ont en charge cette question sont également avancées.

Les bibliothèques

La politique des bibliothèques s'attache à en faire des lieux de vie qui favorisent l'intégration des étudiants à la vie universitaire ; elle vise aussi à encourager le travail personnel de l'étudiant et à lutter contre l'échec des primo-entrants. Les horaires d'ouverture des bibliothèques ont été élargis, notamment avec l'aide financière de la Région Ile-de-France. Les espaces de travail offerts par la BUPMC ont évolué pour mieux répondre aux nouveaux usages et exigences du travail étudiant. L'évolution de l'offre de formation est prise en compte par la politique d'achat et de mise à jour des collections. Des publications concernant par exemple le monde industriel ont ainsi été acquises pour répondre à la politique de développement des formations professionnalisantes. Des acquisitions en nombre, notamment dans les bibliothèques médicales, sont effectuées pour répondre aux besoins des étudiants [Fiche 9].

Accompagner les étudiants en situation de handicap et répondre aux attentes des étudiants dont la situation requiert un aménagement

Le Relais Handicap Santé Etudiant (RHSE) ainsi qu'une assistante sociale (pour l'ensemble de l'académie de Paris) apportent leur appui aux étudiants souffrant de handicap ou de maladies pour leur permettre de mener leurs études dans les meilleures conditions possibles en définissant un plan d'aménagement de leurs études en fonction des pathologies, de la discipline étudiée et du diplôme préparé, ainsi qu'un aménagement des examens en cas de besoin [Fiche 31].

Le régime d'« étudiant travailleur » implique des aménagements de cursus et des modalités de contrôle des connaissances spécifiques, il s'applique aux étudiants qui travaillent au moins 120 h par semestre (CEVU du 24 novembre 2008) et concerne près de 10 % des étudiants [Fiche 28].

De même, un statut d'étudiant sportif de haut niveau a été créé et une mission spécifique les accueille de manière qu'ils puissent bénéficier des conditions matérielles et pédagogiques leur permettant de mener de front leur double projet [Fiche 33].

Développer l'action en faveur de la santé des étudiants

L'activité du Service de médecine préventive a été mutualisée avec ceux des universités de Paris Panthéon-Assas et de Paris-Sorbonne et son activité s'est sensiblement développée [Fiche 30].

Proposer un enseignement de qualité tourné vers la fidélisation et la réussite du plus grand nombre

L'accompagnement des étudiants dans la réussite de leur parcours

L'accompagnement des étudiants dans la réussite de leur parcours est une priorité importante de la politique de formation.

En Licence, l'UPMC a mis en place des actions spécifiques d'aide personnalisée. Des *Journées d'Orientation Réfléchie* à destination des étudiants de L1 permettent de les aider dans leur choix de discipline et de carrière. Des enseignants référents sont chargés de suivre les étudiants en L1 et de les accompagner dans leur orientation. Des étudiants inscrits au moins en L2 sont par ailleurs recrutés pour accompagner les nouveaux étudiants dans leurs premiers contacts avec l'université. Ce dispositif met à profit l'expérience d'enseignants ou d'étudiants inscrits dans un niveau supérieur et d'optimiser le soutien et l'orientation des étudiants de Licence. Enfin, l'UPMC propose des mises à niveau en 1^{ère} année de Licence aux titulaires de bacs technologiques et aux bacheliers scientifiques

ayant interrompu leurs études pendant au moins trois années [Fiche 3] : 128 étudiants (60 en IPCB et 68 en IPCM) étaient concernés en 2009-2010 et 84 en 2011-2012 (29 en IPCB et 55 en IPCM).

Les taux d'entrées en L2 hors cumulatifs et L3 (respectivement 21,3% et 39,5%) en 2009-2010 [Fiche 1] sont assez proches des taux de sorties : c'est à la lumière du contexte de l'offre de formation universitaire en région parisienne que doit être interprétée cette mobilité des étudiants. Bien qu'il ne soit pas possible d'avoir des données complètes relatives aux changements d'établissements des étudiants quittant l'UPMC, il semble qu'une part significative de ces étudiants en changeant d'établissement opte pour d'autres études (étudiants recalés au concours de médecine s'inscrivant en droit par exemple). Ce contexte rend peu pertinent l'indicateur ministériel utilisé dans SIMPA.

Bien que cela ait été inscrit dans le projet 2009-2012, il n'a pas été mis en place de dispositif d'orientation active au passage Licence – Master basé sur les compétences acquises par le licencié et les capacités d'accueil des Masters.

En Master, l'accompagnement des étudiants relève pour une large part des initiatives prises par chaque département de formation. Des doctorants assurent dans certains cas un tutorat pédagogique auprès des étudiants.

Le cycle de Master, que le projet veut concevoir comme un continuum de quatre semestres conduisant progressivement à une spécialisation, comporte un premier semestre consolidation et un deuxième d'orientation vers les spécialités. Certains étudiants, dans leurs verbatim, perçoivent une césure entre le M1 et le M2 qu'ils ne « vivent » pas bien. La législation place en effet le M1 dans la continuité de la Licence et de ce fait déporte sur le M1 l'évaluation des pré-requis du Master. Les unités d'enseignement suivies par l'étudiant sont validées, au début de chaque semestre, en référence à son contrat pédagogique [Fiche 4].

Au regard des réponses au questionnaire [Q14, p. 77], l'aide à l'orientation mise en place à l'UPMC (par l'individualisation des parcours, le suivi personnel des étudiants, etc.), apparaît insuffisante : elle est globalement considérée comme satisfaisante par 35 % des répondants (5% TS, 30% PS), et comme insatisfaisante par 65 % (43% PI et 22% TI). Quant aux réponses des étudiants, elles éclairent les points forts et les points faibles de l'action conduite : si presque la moitié des étudiants de L1 en sont satisfaits (48%), ils ne sont que 30% à l'être en L2 et L3 et 29% en M. Quant aux étudiants en formation continue, ils sont 49% à la juger satisfaisante. D'une UFR à l'autre, les taux de satisfaction diffèrent également : à l'UFR de physique et de chimie, ils sont bien supérieurs à la moyenne (respectivement 47% et 44% contre 35%), à l'UFR de sciences de la vie ils sont significativement en deçà (25%).

Les ateliers ont mis en évidence un manque de partage d'informations entre les départements de formation et les cellules d'orientation mais aussi le fait que le suivi personnalisé qu'exige bien souvent l'orientation mobilise des ressources humaines qui manquent à l'université.

Le développement de l'autonomie dans l'acquisition des connaissances

Un enseignement de qualité est un enseignement qui développe l'autonomie des étudiants dans l'acquisition des connaissances et recourt, pour ce faire, à une panoplie de dispositifs et de modalités pédagogiques diversifiés.

La diminution de l'enseignement magistral – corrélative d'une diversification des types d'enseignement – était inscrite dans le projet. De nouvelles répartitions des charges de services ont été définies au sein des équipes pédagogiques par les départements de formation [Fiche 6]. Mais cela n'a pas entraîné de diminution de l'enseignement magistral.

Toutefois, la part de l'enseignement magistral [Q10, p.65] est considérée comme adaptée par 75 % des répondants, trop faible par 4 % et trop importante par 21 %.

Les verbatim des étudiants font penser que la question de l'articulation entre cours magistraux et TD est importante : ils regrettent que, trop souvent, les TD se transforment en cours magistraux. Des enseignants-chercheurs considèrent également que la coordination entre cours magistraux et TD doit être améliorée. Un dispositif, mis en place dans certaines UE et très apprécié des étudiants, renforce la cohérence des enseignements et évite une fragmentation : il consiste pour le même enseignant à assurer le cours magistral et les travaux dirigés qui jouent alors pleinement leur rôle.

On relève par ailleurs que deux autres aspects de la formation qui contribuent à développer l'autonomie, font l'objet d'approches contrastées. La part accordée à la *formation pratique* dans les cursus [Q10, p.62] est considérée comme trop faible par une nette majorité des enseignants-chercheurs (59%) et d'étudiants de Master (54%) mais non par les étudiants du cycle d'intégration L1 (32%). La *place faite aux stages* [Q10, p.63], est considérée comme trop faible par une très large majorité des étudiants de Licence (73%), malgré les mesures prises pour inciter ces étudiants à le faire, alors qu'un tiers des enseignants-chercheurs partagent cet avis.

Le développement d'un *enseignement par projets* pour responsabiliser l'étudiant et développer son autonomie est inscrit dans le projet d'établissement, mais il est resté ponctuel, au sein de quelques UE, et n'a pas encore mobilisé toute l'attention qu'il requiert au sein des départements.

L'offre de *formation à la maîtrise de l'information* a été enrichie : elle concerne un plus grand nombre de disciplines (mais pas la médecine) et s'adresse aux étudiants du L1 au M2, elle reste encore un peu faible pour les L2-L3. Des efforts ont été faits pour les intégrer dans les cursus, mais avec un bilan mitigé. Des référentiels ont été élaborés pour ces formations et sont mutualisés avec les partenaires de Sorbonne Université [Fiche 8].

L'UPMC s'est engagée dans un développement important des *technologies de l'information et de la communication pour l'éducation* (TICE). La fréquentation des services de l'Usage des technologies éducatives en sciences (l'UTES) a connu une forte augmentation : usage du podcasting, en particulier en médecine, création du portail iTunes U, mise en place de formations ouvertes à distance (autoformation des nouveaux arrivants en L1, formation mathématiques en L3)... [Fiche 7]. Plus de 17000 connexions sur les machines de l'UTS en moyenne mensuelle en 2009-2010 contre moins de 12000 en 2007-2008. L'utilisation des TICE est satisfaisante pour 75% des étudiants répondants et 82% de ceux de médecine (contre 65% des enseignants-chercheurs) [Q9, p.55].

Les évaluations sont organisées de manière à permettre à des étudiants qui ne sont pas nécessairement présents aux cours et aux TD d'obtenir leur diplôme. Le contrôle continu n'est ainsi pas pris en compte pour la validation d'une UE (unité d'enseignement) si la note obtenue par l'étudiant est inférieure à sa note d'examen.

Ces modalités d'évaluation accréditent peut-être, à tort, l'idée que ce sont les savoirs plus que les capacités d'implication, les connaissances plus que les compétences, qui sont évaluées. Or, les étudiants dans leurs verbatim expriment leur souhait de voir le contrôle continu mieux pris en compte : ils saisissent l'intérêt qu'il y aurait à travailler peut-être autrement qu'ils ne le font, pour acquérir non seulement des connaissances mais aussi des compétences. Des fiches visant à expliciter les compétences acquises dans le cadre des spécialités de Master déjà réalisées pour une quarantaine de spécialités [Fiche 5] pourraient y contribuer.

Par ailleurs, on note que des étudiants dans certains de leurs verbatim considèrent qu'il n'y a pas assez d'examens oraux.

Enfin, le niveau attendu pour l'obtention du diplôme [Q11, p.66] est considéré comme adapté par 71 % des répondants, trop faible par 19 % et trop élevé par 10 % toutes catégories confondues, dont 15 % des étudiants (18% d'étudiants en Licence, 25% d'étudiants en médecine) et 1% des E-C/C.

Inscrire nos formations dans une dynamique européenne et internationale

L'inscription des formations de l'UPMC dans une dynamique européenne et internationale consiste, d'une part, à renforcer qualitativement l'attractivité et le recrutement d'étudiants étrangers et, d'autre part, à développer la maîtrise des langues et la mobilité des étudiants.

L'UPMC accueille plus de 20% d'étudiants de nationalité étrangère (cf. tableau détaillé [Fiche 10](#)).

Régions d'origine	% Effectif total
France	79,61%
UE (sauf France)	3,97 %
Autres	16,42%

Une refonte des pages web « relations internationales », en français et en anglais, a été engagée [[Fiche 10](#)] ; toutefois, la présentation de l'offre de formation et surtout les modalités d'inscription en ligne ne sont pas encore conçues en fonction des étudiants étrangers que l'on cherche à attirer à l'UPMC [[CR atelier attractivité et action internationale et bilan politique internationale](#)]. L'offre de cours de français langue étrangère a été accrue [[Fiche 10](#)], mais les calendriers des cours et les dates d'arrivée des étudiants étrangers ne concordent pas toujours. Des initiatives ont été prises pour faciliter l'intégration des étudiants étrangers à l'UPMC avec l'association « *les Internationaux de l'UPMC* ».

La consultation a fait apparaître une forte demande de développement de la pratique de l'anglais et des langues : pour les répondants au questionnaire, la part de l'anglais [[Q10, p.61](#)] est considérée comme trop faible par 72% (87% des chercheurs et 75 % des enseignants-chercheurs, contre 68 % des étudiants).

Cependant l'effort de l'UPMC en faveur de l'enseignement des langues est très important. Le nombre d'heures de cours de langues, assurées par 45 titulaires (11 MCU dont 10 en anglais, les autres sont des PRAG ou PRCE) et une quarantaine de vacataires, a quasiment doublé depuis 2003 (de 11500 h TD à 22000 h TD dont 8000 h supplémentaires et 4000 h assurées par les vacataires). Les étudiants bénéficient en moyenne, sur un parcours en 5 ans, de 63 à 100h d'enseignement de langues vivantes. Ils sont incités à passer le Certificat de langue de l'enseignement supérieur (CLES) : 938 étudiants ont passé le CLES en 2010-2011 à l'UPMC (46% le CLES 1, 51 % le CLES 2, et 3% le CLES 3), avec des taux de réussite respectifs de 27,8%, 42,4% et 35,7%.

Les ateliers ont identifié des points sur lesquels des progrès pouvaient être accomplis. L'articulation entre l'enseignement des langues et les besoins et possibilités des départements de formation pourrait être améliorée. Les exigences linguistiques attendues des étudiants ne sont pas suffisamment explicitées.

La politique documentaire a par ailleurs permis de développer les acquisitions en langue anglaise à destination des étudiants et le fonds en langues étrangères de la bibliothèque de Licence est fortement utilisé [[Fiche 8](#)].

Le bilan des actions conduites pour développer les programmes de mobilité et la mobilité sortante des étudiants de l'UPMC est détaillé dans le chapitre consacré à la politique internationale. On en retiendra ici qu'un effort important a été engagé en faveur de développement des programmes de mobilité structurée au niveau du Master et, dans une moindre mesure, de la Licence (plus d'1 M€ y a été consacré entre 2006 et 2012), et que le nombre d'étudiants en mobilité sortante reste relativement faible, mais comparable à ceux d'autres universités françaises de sciences et médecine. Le réseau des correspondants « relation internationale » au sein de chaque département joue un rôle qui reste inégal dans le développement de l'internationalisation des formations.

La mobilité des étudiants inscrits dans les doubles cursus, qu'ils soient inscrits à l'UPMC ou dans l'établissement partenaire, a sensiblement augmenté, avec l'augmentation du nombre d'étudiants inscrits dans ces cursus exigeants (29 en 2007-2008, 83 en 2011-2012). Les chiffres de la mobilité des étudiants de l'EPU sont appréciables (44 séjours académiques et 41 stages à l'étranger en 2010-2011). Quant à la mobilité des étudiants de médecine, elle intervient soit dans le cadre de séjours courts dans un service hospitalier (108 en 2008-2009, 163 en 2009-2010 et 123 en 2010-2011), soit dans le cadre de séjours de type Erasmus (une vingtaine par an en moyenne).

Préparer les étudiants à s'insérer toujours plus efficacement

Deux objectifs sont inscrits dans le projet relatif à la préparation des étudiants à leur insertion professionnelle : le développement de formations professionnelles et de réponse à la « demande croissante de qualification des étudiants et de reprise d'études par des professionnels » ainsi que la préparation des étudiants à leur insertion professionnelle.

L'UPMC a sensiblement accru le nombre de Licences professionnelles ces dernières années (de 7 en 2003-2004 à 14 en 2007-2008 et 18 en 2011-2012) [Fiche 11]. L'UPMC intègre en son sein un Centre de formation d'apprentis (CFA) et collabore avec six autres CFA. Sur les 348 apprentis inscrits au CFA de l'UPMC en 2012, on compte 151 du Cycle ingénieur Polytech, 121 en Licence professionnelle ou parcours professionnalisant de Licence, et 76 en Master ; mais seuls 57 d'entre eux (24%) proviennent de l'UPMC.

Les 18 Licences professionnelles de l'UPMC relèvent des 4 pôles (7 dans le pôle modélisation et ingénierie, 3 dans le pôle énergie matière et univers, 4 dans le pôle terre vivante et environnement, 4 dans le pôle biologie et santé) et proposent toutes des parcours en alternance. Avec les parcours de spécialités Master et les formations de la filière ingénieur Polytech (EPU), c'est une trentaine de formations en alternance que propose l'UPMC.

L'action visant à intégrer des stages dans les cursus [Q14, p.74] est satisfaisante pour 46% des étudiants (pour 35% des étudiants de L1 et 87 % des étudiants de médecine). Comme cela a été dit lors des ateliers, les stages en Licence semblent problématiques : si les entreprises prennent des étudiants de BTS ou d'IUT en stage, elles sont plus réticentes à l'égard des étudiants de Licence. C'est en travaillant à la définition de projets conjoints avec les entreprises que des solutions innovantes pourront être trouvées.

Pour tenir compte de l'évolution prévisible du monde du travail dans la définition de ses formations, l'UPMC a par ailleurs généralisé ses *conseils de perfectionnement* : ces conseils, optionnels en Licence, ont pour objectif de tester la pertinence du projet pédagogique et de le faire évoluer en fonction de l'évolution prévisible du monde du travail (CEVU du 22 mars 2010) [Fiche 4].

Certains étudiants, dans les verbatim, trouvent que l'UPMC ne propose pas assez de formations pour acquérir des *compétences transversales* par exemple en management, en gestion de projet ou en droit du travail. Certains y incluent l'acquisition de compétences en informatique, alors que la préparation du certificat C2i (obtenu par 136 étudiants en 2008-2009 et par 251 en 2010-2011) peut être faite aussi bien en ligne sur la plateforme Sakai qu'en suivant une UE ou un TD proposant le C2i en cours de semestre.

Compte tenu aussi du fait que la Licence donne accès aux concours de la fonction publique, l'identification des compétences transversales acquises ou à développer chez l'étudiant doit être prise en compte dans la préparation à l'insertion professionnelle dès la Licence. Au niveau Master, cette identification des compétences acquises peut se faire en s'appuyant sur les fiches des spécialités où elles sont présentées. Mais la diffusion de ces fiches pourrait être améliorée : [CR atelier].

Plusieurs actions complémentaires sont mises en œuvre pour préparer les étudiants à leur insertion professionnelle et les accompagner tout au long de leur cursus dans l'élaboration de leur projet de

formation et de leur projet professionnel : une UE consacrée à l'insertion professionnelle est suivie par 2100 étudiants, des ateliers sont organisés par les CAIO, l'AFIP ou d'autres structures sur la valorisation des compétences et les métiers, ainsi que des journées entreprises, des rencontres avec des professionnels, des événements comme « Atrium des métiers », le « Campus rencontres » ou une rencontre avec des recruteurs (Forum de recrutement des scientifiques) [Fiche 11].

Par ailleurs, l'animation du réseau communautaire dédié à l'insertion « UPMC pro », créé en 2008, a permis jusqu'à présent d'enregistrer l'inscription de 51700 diplômés ou étudiants [Fiche 11].

Si 76 % des étudiants en L1 sont satisfaits de l'action de l'UPMC en faveur de l'orientation et de l'insertion professionnelle, ils ne sont plus que 50 % en L2-L3 et en Master [Q13, p.69], alors qu'ils sont 85 % d'étudiants de L1 à être satisfaits des ateliers et événements organisés pour l'insertion professionnelle ; ils ne sont plus que 58% en Master [Q14, p.73].

Dans les verbatim, des étudiants considèrent que les journées d'information sur l'insertion professionnelle interviennent trop tard dans le déroulement de leurs études et ne sont pas assez concrètes. Ils regrettent le manque d'information en cas d'échec au diplôme sur les possibilités de réorientations et les équivalences.

Les enseignants-chercheurs, qui se sont montrés très engagés lors des ateliers sur la thématique de l'insertion professionnelle, apprécient, quant à eux, les initiatives prises en faveur de l'insertion professionnelle. Ils disent toutefois manquer d'information et de formation sur les débouchés et les métiers non académiques vers lesquels pourraient conduire les formations dans lesquelles ils interviennent et avoir une connaissance insuffisante sur le devenir professionnel de leurs anciens étudiants.

Les ateliers ont par ailleurs permis de relever que si l'on se préoccupe des débouchés des filières spécifiques, cette préoccupation est nettement moins présente pour les filières communes (ou « de masse »). C'est tout au long des études qu'il faut mettre en œuvre une formation à la préparation du projet professionnel. Celle-ci ne doit pas être ponctuelle et doit faire place à des temps de réflexion et d'entretien approfondis aussi bien qu'à des échanges avec des anciens par secteurs d'activités ou des rencontres avec les entreprises.

De même, il est apparu que la *formation continue* entretien avec les entreprises des relations que n'a pas la formation initiale et qui ne sont pas mise à profit en faveur de l'insertion professionnelle dans les formations initiales.

Enfin, la valeur ajoutée d'un diplôme UPMC dans la carrière professionnelle est considérée comme satisfaisante par 76% des répondants au questionnaire (18% TS et 58% PS). La *valorisation du diplôme auprès des entreprises* est importante, certains verbatim considèrent qu'elle est insuffisante.

En concertation avec le CAIO et la vice-présidence formation, un fonds de documentation et d'ouvrages concernant l'insertion professionnelle a été mis en place, il est largement accessible et disponible au prêt [Fiche 8].

Proposer une offre élargie de qualification tout au long de la vie

La politique de l'UPMC en faveur du développement de la formation tout au long de la vie consiste d'abord à appuyer l'offre de formation continue sur l'offre de formation initiale. Un accompagnement individuel vise à faciliter l'accès aux diplômes proposés en formation initiale à tout salarié ou demandeur d'emploi en reprise d'étude. Des parcours individualisés sont ainsi organisés. Le dispositif de reprise d'études et valorisation des acquis (REVA) touche cependant un nombre limité de personnes [Fiche 12]. Dans les ateliers, un déficit d'articulation entre formation initiale et formation tout au long de la vie a été évoqué.

Un autre axe de la politique de formation continue de l'UPMC réside dans le développement de partenariats avec les entreprises pour répondre à leurs besoins de formation et promouvoir la valorisation des acquis de l'expérience. Des stages, des conférences et séminaires, des accueils en laboratoires sont ainsi organisés sur mesure.

Un partenariat avec PSA a été noué pour la formation d'ingénieurs de l'entreprise débouchant sur l'obtention d'un « Executive Doctorate ».

En vue d'adapter le service commun de formation continue à ces missions, son organisation et son fonctionnement ont été débattus avant révision (CEVU du 20 juin 2011).

L'adaptation des structures à la mise en œuvre de la politique de formation de l'UPMC

La politique de formation, d'orientation et d'insertion de l'UPMC est définie par le Conseil des Etudes et de la Vie Etudiante (CEVU) et validée en Conseil d'Administration. La conduite et la mise en œuvre de cette politique sont l'affaire du vice-président Formation et Insertion, du directoire des formations et de quatre directions.

Le vice-président Formation mène la politique de formation définie par le CEVU et veille à sa mise en œuvre au sein des départements.

Le directoire des formations créé avec le contrat 2001-2004, est une instance de consultation, de concertation, d'expertise et de proposition dont le travail s'inscrit en amont du CEVU.

Quatre directions assurent le suivi et la mise en œuvre des actions de formation de l'UPMC :

- la direction des Etudes et de l'Orientation
- la direction des Enseignements,
- la direction de la Professionnalisation et de l'Insertion,
- la direction de la Formation Continue

Le Service général de Formation Initiale (SGFI) coordonne le Département du Cycle d'Intégration et l'action de l'ensemble des départements fournissant des services pédagogiques transversaux.

Les Départements de formation de Licence et de Master mettent en œuvre la politique de formation initiale à l'UPMC pour chacun des diplômes nationaux habilités.

En 2004, ont été créées au sein des départements de formation des équipes de formation universitaire (EFU) chargées de différentes missions (pédagogie, orientation, stage, mobilité, plannings, etc.), ainsi que des équipes pédagogiques comprenant également des chercheurs qui organisent le déroulé des UE dans les cursus [[Fiche 13](#)].

Toutes les fonctions liées à la gestion des formations, à l'orientation, au soutien pédagogique et à l'insertion sont désormais prises en compte dans les tableaux de temps de service (CEVU du 26 janvier 2009). Dans leur verbatim, des enseignants-chercheurs considèrent qu'un service d'enseignement trop important ne favorise pas un travail de fond pour en faire évoluer le contenu.

La question de l'adaptation des structures pour la mise en œuvre de la politique de formation a été discutée dans les ateliers. Il est apparu que la *répartition des rôles respectifs joués au niveau central et au niveau des UFR et des départements* ne favorise pas le dialogue et conduise à un cloisonnement entre les différents départements ainsi qu'entre les départements et le niveau central. Quelques réunions commencent toutefois à rendre possible ce dialogue. Certains souhaitent un pilotage ou cadrage plus explicite de la vice-présidence formation.

Aller vers une plus grande maîtrise de la politique de formation

Rédigé peu avant le passage aux compétences élargies, le projet 2009-2012 revendique l'affectation à l'UPMC de l'ensemble de ses moyens ; cette dévolution permettra la mise en œuvre sur le long terme de sa politique de formation.

Une plus grande maîtrise de la politique de formation passe aussi, et d'abord, par la capacité de l'établissement à faire évoluer les enseignements en cours de contrat par une *auto-évaluation* régulière de la qualité et de l'efficacité des projets et activités d'enseignement de ses départements de formation, en s'appuyant sur l'analyse d'un ensemble d'indicateurs et de données produites par l'Observatoire des formations et de l'insertion.

Les pratiques d'évaluation des enseignements par les étudiants sont variables d'un département à l'autre. En médecine, les enseignants sont d'accord pour être évalués, mais compte tenu du nombre d'étudiants, cette évaluation ne peut être réalisée qu'en ligne. L'évaluation des enseignements de L1 en physique (6 questions par UE) va également s'effectuer en ligne et être transposée à la Licence. En informatique, seuls 5% des étudiants remplissent le formulaire d'évaluation des UE (20 questions par UE). Une évaluation des enseignements en médecine par les étudiants est réalisée en ligne. Les ateliers ont montré l'intérêt qu'il y aurait à procéder sur ce sujet à des échanges de bonnes pratiques et à des mutualisations.

Ces mêmes ateliers ont souligné que le développement d'une pratique de l'auto-évaluation des enseignements suppose non seulement que ses moyens et ses modalités pour la mettre en œuvre soient bien définis mais aussi que l'on ait défini l'usage qui en est fait et que l'on en ait les moyens, notamment en terme de formation des enseignants-chercheurs, en particulier en cours de carrière.

La formation médicale reste encore extérieure à la politique de formation relevant de la vice-présidence formation : elle est en effet toujours considérée comme relevant de la responsabilité de l'UFR de médecine et de son doyen. Cela a retardé *de facto* l'échange de bonnes pratiques et d'expériences pédagogiques ainsi que la mise en place de parcours communs.

Conclusion

Durant le contrat 2009-2013, l'UPMC a mené de nombreuses actions afin d'améliorer la qualité et la pertinence de son offre de formation. Le bilan de ces actions est souvent positif, même si, pour certaines, les objectifs atteints sont en deçà de ce qui était attendu.

L'attractivité de l'UPMC en direction des lycéens et des étudiants se destinant à des études scientifiques universitaires s'est renforcée, et l'UPMC est perçue comme un centre de formation de qualité.

L'attractivité auprès des lycéens, bien que fortement contrainte par le système d'orientation APB, est forte. Néanmoins, les efforts fournis en direction des lycéens des zones urbaines sensibles ont conduit à des résultats mitigés en terme d'attractivité. La revalorisation des études scientifiques universitaires auprès des lycéens et de leurs enseignants est un enjeu fort pour le prochain contrat, et l'UPMC, de par sa position d'université de recherche de premier plan, assume sur ce point une responsabilité qui lui impose de redoubler d'efforts, sur la base d'une réévaluation et d'une redéfinition des actions menées au cours du contrat.

La mise en place de parcours d'excellence (bi-cursus, double cursus) a permis d'intégrer des étudiants attirés par les possibilités concrètes de bidisciplinarité qu'offrent ces formations. Ces expériences ont pu prouver que la monodisciplinarité rigide trop souvent exprimée dans les formations universitaires, loin de constituer un élément attractif, est en fait vécu comme un frein à l'épanouissement des meilleurs étudiants.

L'offre de formation professionnalisante de l'UPMC a aussi été amplifiée, avec une attractivité externe importante, mais son attractivité en interne est trop limitée. En effet, ces formations professionnelles apparaissent auprès des étudiants de l'UPMC comme des pièges empêchant le retour ultérieur vers des études plus longues en fonction de l'évolution de leur projet professionnel.

La mise en place de la première année commune d'études de santé (**PACES**) s'est traduite à l'UPMC par des améliorations significatives : elle a permis la réduction de la durée de l'échec, l'interdiction d'un cursus médecine puis pharmacie, la refonte des programmes de façon à les rendre plus adaptés aux besoins des futurs professionnels. De plus, elle a permis aux étudiants d'orienter l'acquisition des connaissances en fonction de leurs projets et de leurs résultats, avec le développement d'un tutorat organisé par les étudiants des années supérieures. Elle reste néanmoins marquée majoritairement par un échec cuisant à l'orée de la vie des étudiants dans l'enseignement supérieur, d'autant plus inacceptable que cet échec frappe de nombreux étudiants qui, après un bac obtenu avec mention, ont produit (en pure perte) un effort de 2 voire 3 ans et un investissement totalement perdu pour eux, leur famille et la société.

Les formations de Master sont d'autant plus attractives qu'elles s'appuient fortement sur la recherche, que l'offre de formation à ce niveau a été simplifiée et que les spécialités ont été traduites en termes de compétences et de métiers-cibles. Néanmoins, le foisonnement des parcours de spécialité ne facilite pas la valorisation des compétences acquises par les étudiants. Les relations avec les milieux socioprofessionnels des spécialités doivent être améliorées pour que les enseignements évoluent dans le sens d'une employabilité renforcée des futurs diplômés.

L'étude des flux d'étudiants en Licence montre que ce cycle est vécu par les étudiants comme un cycle où il peut déterminer ou affiner son projet professionnel. Il est en effet évident qu'à l'issue du cycle secondaire, il n'a qu'une idée très floue de son projet, ce qui a de fortes conséquences sur sa motivation et sa réussite en Licence. Il est important de présenter aux étudiants dès la première année de Licence les débouchés professionnels des différents cursus, leurs perspectives d'insertion professionnelle et d'assurer leur éventuelle réorientation. La mise en place d'une politique intégrée d'orientation-insertion ayant pour but d'accompagner l'étudiant tout au long de son cursus, de l'élaboration de son projet de formation à son projet professionnel, est nécessaire. Elle se fera en le familiarisant avec le monde de l'entreprise et le monde de la recherche. Cette orientation continue doit lui permettre de renforcer son autonomie et de définir progressivement ses choix en fonction de ses aspirations et compétences, elle doit être amplifiée à l'UPMC.

L'UPMC a pour vocation de former des cadres de haut niveau de la société et l'économie de la connaissance. Il faut préparer les étudiants à évoluer dans un monde complexe, culturellement divers et imprévisible, à assumer des parcours professionnels non linéaires et à agir face à des enjeux sociétaux inédits. Afin d'atteindre ces objectifs, il faut dépasser le cloisonnement disciplinaire et armer nos étudiants avec les connaissances, compétences et savoir-faire, l'esprit critique et l'autonomie nécessaires. Cette démarche se heurte au manque constaté d'initiative, d'esprit critique et d'autonomie d'une partie des étudiants, et ce manque génère chez les personnels enseignants une frustration importante pesant sur leur investissement pédagogique, en particulier en Licence. Dans ce contexte, un nombre croissant d'enseignants éprouve un besoin de formation pédagogique, ainsi que d'accompagnement et de soutien à l'innovation pédagogique auquel l'UPMC n'a répondu pour l'instant que très partiellement, au travers des primes d'investissement pédagogique par exemple. La reconnaissance et la valorisation de l'effort d'investissement dans la pédagogie doivent être amplifiées. Les expériences des cursus bidisciplinaires et des doubles cursus permettent de voir quel impact la pluridisciplinarité et de nouvelles formules pédagogiques peuvent avoir sur le taux de réussite des étudiants et la satisfaction des enseignants. De même, plusieurs expériences pédagogiques liées à l'apprentissage par projets ou par problèmes ont été menées, mais d'une manière parcellaire.

L'UPMC a entrepris au cours du contrat un réel effort d'internationalisation de ses formations, tant au niveau Master qu'en Licence. Le succès de cet effort est limité, comme le montre

l'évolution chiffrée de la mobilité sortante. Une redéfinition des moyens mis en jeu doit être effectuée. Du point de vue de l'attractivité des étudiants étrangers, les résultats sont également limités. Ceci est dû à des problèmes linguistiques, mais aussi à la complexité des processus d'inscription, malgré la mise en place d'un service d'accueil et de soutien dédié.

La formation continue à l'UPMC a développé une offre de formation appuyée sur la formation initiale et bénéficiant de l'expertise scientifique des acteurs de l'UPMC. Un réel effort de clarification des démarches concernant la validation des acquis de l'expérience a été mené, sans néanmoins rencontrer de succès en termes d'effectifs. Le service de formation continue s'est engagé dans une démarche qualité qui lui a permis d'obtenir la certification ISO 9001. La formation médicale continue dispense des formations largement reconnues et agréées par l'OGC. Pour autant, l'articulation entre formation initiale et formation continue manque de souplesse, ce qui constitue un frein au développement d'une réelle formation tout au long de la vie indispensable du point de vue sociétal. La mise au point d'offres de formation à la demande des entreprises est encore timide et mérite d'être plus largement développée, compte tenu du potentiel de recherche et d'expertise scientifique présent à l'UPMC.

La refonte de l'organisation du champ des formations de l'UPMC est arrivée à son terme lors du contrat, et la structuration des départements de formation a pu trouver toute sa place dans l'organigramme de l'université. L'articulation entre les départements et les UFR reste encore à améliorer, le décloisonnement des différents départements entre eux ainsi que l'appui aux formations.

Organisation et structuration du doctorat

Le doctorat a fortement évolué au cours de la décennie 2000 dans l'optique de préparer des cadres hautement qualifiés, ayant l'expérience de la recherche, pour occuper des postes à responsabilité dans tous les secteurs socio-économiques. L'UPMC a contribué à ces évolutions, tant au plan local qu'euro-péen. En 2005, l'UPMC a ainsi créé un Institut de formation doctorale (IFD) afin de structurer le doctorat au niveau institutionnel et de rendre opérationnelle une politique doctorale ambitieuse. Le contrat qui s'achève a permis de consolider cette structure innovante et de l'installer dans la vie de l'établissement. L'UPMC a activement participé au débat européen sur le doctorat, que ce soit au sein du *Council for Doctoral Education* de l'EUA présidé par le vice-président recherche, ou par des Masters classes de l'UNICA. Elle a participé à des conférences et des visites où son expertise était sollicitée. En France, d'autres grandes universités se sont inspirées de l'IFD pour leur structuration propre.

Par ailleurs, la consultation a montré que, pour les doctorants qui se sont prononcés sur la question de la formation doctorale, celle-ci est pour 36 % d'entre eux de très bonne qualité, et pour par 52 % d'assez bonne qualité [Q8, p.46]. Ils sont 82 % à considérer que les relations entre enseignants et étudiants sont satisfaisante contre 75 % pour l'ensemble de ceux qui se sont prononcés sur la question [Q9, p.54].

Attractivité du doctorat

L'UPMC souhaite attirer les meilleurs candidats français ou étrangers vers les doctorats de l'UPMC. Le nombre de doctorants est en constante augmentation à l'UPMC depuis 2007 (plus 317 en 2009-2010 comparativement à 2007-2008). La proportion de doctorants étrangers représente plus du tiers des effectifs et est aussi en sensible augmentation depuis 2007.

Afin de maintenir l'attractivité du doctorat et de l'améliorer, plusieurs actions ont été entreprises, notamment [Fiche 21] :

- L'intensification de la communication auprès des étudiants du « vivier traditionnel », dès le L3 et le M1, mais aussi en direction des étudiants ingénieurs et médecins, ainsi qu'à l'international. Ces actions de communication reposent sur des canaux de diffusion traditionnels (salon, plaquette, site web). Le site web créé en 2010 a également été amélioré en présentant l'ensemble du déroulement d'un doctorat du recrutement au devenir professionnel, répondant ainsi aux interrogations d'un candidat.
- La mise en place en 2010 d'un bureau d'accueil des doctorants étrangers. Il informe les doctorants avant et après leur arrivée en France sur toutes les démarches pratiques et administratives.

Confirmer l'engagement institutionnel de l'UPMC par l'Institut de formation doctoral

L'Institut de formation doctorale (IFD) de l'UPMC met en œuvre la politique doctorale de l'établissement depuis 2005. Ce service, qui a rang de composante, est piloté par un Conseil réunissant les directeurs des 19 Écoles Doctorales (ED) de l'UPMC, des représentants élus des

personnels ayant une HDR, des doctorants et des BIATSS, ainsi que des personnalités qualifiées. L'IFD est rattaché à la Vice-Présidence Recherche et fait des propositions au Conseil Scientifique sur la politique doctorale.

L'IFD coordonne les actions et réalisations des ED chargées du suivi des projets doctoraux dans les différents domaines disciplinaires de l'UPMC (16 ED sont 1^{er} sceaue UPMC, 3 ED de physique sont 2nd sceaue). La structuration de l'IFD se poursuit dans le but d'atteindre un fonctionnement optimal.

Cette structuration s'est faite notamment

- par la simplification de l'existant (intégration de l'ex-CIES de Jussieu dans le Centre de coordination des missions doctorale),
- la consolidation des effectifs des personnels d'appui et des équipes pédagogiques dans les différentes écoles doctorales,
- la création de nouvelles structures comme la cellule d'accueil des doctorants étrangers.

Parmi les nouvelles missions prises en charge par l'IFD, on peut souligner la mise en place d'une démarche d'autoévaluation et le développement d'un système d'information dédié au doctorat. Ce dernier projet est adossé au projet ODISEE (refonte des systèmes d'information de gestion des études) dans lequel l'IFD s'est fortement impliqué. Considérant que le doctorat pouvait difficilement entrer dans le cadre défini par l'outil, l'IFD a préféré élaborer son propre système d'information (Sigédo) qui sera interfacé avec ODISEE. Pour le moment, un groupe de travail du conseil de l'IFD se réunit, les procédures métiers relatives au doctorat ont été définies et validées, un pré-cahier des charges a été établi et transmis à la Direction des systèmes d'information pour chiffrage.

Il ressort de l'autoévaluation de l'IFD et des écoles doctorales un accord unanime sur l'appui essentiel que l'IFD et ses services apportent aux ED, tant du point de vue politique, administratif que pédagogique. L'IFD procède notamment à une harmonisation vers le haut en généralisant les critères de qualité qui doivent s'appliquer à toutes les étapes du doctorat [[Fiche 20](#)].

Contribuer à la structuration du doctorat en Ile-de France

Un collège doctoral a été créé au sein du PRES Sorbonne Université fin 2010. Il est un organe important de mutualisation et de valorisation des activités de recherche de Sorbonne Université. A présent deux actions phares ont été mises en place afin de créer du lien entre les universités :

- La cérémonie de remise des diplômes de docteur est un événement important qui consolide le sentiment d'appartenance à l'université qui le délivre, c'est une étape qui permet de fédérer la communauté des docteurs de Sorbonne Université (532 docteurs étaient présents à la cérémonie 2011 ; 1214 docteurs de Sorbonne Université ont été invités pour la cérémonie 2012).
- Des « Doctoriales® » communes, une formation résidentielle centrée sur la thématique de l'innovation et de la valorisation de la recherche.

Moyennant un changement d'échelle, la structure de l'IFD de l'UPMC appuiera à la structuration du collège doctoral au sein du PRES.

Accompagner la politique scientifique de l'UPMC par des actions spécifiques

Si les écoles doctorales sont en charge du doctorat dans un champ disciplinaire donné, des initiatives sont nécessaires pour accompagner les priorités de la politique scientifique de l'UPMC, pour l'émergence ou le renforcement de thématiques et de collaborations aux frontières des disciplines. Depuis 2009, chaque année, 13 % des contrats doctoraux sont affectés – en accord avec les écoles doctorales – à des programmes doctoraux transversaux définis par le conseil scientifique sur proposition du directoire de la recherche, et au soutien à l'émergence d'équipes dans une conception d'un soutien environné : Émergence-UPMC, programme doctoraux internationaux, programme science et management.

Recrutement et suivi du projet de recherche doctoral

La refonte de la charte du doctorat de l'UPMC en 2007 a été un élément déterminant pour la définition des conditions du déroulement du doctorat et le financement du projet de recherche doctorale.

L'application de la politique doctorale a permis d'atteindre un taux de 97% de projets doctoraux financés depuis 2008. Certains projets doctoraux financés ne donnent pas encore lieu à un contrat de travail pour certains doctorants étrangers payés par leur pays d'origine ou le ministère des affaires étrangères. Pour ces doctorants l'UPMC a mis en place un complément de rémunération assuré par les laboratoires à hauteur de 435 € par mois (CA du 29 novembre 2010).

Depuis 2009-2010, avec la mise en place du contrat doctoral, le cadre juridique de référence pour le recrutement des doctorants est un CDD de 3 ans, pouvant intégrer une mission complémentaire à la recherche (enseignement, valorisation de la recherche, médiation scientifique ou conseil/expertise en entreprise). L'amélioration du suivi des projets doctoraux a permis d'initier une réduction de la durée moyenne des projets doctoraux (43,8 mois en 2009 42,2 mois en 2011).

Outre ces dispositifs légaux, l'UPMC a instauré en interne :

- La mise en place d'une journée d'accueil des nouveaux doctorants et encadrants. Une occasion pour les nouveaux arrivants de prendre connaissance de la politique doctorale et de tous les services dédiés au doctorat que leur propose l'UPMC.
- La mise en place d'un suivi de l'avancement des projets doctoraux par les ED (comités de thèses, journal de bord du projet doctoral, conseiller extérieur au laboratoire, etc.) afin d'assurer le meilleur déroulement possible des projets, détecter les éventuels problèmes et y apporter des solutions, conseiller les doctorants et les encadrants.
- Un mode de recrutement géré directement par les ED en concertation avec les unités de recherche, variable selon les ED mais transparent.
- Une commission de prévention et de résolution des conflits a été créée pour trouver une issue à un conflit impliquant un doctorant. Elle peut être saisie par tous les acteurs du doctorat et doit instruire de façon impartiale les dossiers en prenant en considération toutes les parties prenantes. Sa création a été décidée par le CA réuni le 27/09/2010, elle a alors été saisie deux fois (par une école doctorale et par une doctorante).
- Une procédure d'arrêt du doctorat et de valorisation des recherches réalisées a été validée par l'IFD et le CS.
- Une réflexion est en cours sur des règles de ventilation des contrats doctoraux entre les écoles doctorales basées sur des indicateurs de volumétrie et de « performance » [Fiche 23].

Plan individuel de formation des doctorants

Dès leur prise de fonction, les doctorants sont invités à élaborer un Plan individuel de formation (PIF) en concertation avec leur encadrant, en sélectionnant les modules adaptés au contenu de leur projet de recherche et à la maturation de leur projet professionnel dans un catalogue de formations mutualisé par l'IFD. Les modules de formation sont dispensés en séminaires ou ateliers dans les différentes écoles doctorales de l'UPMC et de ses partenaires (pour les formations à contenu scientifique), dans le Département formations et carrières (DFC) de l'IFD (pour les formations transversales) ou encore dans le Centre de coordination des missions doctorales (CCMD) pour les doctorants chargés d'enseignement.

Tout le monde a besoin de se former mais chacun a des besoins différents. Aucun volume de formation obligatoire n'est imposé par l'IFD. Un volume de 5 à 10 jours de formation par an (40 à 80 h) toutes thématiques confondues, est conseillé.

A titre indicatif, le DFC assure 200 jours de formation par an pour 700 doctorants avec 90 encadrants formés. Une augmentation de 40% de doctorants venant suivre les formations au DFC depuis 2006-2007. Pour cela, un budget de 200 000 euros par an lui est alloué.

Les écoles doctorales conseillent les doctorants et apprécient la cohérence de leur PIF au regard des besoins de chacun. Tout au long du doctorat, en accord avec l'école doctorale, les doctorants peuvent mettre à jour leur PIF en fonction des évolutions du projet de leur recherche et de leur projet professionnel.

De plus, la maîtrise des langues étrangères et notamment de l'anglais n'étant pas encore assez développée chez tous les doctorants, le DFC en s'appuyant sur le département des langues de l'UPMC proposent des cours d'anglais et surtout une certification CLES [Fiche 24].

Encadrement et formation des encadrants

Le taux d'encadrement des doctorants de l'UPMC est stable et très satisfaisant, avec une large majorité d'encadrants qui ne dirigent que de 1 à 2 projets doctoraux simultanément (82% en moyenne) et seulement 3% des encadrants qui encadrent encore plus de 6 projets simultanément.

L'offre de formation des encadrants s'est bien structurée et s'est intensifiée depuis 2007, avec 4 sessions de 3 ateliers qui sont proposées. Cependant, ces formations restent encore globalement peu suivies (en moyenne 78 encadrants/an), ce qui pose la question de leur suffisante visibilité au sein de la communauté et/ou de leur adéquation en termes de format, d'attentes des chercheurs/EC. Il serait également nécessaire d'expliquer aux encadrants l'utilité de ces formations, certains n'étant pas convaincus et pensant ne pas en avoir besoin [Fiche 25].

Internationalisation et mobilité des doctorants

Plus d'un tiers des doctorants sont étrangers (cf. attractivité). La création d'un bureau d'accueil des doctorants étrangers (cf. attractivité) a permis d'améliorer la préparation de leur accueil en amont avec les équipes et les écoles doctorales.

Pour impulser des programmes doctoraux avec des partenaires européens/internationaux sur des thématiques ciblées ou aux frontières des disciplines, des programmes doctoraux internationaux commencent à être développés (ex. Programme franco-allemand « Myograd » dans le domaine de la santé)

L'accent est aussi mis dans des programmes de co-développement du doctorat (57 en 2007-2009, 78 en 2010-2011) et de la recherche dans des pays du Sud (ex. programme « modélisation des systèmes complexes » avec l'IRD impliquant des échanges de doctorants entre les pays du Nord et ceux du Sud, une trentaine par an)

Au niveau européen, participation également aux programmes européens favorisant la mobilité des chercheurs, notamment les actions Marie Curie qui offrent à des doctorants la possibilité de travailler à l'étranger.

Afin de procéder à un transfert d'expériences sur l'organisation des systèmes doctoraux des différents pays, l'UPMC a coordonné un programme « *TEMPUS Maghreb* » liant des universités francophones européennes et des universités d'Algérie, du Maroc et de Tunisie [Fiche 22].

Suivi de carrière des docteurs

Le suivi de la carrière des docteurs est indispensable pour être en mesure de mener une évaluation des formations doctorales, d'attirer les meilleurs candidats vers ces formations et de persuader les

employeurs que les docteurs apportent une valeur ajoutée aux entreprises. C'est pourquoi l'UPMC a mis un accent particulier sur cette dimension.

Outre les modules de formation proposés à l'ensemble des doctorants dans le but de les préparer à leur poursuite de carrière, une enquête annuelle sur le devenir professionnel des docteurs entre 1,5 et 4 ans après la soutenance est réalisée par l'IFD en partenariat avec les écoles doctorales. Ces enquêtes initiées en 2005 permettent de renseigner les candidats et les doctorants sur les évolutions de carrière selon les disciplines.

Pour compléter cette enquête, une enquête plus approfondie menée en 2008 et en 2009, baptisée « opération Docteur X Wanted », a permis de pousser le suivi de carrière jusqu'à 8 ans après le doctorat avec un suivi de 7 promotions de docteurs. Les données collectées permettent de comprendre finement des problématiques comme celles de la satisfaction professionnelle des docteurs, des phénomènes d'expatriation, de la stabilité de l'emploi, etc.

L'Association des docteurs de l'UPMC, fondée en 2006 et animant le « réseau des anciens », s'est développée. Elle permet aux docteurs de rester en contact avec leur université d'origine et de s'organiser en réseau. Actuellement, leur annuaire de docteurs UPMC comporte 15 306 personnes. Quant à l'association des doctorants de l'UPMC « Doc'Up » (qui s'est étendue à l'ensemble du PRES depuis 2011), elle développe des actions en vue d'accompagner les jeunes chercheurs dans leur poursuite de carrière (mise en contact des acteurs du secteur public et du secteur privé, au cours de séminaires d'information, de petits déjeuners, du forum PhD Talent et du forum BIOTechno) [Fiche 26].

Conclusion

La politique doctorale de l'UPMC a fortement évolué vers un modèle où les doctorants ont un rôle plus actif dans la définition de leur projet professionnel et commencent à être considérés comme des professionnels en formation et non plus comme des étudiants. Ces évolutions positives doivent être renforcées et généralisées. Le plan individuel de formation des doctorants n'est pas encore utilisé dans toutes ses dimensions pour appuyer le projet professionnel. La limitation du nombre de doctorants qu'un même directeur de thèses peut encadrer et le développement considérable de l'offre de formations généralistes et spécialisées de l'IFD et des ED ont amélioré la qualité de leur formation. La formation des encadrants, qui est bien appréciée par ceux qui l'ont suivie, ne touche qu'un nombre trop restreint d'entre eux.

Il faut encore faire évoluer nombre d'écoles doctorales pour respecter l'esprit du décret de 2006. Un certain nombre d'entre elles restent dans la continuité de Master 2, héritiers d'anciens DEA. L'attribution des contrats doctoraux n'est donc pas encore suffisamment liée à la politique scientifique des laboratoires. Il faut évoluer pour que la sélection des contrats doctoraux prenne en compte à la fois la qualité du doctorant, celle de l'encadrant et celle du sujet. Dans certains domaines, la multiplication d'ED ayant des périmètres proches, rend très difficile une gestion rigoureuse des rattachements d'équipes. Enfin, lorsque certains sujets de thèse viennent avec un financement sur ressource propre, le processus de sélection des doctorants est souvent minimal.

Politique de la vie étudiante et de la vie des campus

Dans le projet d'établissement 2009-2012, la politique de la vie étudiante et de la vie des campus s'articulait autour de trois axes prioritaires : l'amélioration des conditions de vie étudiante, le développement de l'offre culturelle et sportive et l'amélioration du cadre de vie.

Politique de la vie étudiante

Afin de structurer et mener à bien cette politique, l'UPMC a renforcé son organisation interne par la création d'une Direction de la vie étudiante (DVE), rattachée à la Direction générale des services. La DVE regroupe l'ensemble des services destinés à l'amélioration des conditions de vie de l'étudiant : scolarité, médecine préventive, accueil et aide pédagogique aux étudiants handicapés, soutien aux initiatives étudiantes, action sociale.

L'accueil des nouveaux étudiants

Afin d'accueillir et d'orienter les étudiants en sciences de L1 lors de leur première rentrée universitaire, l'UPMC organise une semaine de pré-rentrée sur le campus Jussieu et s'appuie pour cela sur la mission de tutorat d'accueil confiée à 45 étudiants « pilotes ». Ces étudiants « pilotes » reçoivent une formation préalable de deux jours rémunérée et encadrés par le CAIO. Ils accueillent et renseignent chaque année près de 1000 nouveaux étudiants en sciences de 1^{ère} année dans le cadre d'« amphis de rentrée », ils leur distribuent un kit d'accueil étudiant UPMC et leur proposent une visite guidée du campus.

Une réunion de pré-rentrée est organisée pour les étudiants qui commençant des études de médecine ou des études paramédicales par la direction de l'UFR concernée. Les associations étudiantes, notamment les associations paramédicales, organisent une visite du campus et un accueil festif pour les nouveaux entrants.

La consultation a montré qu'il serait souhaitable d'accueillir tous les nouveaux étudiants de L2, de L3 et de M (qui pour une part importante sont de nouveaux inscrits) mais également d'études médicales et paramédicales, de la même façon que les étudiants de L1, avec l'appui d'étudiants « pilote ». Cela représenterait un des temps forts du processus d'intégration.

A la rentrée 2012, et pour l'ensemble des nouveaux inscrits à l'UPMC, une semaine d'accueil (la « Welcome Week »), a été mise en place avec une vingtaine de stands, dont la moitié tenus par des partenaires (CROUS, CAF, Secours populaire français, SMEREP, LMDE, Info Presse, BNP, Banque Populaire, Dunod), un coin café, une série d'événements culturels et sportifs, un forum des associations, un forum des ateliers artistiques et des actions de communication spécifiques [Fiche 27].

Par ailleurs, la mise en place d'un dispositif d'accueil et d'information sur le campus Jussieu a été initiée afin de faciliter l'orientation des différents publics. Cependant, le campus Jussieu étant en chantier permanent, la signalétique sur le campus demeure défectueuse (68% de répondants la jugent insatisfaisante, cf. Q3, p. 16), malgré l'effort particulier porté par l'UPMC pour signaler aux étudiants où se situe leur département de formation ainsi que les principaux bâtiments du site. L'EPAURIF a pris en charge, pour sa part, le marché de la signalétique définitive. Quatre points d'accueil avec des hôtes et hôtesse sont par ailleurs installés sur le campus Jussieu, au rez-de-chaussée de la Tour Zamansky, de

l'Atrium et du bâtiment Esclangon ainsi que dans le hall du bâtiment BC, mais cela reste encore insatisfaisant pour 57% de la communauté UPMC [Q3, p. 15]. Cet accueil pourrait être optimisé, notamment, par la formation des hôtes et hôtesse aux services offerts aux étudiants [Consultation, verbatim].

Un service de la scolarité au service de l'étudiant

Afin de rendre les formalités d'inscription administrative dans leur ensemble plus efficaces et d'améliorer le suivi de l'étudiant depuis les premiers contacts pris avant son entrée à l'université jusqu'à son insertion professionnelle et son éventuel retour vers l'université – dans le cadre de la formation tout au long de la vie ou en tant qu'« ancien » –, l'UPMC a fait le choix de refondre son système d'information lié à la gestion de la scolarité et aux formations : le projet ODISEE [Fiche 71]. De 2009 à 2012, près de 120 ateliers ont permis l'étude de la refonte du système d'information scolarité (SI-scol). Le cahier des charges qui en résulte servira de base à la réalisation d'un SI-scol dans le cadre d'une mutualisation avec l'AMUE.

Le développement d'un SI-scolarité performant offrira aux étudiants un service complet pour le suivi de leur scolarité : inscriptions administratives et pédagogiques, information sur les enseignements suivis, leurs lieux et horaires, messagerie, interface avec les plateformes pédagogiques numériques...

Permettre aux étudiants d'organiser au mieux leurs conditions de vie

Créé en septembre 2007, au sein de la DVE, le service d'appui aux étudiants accompagne 7000 étudiants par an : 4000 le sont pour des questions liées à leur bourse, 2400 pour leur stage, 230 pour des aides d'urgence (et requièrent un temps très variable selon la complexité de leur situation) et 200 pour des exonérations ou remboursements de frais de scolarité.

En complément, deux assistantes sociales du CROUS ont été affectées à l'UPMC pour accompagner les étudiants en difficulté. Elles ont reçu 1864 étudiants en 2010-2011 et suivent environ 700 étudiants, ce qui touche aux limites de leur disponibilité. Ces deux postes ont été pérennisés en 2011 avec la création de deux postes budgétaires (budget CROUS), contre un seul auparavant.

Par le biais du Fonds de solidarité et de développement des initiatives étudiantes (FSDIE) qui y consacre environ 35% de son budget, l'UPMC peut attribuer aux étudiants en situation d'urgence sociale une aide financière [Fiche 28] : un peu plus de 200 environ par an sont ainsi aidés pour un montant de 500 euros en moyenne.

1. Bourses et emploi étudiants

Depuis 2010, suite à l'avancement des dates d'inscriptions administratives, les boursiers, déjà inscrits en septembre, ont la possibilité de toucher leur bourse dès la fin du mois de septembre pour faire face aux dépenses de rentrée et pallier l'absence de soutien financier durant l'été. Cependant, la notification par le CROUS de statut de boursier requise pour l'inscription administrative intervient trop tardivement pour que cette possibilité puisse se concrétiser [Fiche 28].

Soucieuse d'accompagner ses étudiants dont la situation matérielle représente un handicap à la constitution d'un environnement d'études stables, l'UPMC permet - depuis la rentrée universitaire 2009-2010 - aux étudiants qui travaillent (environ 10% de la communauté étudiante) de bénéficier du statut d'« étudiant travailleur », impliquant des aménagements de cursus et des modalités de contrôles des connaissances spécifiques. Ce statut leur permet, par exemple, d'être dispensés d'assiduité ou d'être prioritaires dans le choix des groupes de TD/TP, à condition qu'ils travaillent au moins 120 h par semestre (CEVU du 24 novembre 2008).

Le recours à l'emploi étudiant dans l'établissement est encore embryonnaire. Il concerne notamment l'emploi des étudiants « pilotes », et de doctorants chargés de mission enseignants (CME) (3 en 2009-2010, 5 en 2010-2011 et 8 en 2011-2012, soit respectivement 192h, 320h et 512h).

2. Logement étudiant

L'objectif de l'UPMC en matière de logement étudiant était double : contribuer à résoudre la question récurrente du logement étudiant qui ressurgit à chaque rentrée universitaire et étoffer l'offre de logements étudiant proposés à des tarifs accessibles et situés près de ses différents sites.

Afin d'amorcer la constitution d'un « portefeuille » de logements, l'UPMC a passé en 2009 un accord avec le CROUS portant sur l'amélioration des conditions de vie étudiante et leur logement. Dans ce cadre, 5 nouvelles résidences (représentant un total de 232 logements) ont ouvert en 2011 et 2 ont été réhabilitées (la résidence universitaire « Hostater » dans le 5^{ème} arrondissement et la résidence Daviel, soit, en tout 271 logements). En complément de cette offre, l'UPMC a signé un partenariat depuis 3 ans avec le groupe « Les Estudines » pour permettre aux étudiants de l'UPMC de bénéficier en priorité de chambres dans leurs résidences situées à Neuilly-Plaisance, Vincennes, Ivry-sur-Seine et Montreuil.

Les étudiants peuvent être accompagnés par les deux assistantes sociales du CROUS présentes sur le campus Jussieu dans leur recherche de logement (constitution de dossiers, suivi, etc.) : 1732 d'entre eux ont bénéficié de cet accompagnement en 2011. Enfin, le service d'appui aux étudiants de la DVE tient une liste des foyers et centres d'hébergement d'urgence susceptibles de les accueillir [Fiche 29].

3. Santé (SUMPPS)

En matière de santé, l'UPMC mène une démarche active de prévention et de promotion de la santé, contribuant ainsi à favoriser les conditions permettant la réussite des étudiants (4232 consultations pour les étudiants, en 2009-2010) [Fiche 30].

Le Service universitaire de médecine préventive et de promotion de la santé (SUMPPS) de l'UPMC a rapidement élargi ses activités au périmètre de Sorbonne Université pour devenir, dès 2010, un service « interuniversitaire » (SIUMPPS). 20 médecins vacataires y travaillent (création du SIUMPPS adoptée par le CA 18 octobre 2010, le CEVU du 11 octobre 2010 et le CTP du 7 octobre 2010) et offrent des services dont 66% des étudiants UPMC se déclarent satisfaits [Q5, p. 34].

Le SIUMPPS met en œuvre des actions de sensibilisation qui s'imposent aux étudiants avec, notamment, l'obligation réglementaire pour les étudiants de Licence de passer une visite médicale au cours de leurs trois années d'études. Ainsi, en 2010, 41,2% des étudiants du cursus Licence UPMC ont bénéficié d'une visite médicale au cours de l'année, contre 36% en 2008.

4. Handicap (RHSE)

Une des ambitions de l'UPMC est d'être une « université ouverte à tous » en accueillant les étudiants de tous horizons et de toutes origines sociales, mais aussi de favoriser l'intégration de ceux qui sont en situation de handicap, atteints de maladie invalidante ou dont la santé rend difficile une poursuite d'études.

Ce sont les objectifs du RHSE, dont la mission est de permettre aux étudiants souffrant de handicap ou de maladie invalidante de mener leurs études dans les meilleures conditions possibles. Le nombre d'étudiants handicapés suivis par le RHSE a été multiplié par 1,5 depuis 2007-2008. Ainsi, en 2010-2011, le RHSE a suivi 302 étudiants handicapés, dont 52% ont bénéficié d'un plan d'aménagement d'études en fonction de leur pathologie, de la discipline étudiée et/ou du diplôme préparé et 75% d'un plan d'aménagement des examens [Fiche 31].

Dans le cadre de la formation permanente, des formations de sensibilisation au handicap ont été créées pour les partenaires ainsi que les correspondants et les enseignants (« Formation à l'accompagnement des étudiants handicapés à l'université » suivie par 30 personnels enseignants et administratifs et « Accompagnement des étudiants en situation de troubles psychiques » suivie par une quinzaine de personnes). Une UE « Handicitoyen », destinée aux étudiants, dont l'objectif est la sensibilisation au handicap et à la formation pour l'accompagnement de personnes handicapées à l'université et dans l'emploi est suivie par une trentaine d'étudiants par an en moyenne [Fiche 31].

Par ailleurs, la signature d'un accord cadre avec de grandes entreprises privées afin de permettre d'améliorer significativement l'insertion des étudiants UPMC démontre l'importance croissante de l'attention portée par l'établissement à l'insertion professionnelle de ses diplômés handicapés.

L'accueil des personnes handicapées sur le campus Jussieu passe, de fait, par l'accessibilité des locaux. C'est pourquoi, depuis 2010, l'UPMC procède, dans la mesure où le chantier de rénovation l'autorise, à la redéfinition des itinéraires de déplacement pour permettre aux personnes handicapées de se déplacer sur les sites de l'université en toute autonomie et d'accéder ainsi à la vie sociale. L'UPMC engage ainsi des travaux spécifiques : modifications des cheminements extérieurs, adaptation des places de stationnement, adaptation de l'accès à l'établissement et à l'accueil, de la circulation horizontale, des portes et des sas, mise en accessibilité des ascenseurs, mise en place d'une signalisation [Fiche 61]. Ce chantier d'envergure ne devrait s'achever qu'en 2015, ce qui explique que, malgré les travaux déjà réalisés, l'accessibilité pour les handicapés reste encore insatisfaisante pour 56% de la communauté UPMC [Q3, p. 14].

L'animation des campus

L'aménagement des campus

Bien qu'étant connue pour être principalement localisée sur le campus Jussieu et souvent dénommée par ce lieu (38% des répondants), l'UPMC est en fait implantée sur de nombreux autres sites à Paris, en particulier avec les sites hospitalo-universitaires de la Salpêtrière, Saint-Antoine et Tenon, ou aux Cordeliers avec l'Inserm et l'université Paris-Descartes, mais aussi, par certains de ses laboratoires, en région parisienne, notamment à Saint-Cyr l'école ou Ivry-sur-Seine, et dans ses stations marines de Roscoff, Villefranche-sur-mer et Banyuls.

La consultation a fait ressortir les différences de perceptions des points forts et points faibles propres aux quatre principaux campus de l'UPMC : Jussieu, Cordeliers, Salpêtrière et Saint-Antoine. Globalement le site des Cordeliers – dont les travaux de rénovation sont terminés – est celui qui suscite le taux de satisfaction le plus élevé, tandis que celui de la Pitié-Salpêtrière et plus encore de Saint-Antoine sont sensiblement plus bas.

Quant au campus Jussieu, il se caractérise par un taux de satisfaction globalement positif, malgré le nombre de verbatim déplorant les conséquences des travaux en cours sur le cadre de travail et de vie : les taux de satisfaction sont les plus élevés au sujet de l'environnement matériel et technique des bibliothèques (88%) et de l'environnement numérique (81%) tandis que les plus faibles concernent l'hygiène (47%) et les lieux de sociabilité (36%).

Confirmant le faible taux de satisfaction des répondants à la question relative aux lieux de sociabilité (36% en moyenne dont 46% d'étudiants et 15% d'enseignants-chercheurs) [Q4 p. 26], d'assez nombreux verbatim déplorent que le campus n'offre pas de lieu de rencontres et de sociabilité. La direction du campus Jussieu a élaboré un plan pluriannuel de gestion des espaces verts en concertation avec les Bâtiments de France, avec pour projet le développement à l'horizon 2015 d'une zone verte sur le campus Jussieu. Le chantier de désamiantage rend la création d'espaces verts encore difficile ; toutefois, depuis 2009, 25 massifs ont été créés sur le campus Jussieu et les Cordeliers, avec sept agents chargés de les entretenir [Fiche 68]. Par ailleurs, les ateliers ont pointé l'absence d'un lieu clairement dédié à l'animation culturelle et scientifique ainsi qu'aux spectacles.

L'UPMC a établi une concertation permanente à tous les niveaux avec l'EPAURIF, en particulier pour assurer un suivi de programmation des travaux en conformité avec ses missions de formation et de recherche [Cf. Bilan, partie B., « Maîtriser et adapter le patrimoine immobilier »].

La restauration est jugée satisfaisante par 51% (7% TS, 44% PS) des répondants à la consultation. Selon les composantes et, par induction, selon les campus, ce taux de satisfaction varie fortement : les répondants des stations marines sont les plus satisfaits (77%), tandis que ceux de la faculté de médecine, à la Pitié-

Salpêtrière ou à Saint-Antoine où les étudiants n'ont pas accès aux restaurants hospitaliers ne le sont qu'à hauteur de 35%. Il est apparu, lors des ateliers, que la convention passée avec le CROUS était insuffisante au regard des besoins de restauration (places, horaires, qualité des plats et de l'accueil...). L'UPMC mène par ailleurs une politique de soutien social à la restauration de ses personnels : en 2011, la part revenant au budget de l'UPMC est de 1,562 M€ pour un coût total des repas de 2,338 M€.

Dans le cadre de la convention entre l'UPMC et le CROUS, deux cafétérias ont été ouvertes sur le campus Jussieu, l'une, en 2008, à l'Atrium et l'autre, en 2011, sur la partie ouest du campus. Dans le cadre des ateliers, il a été regretté que les jours et horaires (8h30 – 17h15) d'ouverture de ces cafétérias soient limités quand, par ailleurs, un effort a été fait pour prolonger les horaires d'ouverture des bibliothèques en soirée et le samedi. De même, l'absence de restaurant universitaire le soir ou durant les périodes de congés universitaires apparaît dommageable pour la vie du campus. Il n'y a aucun lieu de convivialité sur le campus Jussieu en soirée et le samedi.

Les horaires d'ouverture des bibliothèques ont été élargis, notamment avec l'aide financière de la Région Ile-de-France : la bibliothèque de la Pitié-Salpêtrière, ouverte jusqu'à 23h, et la bibliothèque du L1-L2 sont désormais ouvertes le samedi. De plus, la bibliothèque de L1-L2 est ouverte en semaine jusqu'à 21h et, plus généralement, les bibliothèques sont ouvertes pendant l'arrêt des enseignements autour de Pâques, et, partiellement, pendant la période des fêtes de fin d'année (CA du 21 septembre 2009 et du 15 février 2010) [Fiche 9]. Mais, comme cela a été relevé lors des ateliers, leurs horaires d'ouverture ne sont pas adaptés aux besoins avant les sessions d'examens.

Bien que des salles de TD soient ouvertes aux étudiants de 18h à 21h, il a été remarqué, lors des ateliers, que le campus Jussieu manquait de lieux pour le travail personnel ou en groupe des étudiants.

Mener une politique culturelle qui permette de développer la vie de campus

Une politique de développement culturel et d'animation de la vie de campus est un objectif important de la politique de la vie étudiante, notamment pour donner aux étudiants une ouverture culturelle mais également, pour la politique de l'UPMC, cela correspond à un levier majeur pour la constitution d'une culture partagée, commune aux étudiants et aux personnels de l'université, et, au-delà, pour inscrire l'université dans la cité.

La programmation culturelle que présente l'UPMC est presque exclusivement concentrée sur le campus Jussieu. Certains verbatim des personnels de l'UPMC souhaitent que la vie culturelle de l'UPMC puisse se développer sur les autres sites.

L'animation scientifique du campus tient, pour partie, à certaines des initiatives prises au niveau de l'UPMC en faveur de la diffusion du savoir et de la culture scientifiques, telles que l'organisation du cycle de conférence « Sciences à cœur », la participation de l'UPMC à la Fête de la science ou son implication dans les années scientifiques internationales [Fiche 42].

Destinées aux citoyens curieux de s'informer en direct sur la recherche qui se fait dans les laboratoires, les conférences « Sciences à cœur » commencent à attirer des étudiants, dont les verbatim ont montré qu'ils avaient des attentes assez proches. La Fête de la science, qui vise principalement un public de jeunes et de scolaires, pourrait aussi satisfaire les attentes d'étudiants et de membres de la communauté UPMC. Les verbatim et les ateliers ont effet montré qu'il y avait une assez forte demande de partage de culture scientifique de la part des personnels BIATSS et des étudiants. Des initiatives sont également prises au niveau de certaines composantes pour animer scientifiquement le campus : plusieurs UFR organisent ainsi, à l'attention de l'ensemble de leurs personnels et étudiants, des cycles de conférences.

Le patrimoine scientifique de l'UPMC constitue un autre vecteur de l'animation du campus. Les collections scientifiques de l'université sont ouvertes au public tous les jours de la semaine, comme la collection de minéralogie sur le campus Jussieu ou le musée Dupuytren aux Cordeliers, ou sur rendez-vous pour les collections de paléontologie, de paléobotanique, de biologie animale et pour la plateforme pédagogique d'expériences de physique. Des visites sont organisées à l'attention des personnels et des

enseignants-chercheurs bénéficient de décharge pour assurer le suivi des collections scientifiques de l'UPMC (1 MCU pour la collection de minéralogie, 40 h pour 2 autres collections).

En 2011, l'animation culturelle du campus se concrétise par l'organisation de 156 manifestations (38 conférences scientifiques et culturelles, 10 expositions, 60 manifestations/animations culturelles, 15 spectacles et 22 visites) inscrites pour certaines d'entre elles dans le cadre d'événements nationaux comme le printemps des poètes ou les journées du patrimoine. Des événements festifs ponctuels ont lieu également, comme ceux qui mettent en valeur le campus Jussieu en tant qu'espace de création culturelle avec les artistes en résidence (Serge Laubier et la compagnie PUCE MUSE en 2008-2010, Michel Risse et la compagnie DECOR SONORE à partir de 2011) [Fiche 42]. Des ateliers artistiques sont proposés aux étudiants. La création du PRES Sorbonne Université a ouvert de nouvelles dynamiques de collaboration dans le domaine de la culture artistique.

Le patrimoine artistique de l'UPMC a fait l'objet d'un état des lieux et les œuvres du 1% artistique présentes sur le campus de Jussieu bénéficient d'un programme de restauration en partenariat avec l'EPAURIF.

Activités physiques et sportives

Le sport détient une place de choix dans la vie des campus et recueille un large taux de satisfaction auprès de la communauté UPMC (81% se déclarent satisfaits des activités sportives qui leur sont proposées). En effet, l'UPMC mène une politique active dans ce domaine visant, d'une part, à encourager la pratique d'une activité sportive pour permettre à ses étudiants et personnels de bénéficier des bienfaits du sport et, d'autre part, à les aider à développer des qualités comme la prise de responsabilité et l'autonomie.

Ainsi, au-delà du panel de 55 créneaux d'activités dont 35 gratuites qu'elle propose [Fiche 33], l'UPMC offre la possibilité à ses étudiants d'inclure une pratique sportive évaluée dans leur cursus de Licence ou de PCEM2, et impose la pratique d'une UE « Activité physique et sportive » pour ses étudiants de psychomotricité. Au total, 1426 étudiants se sont inscrits en UE de sport pour l'année universitaire 2010-2011.

Par ailleurs, soucieuse de créer les conditions matérielles et pédagogiques optimales permettant à ses 35 sportifs de haut niveau de mener de front leur double projet, l'UPMC a mis en place une mission spécifique pour l'accueil de ce public particulier.

Enfin, le DAPS, en collaboration avec le RSHE, propose également des activités physiques et sportives adaptées aux personnes handicapées.

Vie sociale et associative (FSDIE, CLIC, ...)

Développer la vie sociale et favoriser l'initiative étudiante nécessite des services et des fonds de soutien. La volonté de l'UPMC était de donner aux étudiants les moyens de s'affirmer dans tous les domaines en les incitant notamment à s'investir dans la réalisation de projets individuels ou collectifs. Pour ce faire, le Fonds de solidarité et de développement des initiatives étudiantes (FSDIE) a été mieux défini. Trois secteurs majeurs d'attribution ont été décidés : l'appui aux projets des étudiants, l'action sociale et le soutien à la mobilité internationale (non pédagogique). Une aide, financière ou matérielle, peut donc être apportée par des instances de l'université ou par le FSDIE à des projets étudiants, par exemple dans les domaines du sport, de la culture, de l'action humanitaire (charte du FSDIE approuvée au CEVU du 22 novembre 2010 et le CA du 29 novembre 2010). En 2010-2011, le montant moyen apporté par projet étudiant est de 2097€ par projet.

Le Fonds de solidarité et de développement des initiatives étudiantes (FSDIE) appuie notamment le financement d'associations étudiantes subventionnant ainsi une dizaine d'associations UPMC ou interuniversitaires chaque année. Le montant des aides allouées par le FSDIE aux associations, dépendant du nombre d'inscrits, est au total, en 2010-2011, de 132134 € pour 26 associations aidées [Fiche 32].

Dans le but d'améliorer la participation des étudiants à la vie institutionnelle, politique, associative et culturelle de l'université, des campagnes d'information ont eu lieu à l'UPMC (Adoption des modifications du statut de l'étudiant élu au CEVU du 11 mai 2009 et au CA du 8 juin 2009). Dans les verbatim de la consultation, les étudiants ont exprimé un souhait de renforcer cette communication de l'UPMC notamment en donnant plus d'occasions aux étudiants de présenter leurs associations. Il est également souhaité que plus de locaux puissent être attribués aux associations. Pour le moment, des locaux sont attribués aux associations/syndicats d'étudiants au prorata des résultats aux élections des représentants étudiants. Ceux qui ne bénéficient pas de sièges dans les conseils n'ont pas de locaux. Il est important de noter que les associations étudiantes ont un nombre très variable d'adhérents (de 4 membres à 2500 pour la Corpo médecine) et n'ont pas les mêmes objectifs ni la même pérennité.

Concernant la vie sociale du personnel, il existe une association, le CLIC (Comité Loisirs Information Culture), qui a pour but de contribuer à la création, à l'organisation et à la promotion des activités culturelles et socioculturelles en faveur des personnels de l'UPMC. Le CLIC est fortement apprécié et propose des activités culturelles à tarif préférentiel sur certaines billetteries (cinéma, théâtre, opéra, sport, etc.). La consultation fait remonter le désir d'avoir plus de moyens et qu'il y ait la création d'un véritable « comité d'entreprise ».

Un fonds d'aide sociale aux personnels a été mis en place sur la base des dons qui y sont faits et de l'abondement qu'y apporte l'UPMC à hauteur du montant de ces dons.

Conclusion

Bien que les processus d'inscription des étudiants aient été considérablement améliorés ces dernières années, il faut reconnaître que la complexité de ces processus et des démarches d'inscription reste élevée. Ceci est dû en partie à l'organisation de l'UPMC et aux relations entre les différents services responsables de ces processus, mais aussi à l'existence d'un système d'information (SI) étudiant à bout de souffle rendant très difficile la moindre évolution et innovation. Des améliorations en termes de simplification et de convivialité sont nécessaires sur le plan organisationnel. La refonte du SI-étudiant existant est absolument indispensable pour permettre plus de flexibilité et d'ergonomie lors des inscriptions et une plus grande palette de services offerts aux usagers.

De nombreux efforts de l'UPMC ont été menés avec succès en direction de l'intégration des nouveaux étudiants de L1, mais il faut reconnaître que l'intégration des nouveaux étudiants à d'autres niveaux d'étude est à améliorer. Ceci n'est pas sans impact sur le sentiment d'appartenance qui se développe principalement au niveau Licence. L'atomisation des cohortes conduit à un isolement et à une solitude des étudiants, en particulier des plus fragiles, ce qui bien évidemment a des conséquences sur leurs conditions d'étude et de réussite. Les structures d'aide sanitaire et sociale existantes à l'UPMC (SIUMMPS, Relais Handicap Etudiant, Bureau d'Aide Sociale en Sciences, Bureau Interface Professeurs Etudiants en Médecine), réussissent à venir en aide aux étudiants en difficulté, mais le nombre croissant de leurs interventions rendent nécessaire un renforcement de leur lisibilité et de leur soutien par l'établissement. L'aide apportée aux étudiants en difficulté a été considérablement renforcée avec le soutien du CROUS. L'action sociale s'est développée, avec des aides concernant le logement, le soutien financier et l'aménagement du temps de travail des étudiants travailleurs, mais une réelle politique de l'emploi étudiant à l'UPMC est nécessaire afin d'aider les étudiants en difficulté à mener leurs études dans de bonnes conditions.

Lié à la position géographique de l'université et aux problèmes cruciaux de logement étudiant sur la région Ile-de-France, les conditions de travail des étudiants se sont dégradées, malgré les efforts importants de l'UPMC en termes d'extension des horaires d'ouverture des bibliothèques par exemple. Ce problème des conditions de travail des étudiants et du manque d'espaces de travail est rendu plus difficile par l'état de chantier permanent que présente le campus Jussieu et le manque de solutions immobilières sur les campus médicaux de la Pitié-Salpêtrière et de Saint-

Antoine. Du point de vue de la vie des campus, la situation des campus de l'UPMC est contrastée, et les problématiques sont diverses. Les campus Jussieu et Pitié-Salpêtrière souffrent nettement d'un manque de lieux de sociabilité accessibles à tous (avec des horaires élargis) et d'une signalétique adaptée. La vie culturelle a été fortement développée sur le campus Jussieu et des Cordeliers, il reste à la généraliser sur les autres campus. Les activités sportives suscitent une forte adhésion, et le sport de haut niveau a trouvé une place de choix. Les associations étudiantes ont été soutenues fortement, il reste à leur donner la place institutionnelle qui permettrait une représentativité large et une concertation de l'ensemble de la population étudiante.

L'UPMC, pilote et opérateur de recherche de site

Forte de son excellence scientifique reconnue, l'UPMC s'est attachée, au moins depuis les deux précédents contrats, à utiliser les marges d'autonomie qui lui étaient données pour remplir un rôle de pilote et d'opérateur de recherche de site. La recherche est la mission de l'UPMC qui arrive au premier rang de celles qui sont considérées comme primordiales au sein de la communauté. Sa qualité est considérée comme satisfaisante par 94 % des répondants à la consultation (35% très satisfaits et 59% plutôt satisfaits) tandis que ses conditions le sont pour 62 % (12% TS et 50% PS).

Avant même la loi sur les libertés et responsabilités des universités, l'UPMC s'est ainsi préparée à revendiquer et à assumer pleinement ce rôle. Dans le cadre du projet 2009-2012, elle a renforcé la cohérence des instances de gouvernance en charge de la politique de recherche, elle a forgé un outil de pilotage adapté et s'est ainsi donné les moyens qui lui permettent de déterminer une véritable stratégie scientifique sur la base du potentiel de ses unités de recherche.

Une gouvernance innovante prenant pleinement en compte l'environnement créé par la LRU

La politique de recherche de l'UPMC est définie par le Conseil Scientifique et adoptée en Conseil d'Administration. La conduite et la mise en œuvre de la politique de recherche de l'établissement repose sur les points suivants :

- Le **vice-président Recherche** propose une politique de recherche au Conseil Scientifique qui la discute et, sur cette base, la définit puis veille à sa mise en œuvre au sein des pôles et des laboratoires.
- Le **directoire de la recherche**, créé avec le contrat 2001-2004, est une instance d'expertise et de proposition dont le travail s'inscrit en amont du Conseil Scientifique. Constitué en partie par des élus du Conseil scientifique, ses membres ont des compétences qui recouvrent l'ensemble des domaines scientifiques de l'université conformément à la structuration en quatre pôles.
- La **direction générale de la recherche et du transfert de technologie (DGRTT)**, créée en 2009, est issue du regroupement de la direction de la recherche et de la direction des relations industrielles et du transfert de technologie, elle assure une mise en œuvre cohérente de la politique scientifique de l'établissement *via* les services d'appui à la recherche.

Ainsi constituée, la gouvernance recherche de l'UPMC mène tous les deux ans, depuis 2009, une série d'entretiens avec chacun des directeurs d'unités. Au 2^{ème} et 3^{ème} trimestre 2009, ces entretiens ont porté sur les objectifs et les moyens des unités. Entre l'été 2011 et le printemps 2012, ils ont été menés dans la perspective de la préparation du prochain contrat avec une visée stratégique. Ils ont porté sur l'activité scientifique des laboratoires, sur leur périmètre et leur possible reconfiguration.

Cette réflexion stratégique a été engagée en association avec les organismes de recherche et les établissements co-tutelles des unités concernées. La gouvernance de la recherche associe en effet étroitement les établissements publics à caractère scientifique et technologique (EPST) tels que le CNRS,

l'Inserm ou l'IRD en vue de construire la stratégie scientifique de l'UPMC sur des axes qui soient pleinement consensuels. La consultation a montré que ces partenariats sont considérés comme satisfaisants par 80% des chercheurs et enseignants-chercheurs répondants.

De même, l'**AP-HP**, représentée au CA de l'UPMC, définit en partenariat elle les très grands axes de politique médicale des hôpitaux qui lui sont associés. Ce partenariat est considéré comme satisfaisant par 68% des chercheurs et 60% des enseignants-chercheurs ayant répondu à cette question de la consultation.

Opérateur de recherche de site à part entière, l'UPMC a ainsi mis en place une gouvernance forte qui soit véritablement en mesure de :

- faire évoluer la structuration de sa recherche en quatre pôles (Modélisation et ingénierie ; Energie matière et univers ; Terre vivante et environnement ; Biologie et santé) mis en place dans ses grandes lignes dès 2001 de manière à décroiser les disciplines, à éviter la dispersion et à mieux mettre en œuvre les priorités scientifiques ;
- fixer et répartir le budget recherche à partir de son budget global sur la base de critères objectifs, transparents et opposables, en tenant compte de la qualité des laboratoires ;
- garantir aux unités pendant toute la durée du contrat en cours la mise à disposition de locaux pour accueillir leurs équipes et des moyens financiers réguliers dans un contexte de montée en puissance des financements sur projets à court terme ;
- mettre en place une politique d'équipements et de plateformes mutualisées ;
- promouvoir l'émergence de projets innovants et de nouvelles équipes en leur donnant l'environnement le plus confortable possible et labelliser les groupes ou réseau de recherche clinique.

Une note du président (10 décembre 2008) sur la signature des publications scientifiques précisant les choix d'adressage descendant et multiligne vise à renforcer la visibilité scientifique de l'UPMC. La disparité encore constatée dans les signatures des publications rend toutefois nécessaire une action en ce sens qui soit plus incitative, sinon contraignante. Dans ce sens, l'UPMC participe à un groupe de travail de la CPU chargé de définir des recommandations au plan national pour ce qui concerne ces signatures.

Enfin, la politique scientifique de l'UPMC s'appuie sur une démarche d'auto-évaluation et d'analyse des évaluations externes. A cette fin, ont été mis en place, à l'usage de la gouvernance recherche de l'UPMC, un système d'information recherche qui réunit pour chacun des laboratoires l'ensemble des données les concernant [Fiche 34] et un ensemble d'indicateurs d'auto-évaluation relatifs à la recherche dans le Projet annuel de performance.

Une structuration de la recherche en faveur de l'excellence à tous les niveaux

Au niveau de l'université, la politique en faveur de l'excellence scientifique consiste à distinguer dans le budget dévolu à la recherche différents types d'actions : soutien de base aux unités, soutien à la mission d'animation scientifique des fédérations, soutien et encouragement aux services communs avec une politique en faveur des plateformes, politique incitative (appels à projet « Emergence-UPMC » et « Convergence-UPMC »), soutien aux actions de valorisation et action en faveur du doctorat (décision du CS du 22 juin 2009) [cf. Fiche 38].

Initiée avec le contrat 2001-2004, la structuration de la recherche, des écoles doctorales et des formations autour de quatre grands pôles scientifiques répond à l'exigence d'une meilleure lisibilité de la politique scientifique mais vise aussi à favoriser des rapprochements féconds. L'action de l'UPMC en faveur de l'excellence au niveau des pôles a consisté à dégager les axes prioritaires pôle par pôle, à développer une démarche structurante interdisciplinaire à l'intérieur et entre les pôles, et à incuber l'évolution des structures de recherche en leur sein. L'évolution de la structuration interne des pôles depuis le précédent contrat est présentée p. 42 et sq.

Leviers de la politique de l'UPMC en faveur de l'excellence au niveau des unités, les critères objectifs, transparents et opposables pour le calcul des dotations des laboratoires ont été définis en 2009 (CS du 22 juin 2009). La somme allouée aux unités pendant la durée du contrat 2009-2012 est en effet établie au prorata du nombre de publiants, en fonction de l'évaluation de l'unité, de la catégorie d'activité dont relève le laboratoire, et avec un facteur correctif lié au poids de l'UPMC dans les effectifs de l'unité.

Avec le passage aux RCE, le budget recherche voté par l'UPMC est passé de 14,5 M€ en 2009 (CS du 3 novembre 2008) à 18 M€ en 2010. En 2011, il a été maintenu au même niveau qu'en 2010 dans un contexte de stagnation du budget des universités.

Au niveau individuel, l'excellence scientifique est soutenue dans le cadre de la politique de prime mise en place à l'UPMC avec le passage à l'autonomie : deux des cinq primes mises en place au CA du 6 juillet 2009 concernent la recherche : la prime d'investissement recherche (PIR) attribuée annuellement sur dossier pour une durée de quatre ans et la prime de responsabilité dans les structures de recherche (PRSR) attribuée sur critères liés à la fonction [Fiche 47]. Les verbatim ont montré que cette politique de prime était favorablement perçue par la communauté.

L'UPMC s'est par ailleurs mobilisée pour que ses réponses aux appels à projets lancés en 2010-2011 dans le cadre de la politique **des investissements d'avenir** correspondent aux priorités de sa stratégie scientifique. Des propositions de projets sont ainsi remontées à la vice-présidence recherche qui a mis en place un comité de pilotage largement issu du directoire de la recherche en vue de les examiner, le cas échéant de les redéfinir et d'en favoriser le montage. Les projets de Labex ont été conçus comme des opérations transversales qui ne sont pas destinées, par principe, à se substituer aux UMR [Fiche 35].

Une organisation de l'appui à la politique de recherche

1. Simplification administrative et DGRTT

L'accès de l'UPMC aux compétences élargies et la montée en puissance du financement de la recherche sur projet a appelé une réorganisation du suivi de la recherche et du transfert de technologie au sein de l'établissement. Cette réorganisation a notamment eu pour but de rendre plus lisible les fonctions d'appui à la recherche à l'UPMC et de favoriser la communication interne entre les services centraux et les unités de recherche au travers, par exemple, du renforcement d'un point d'entrée unique pour toutes les demandes d'un laboratoire.

L'UPMC a également souhaité mettre en avant la place qu'elle donnait à la recherche et aux relations qu'elle développe avec ses partenaires : autres établissements, Europe, collectivités locales, organisations caritatives et, bien sûr, entreprises. En conséquence, la direction de la recherche (DR), celle des relations industrielles et du transfert technologique (DRITT) et le Service d'Activités Industrielles et Contractuelles (SAIC) ont été réunies en une direction générale de la recherche et du transfert de technologie (DGRTT). Cette dernière a été mise en place à la rentrée universitaire 2009 (CS du 22 juin 2009, CTP du 23 novembre 2009) [Fiche 36]. Avec l'autonomie, l'université a dû s'approprier des compétences qu'elle n'avait pas encore et recruter du personnel pour mettre en œuvre le changement. Dans ce cadre et pour que la DGRTT réponde à l'ampleur des missions qui lui ont été confiées, son effectif est passé de 50 à 70 personnes entre 2009 et 2012.

La DGRTT regroupe ainsi trois grandes familles de métiers nécessaires à l'accompagnement des unités de recherche : (a) l'aide au développement de la recherche contractuelle et du transfert de technologie, (b) la gestion des conventions et des contrats de recherche et (c) la mise en œuvre de la politique scientifique. Elle est l'interlocutrice privilégiée des ministères, des organismes de recherche, des entreprises privées, des fondations, des associations et, bien entendu, des laboratoires.

La consultation a permis d'évaluer la satisfaction du personnel de l'UPMC quant aux efforts de structuration et de simplification administrative. Le caractère récent de cette réorganisation fait apparaître que l'appui administratif aux laboratoires et au montage de projets de recherche peut être

encore amélioré. En effet, il semblerait que les laboratoires aient encore des difficultés à se repérer entre les interlocuteurs de la DGRTT, de la direction des finances et de la direction des ressources humaines.

Depuis de nombreuses années, l'UPMC réfléchissait à un mode de gestion simplifié des unités de recherche avec ses partenaires. Le décret de juin 2009 a apporté un cadre juridique propice à la réalisation de cette idée et il est venu renforcer la simplification recherchée par l'UPMC à travers ses accords cadres institutionnels existants.

Des conventions de délégation globale de gestion ont été signées pour 15 unités mixtes de recherche avec le CNRS et pour 3 avec l'Inserm depuis mars 2010. Parmi ces laboratoires, 11 sont gérés par l'UPMC, 6 par le CNRS et 1 par l'Inserm. Cette délégation globale de gestion implique que, pour les 11 unités mixtes dont elle a reçu la gestion, l'UPMC est en charge de l'intégralité de la gestion administrative, c'est-à-dire des moyens matériels, financiers et humains à l'exception de la gestion des personnels titulaires du CNRS et de l'Inserm. Les décisions relatives à la politique de recherche sont prises conjointement mais l'organisme auquel revient la DGG a « mandat » pour signer des contrats de Licence d'exploitation et de propriété intellectuelle.

L'UPMC a poursuivi l'organisation de ses partenariats avec d'autres co-tutelles et institutions de recherche (AP-HP, Institut Curie, Institut Pasteur, Inria...) par la négociation ou le renouvellement des accords-cadres de partenariat qui ont précisé ou renforcé le rôle d'un mandataire unique pour la gestion des contrats de recherche, en matière de gestion des droits de propriété intellectuelle et de leur valorisation par les Licences d'exploitation.

2. Structuration et gestion des plateformes et équipements

Avec les nouvelles règles d'autonomie de l'université et l'allocation d'un budget global par le ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche, aucune ligne spécifique n'était isolée pour financer les Programmes pluri-formation (PPF). Pour autant, les besoins couverts par les PPF ont continué à être identifiés et satisfaits dans le cadre d'une nouvelle politique simplifiée et unifiée de financement des plateformes, un budget de 3,6 millions y étant attribué avec ses clés de répartition et sa typologie.

Un travail de définition des équipements scientifiques (équipement mi-lourd – plateforme) puis d'identification et de classification a été réalisé en 2010 et 2011 par le directoire de la recherche. Ce travail a permis d'identifier la liste des plateformes que l'université soutient financièrement au sein de chaque pôle ainsi que des responsables de réseau. Chaque réseau dispose d'un budget d'investissement qu'il doit allouer aux différentes plateformes identifiées. Le réseau bénéficie également, comme les fédérations de recherche, d'un budget d'animation scientifique.

L'attribution des postes de BIATSS sur les plateformes suppose parfois un intérêt commun à plusieurs UFR qu'il est difficile de faire émerger [cf. [CR atelier recherche](#)]. En effet, ces demandes entrent en concurrence avec les demandes des laboratoires et des départements de formation internes à chaque UFR. L'interclassement de toutes ces demandes au sein des UFR et des pôles suppose des arbitrages qui peuvent donner l'impression de se faire au détriment de l'un ou de l'autre [[Fiche 37](#)]

3. Politique incitative

Afin de favoriser l'émergence de projets novateurs et/ou collaboratifs, l'université ouvre chaque année depuis 2009 des appels à projets internes :

- Émergence-UPMC est un appel à projets ayant pour objectif d'aider au développement de nouveaux axes de recherche et de nouvelles équipes, d'amorcer des projets novateurs qui pourront ensuite être soumis à l'ANR, à l'Europe, etc. Il permet de financer aussi bien les activités de recherche et l'achat d'équipement que la rémunération de jeunes chercheurs ou de professeurs invités. Le premier appel lancé en juin 2009 a été suivi par 3 autres appels à projets pour une enveloppe annuelle de 0,8M€ HT, 13 contrats doctoraux et 10 contrats postdoctoraux.

- Convergence-UPMC est un appel à projets ciblés avec pour objectifs d’initier des projets inter-laboratoires pour dynamiser la recherche au cœur et aux frontières des disciplines et de favoriser la mise en commun des compétences des chercheurs et enseignants-chercheurs de l’université. Pour les domaines identifiés par le directoire de la recherche, un premier atelier est organisé afin de mettre en présence les équipes intéressées et, si une action concertée semble être réalisable, un appel à propositions est lancé (0,3M € ont été attribués en 2011).

Pour la reconnaissance de structures de qualité et de haut niveau d’expertise dans le domaine de la recherche clinique, l’UPMC a mis en place un appel à candidatures en vue de donner un label académique à des Groupes de recherche clinique (GRC-UPMC) (CS 9 mai 2011).

Une labellisation transitoire permet à ces groupes de renforcer leur visibilité académique nationale et internationale, utile pour réaliser de nouveaux protocoles académiques et industriels ou intégrer de nouveaux patients dans leur panel. Elle leur permettra notamment de postuler à un financement UPMC pour des projets et/ou du recrutement de personnel. En 2011, un appel à candidatures a été lancé, 35 ont été déposées, 13 GRC-UPMC ont été labellisés par une commission constituée principalement de membres externes. Si ce label s’avère probant il est envisagé de présenter ces groupes de recherche clinique à une évaluation nationale [Fiche 38].

Recherche contractuelle, transfert de technologie et propriété intellectuelle

Afin d’aider les équipes à optimiser leurs chances de succès aux appels à projets [Fiche 41] et pour répondre à la montée en puissance du financement de la recherche sur projet, l’UPMC a réorganisé le suivi de la recherche et du transfert de technologie au sein de l’université. La DGRTT [Fiche 36] inclut la direction des relations industrielles et du transfert de technologie (qui correspondait aussi au service des activités industrielles et contractuelles de l’UPMC) (CS du 22 juin 2009, CTP du 23 novembre 2009 et CA du 23 novembre 2009).

Un effort a été mis sur l’accompagnement des chercheurs dans le montage ou la négociation de projets et de contrats. La création de la DGRTT et celle, en son sein, d’un pôle « Développement » a été l’occasion de généraliser l’organisation mise en œuvre pour répondre aux appels à projets européens. Il s’agit non seulement d’assurer une veille sur la publication de ces appels et d’identifier les personnels susceptibles d’y répondre, mais aussi de les accompagner dans la préparation de la réponse, dans la négociation et dans le suivi du déroulement du projet. Un bureau a été créé pour suivre les contrats financés par le secteur public n’impliquant pas d’entreprise et ceux financés par des organismes à but non lucratif. Ce bureau ainsi que ceux en charge des relations avec les entreprises et des financements européens ont vu leurs effectifs renforcés.

Les collègues impliqués dans des projets de transfert sont accompagnés par le bureau entreprises et transfert de technologie, jusqu’à ce que la Société d’accélération du transfert de technologie LUTECH, créée début 2012, prenne le relai dans cette mission. Le dispositif Parinov, désormais soutenu directement par le ministère de l’enseignement supérieur et de la recherche, a permis de réaliser les évaluations de 6 technologies issues des unités de recherche de l’UPMC et de contribuer au développement de 3 prototypes ou preuves de concept. Si les unités de recherche se sentent de mieux en mieux accompagnées, elles expriment toujours certaines difficultés, en particulier par rapport :

- à l’appropriation de la valorisation et du transfert,
- à l’identification des projets susceptibles d’intéresser les entreprises,
- à la mobilisation que requiert le transfert de technologie,
- au manque de formation et d’information sur le transfert de technologie,
- à la connaissance des contraintes liées à un contrat avec une entreprise,
- au manque de visibilité de la cellule valorisation de l’UPMC.

La clarification des relations entre les rôles des services de valorisation de l'UPMC et ceux des organismes est en cours, elle est d'ores et déjà acquise avec le CNRS et l'Inserm.

La Société d'accélération du transfert technologique (SATT) LUTECH, créée en janvier 2012 suite à la sélection du projet déposé par l'UPMC dans le cadre des Investissements d'avenir, réunit sept actionnaires (UPMC, CNRS, Université Panthéon-Assas, Université de technologie de Compiègne, INSEAD, Muséum National d'Histoire Naturelle) et devrait s'élargir à d'autres membres. LUTECH a pour vocation de sensibiliser les chercheurs aux questions de transfert de technologie des scientifiques, d'intervenir dans la détection des résultats des recherches susceptibles de faire l'objet d'un transfert de technologie vers une entreprise ou vers la société au sens large ainsi que d'accompagner et soutenir les projets qui présenteront le plus fort potentiel de transfert et de valorisation.

Diffusion de la culture scientifique et patrimoine

Considérée comme primordiale par 27 % et importante par 55 % des répondants à la consultation, la mission de diffusion de la culture et de l'information scientifique et technique apparaît bien comme une mission de service public de l'établissement. Faisant apparaître une implication et une attente réelle de la part des personnels sur le sujet, les ateliers thématiques ont assez largement discuté des actions menées en vue de mettre en œuvre cette mission.

Une large palette d'actions ciblées a été mise en place ces dernières années pour assurer le rayonnement de l'UPMC dans le secteur de la culture scientifique et positionner l'UPMC en tant que lieu de « sciences en construction / science vivante » : le cycle de conférences « Science à cœur » créé en 2009 (une douzaine de conférences par an données par les scientifiques de l'UPMC), la « Fête de la science », les actions de valorisation du patrimoine scientifique auprès du public (visites, conférences), les manifestations organisées avec l'implication des UFR et l'appui des directions de la culture et de la communication pour les années scientifiques internationales, etc. [Fiche 42].

Lors des ateliers, il a été constaté que l'action de diffusion de la culture scientifique en direction des publics scolaires et des enseignants relevait plus des organismes ou des initiatives des laboratoires ou des UFR que de l'établissement.

Enfin, la question a été posée des relations de l'UPMC avec la société, dans un contexte où les valeurs de la recherche et des savoirs scientifiques convainquent de moins en moins et renvoient pour certains à des intérêts industriels biaisés plus qu'à des intérêts citoyens. La valorisation de la recherche en direction de la société pourrait conduire l'établissement à jouer un rôle en faveur d'une science citoyenne qui fasse place, par exemple, à la présentation de controverses auxquelles la recherche peut donner lieu.

Politique documentaire au service de la recherche

La politique documentaire qui est conduite à l'UPMC s'attache à répondre aux besoins et aux évolutions de la recherche. Elle est très appréciée, 88% des répondants en sont satisfaits (34% TS et 54% PS), particulièrement parmi lesquels les doctorants (95%) et les étudiants (90%). L'enquête LibQual+ de satisfaction des usagers, réalisée par la BUPMC à l'automne 2011, a suscité un nombre de réponses appréciable (3000 environ), mais venant principalement des étudiants.

La politique d'acquisition s'appuie notamment sur la structuration des laboratoires par pôles. Les disciplines émergentes et les thématiques interdisciplinaires sont au cœur de cette politique documentaire et le seront de plus en plus dans le cadre du PRES.

Les horaires d'accès aux bibliothèques ont été considérablement élargis, grâce à l'apport de moniteurs étudiants encadrés par le personnel permanent.

La documentation électronique est accessible en permanence grâce à la consultation à distance gérée par authentification *via* l'annuaire de l'UPMC. Malgré l'augmentation du coût de la documentation et des pratiques éditoriales rendant souvent difficile une politique documentaire libre et cohérente, les

abonnements ont globalement pu être maintenus et ponctuellement enrichis en fonction de demandes venant d'équipes dont les champs disciplinaires sont mal couverts. Le passage au tout électronique s'est considérablement accéléré. Le budget qui y est consacré est passé de 500 000 € à 2 M€ par an sur la période du contrat. La politique d'acquisition d'ouvrages est maintenue à un niveau constant pour les étudiants, mais une priorité est donnée aux versions électroniques lorsqu'elles existent.

La bibliothèque numérique de l'UPMC donne accès à l'ensemble des documents numériques acquis par l'UPMC à titre gratuit ou payant, ainsi qu'à des documents numérisés *via* la Jubilothèque.

Depuis le 1^{er} janvier 2011, l'UPMC a fait le choix de s'engager résolument dans le mouvement des archives ouvertes, après avoir signé la Déclaration de Berlin, en demandant à tous ses « publiants » de déposer leur production scientifique dans HAL (Hyper Archives en Ligne). Un portail HAL-UPMC a été ouvert à cet effet sur le site de l'INIST, destiné à recevoir les publications scientifiques et les thèses soutenues à l'UPMC. Des correspondants HAL ont été nommés au sein des laboratoires pour aider au dépôt en lien avec une cellule de soutien et de formation de la BUPMC. Un accroissement notable du nombre de dépôts a été obtenu au cours du premier semestre 2011 (+32% pour les notices, +57% pour les textes intégraux).

La réalisation des objectifs du contrat relatifs aux missions du CADIST Géosciences et environnement ont été freinées par le renoncement final de l'IPGP d'implanter la bibliothèque dans l'espace prévu initialement dans l'Îlot Cuvier. La bibliothèque restera donc sur le campus Jussieu avec une rénovation prévue en 2014 – 2015. Néanmoins, la valorisation des ressources et des services a été améliorée.

Bien qu'elle n'ait plus le statut interuniversitaire qui était le sien, la nouvelle bibliothèque de mathématiques-informatique de l'UPMC travaille en étroite coordination avec son homologue de l'université Paris-Diderot en gérant un fonds indivis entre les deux services, de manière notamment à préserver les intérêts des utilisateurs, conformément à un accord élaboré avec ces derniers, et entériné par les deux présidences et le CNRS.

L'offre de formation à la maîtrise de l'information a été considérablement accrue. Elle concerne l'ensemble des disciplines et s'adresse aux doctorants, aux enseignants-chercheurs et aux publics en formation professionnelle en tenant compte de la spécificité de leurs besoins.

Enfin, l'UPMC, qui s'était élevée contre les contrats très contraignants imposés par Elsevier, s'est prononcée, en juin 2010, à l'unanimité de son Conseil Scientifique et avec le soutien de tous ses directeurs de Laboratoires et d'UFR, pour mettre fin à l'abonnement contracté *via* le consortium Couperin avec Elsevier pour l'accès à la Freedom Collection (coût de plus d'un million d'euros par an). Cette décision, qui a suscité beaucoup de remous dans le monde universitaire et qui a bénéficié du soutien inconditionnel du CNRS, a conduit Elsevier à revoir son offre, diminuer de 24% la base tarifaire de l'UPMC et promettre l'élaboration concertée d'un « nouveau modèle économique » d'accès aux contenus avant fin 2012. Cette initiative a été le point de départ d'une prise de conscience et d'une mobilisation qui devraient porter leurs fruits dans les futures négociations.

Structuration de la recherche à l'UPMC

Depuis 2 contrats, la structuration opérationnelle de la recherche à l'UPMC est construite autour du regroupement des structures de recherche en 4 grands pôles :

- Pôle 1 : Modélisation et ingénierie
- Pôle2 : Energie, Matière, Univers
- Pôle 3 : Terre Vivante et Environnement
- Pôle 4 : Vie et santé

Les 4 pôles ont notamment travaillé dans le cadre de ce contrat à la mise en place de la politique de plateformes. Chaque pôle a recensé ses plateformes.

Pôle 1 « Modélisation et ingénierie »

Le pôle 1 représente 860 enseignant-chercheurs et chercheurs, 175 personnels d'appui et 970 doctorants.

La simulation et la modélisation tiennent une place grandissante dans notre société actuelle. L'UPMC joue un rôle prépondérant dans ces univers virtuels, notamment dans les technologies de la robotique, l'architecture de l'internet du futur ou la réduction des nuisances sonores dans le domaine des transports. Elle est l'un des premiers pôles mondiaux en mathématiques.

Le domaine scientifique couvert par le pôle « Modélisation et ingénierie » comprend les mathématiques pures et appliquées, l'informatique, la mécanique, l'électronique, la robotique et l'ingénierie médicale. Pour chaque discipline, les travaux vont de la recherche fondamentale à la recherche appliquée, à différents degrés de finalisation. Des liens forts existent aux interfaces entre ces différentes disciplines : la simulation numérique en mécanique des fluides et des solides ainsi que la modélisation des incertitudes participent, par exemple, à la fois des mathématiques appliquées et de la mécanique.

Les principaux axes de recherche du pôle répondent à certains enjeux importants des sociétés du XXI^e siècle. Le besoin de réduction des pollutions et des consommations d'énergie induit de nombreuses recherches dans le domaine de la mécanique : réduction des émissions polluantes par l'optimisation des engins et l'élaboration de nouveaux concepts de moteurs, notamment dans le secteur du transport terrestre ou aéronautique. L'imagerie biomédicale et la modélisation du vivant constituent un autre axe important avec des travaux sur la modélisation numérique du système cardio-vasculaire, l'analyse de la posture et du geste humain menée en robotique et la modélisation électromagnétique du vivant dans les laboratoires d'électronique. Les thématiques de traitement du signal, d'imagerie, d'interprétation et de perception, quels que soient les objets d'études, concernent de très nombreuses équipes. Les nanotechnologies impliquent également de nombreux secteurs du pôle.

Au cours de ce contrat, le pôle 1 a fait un travail important de recensement et de structuration de leurs plateformes scientifiques.

Les unités de recherches et la bibliothèque de mathématiques ont été rapatriées sur le campus de Jussieu.

Pôle 2 « Energie, Matière, Univers »

Ce pôle représente environ 1050 enseignants-chercheurs et chercheurs, 590 personnels d'appui à la recherche et 700 doctorants.

Nouveaux matériaux, produits plus respectueux de l'environnement, procédés moins polluants et moins consommateurs en énergie, la chimie est un des leviers majeurs du développement durable. Les nanosciences sont également un domaine où les applications sont nombreuses, la conception de l'ordinateur du futur constituant l'horizon de recherche de la physique quantique. Ce pôle regroupe tous les domaines de la physique, de l'astrophysique à la physique des particules et tous les domaines de la chimie, ainsi qu'une forte interface dans la recherche sur les matériaux.

Nouveaux matériaux innovants

Les recherches sur les nanoparticules et les couches ultraminces, les matériaux nanoporeux et leurs propriétés chimiques, optiques, acoustiques et magnétiques ou encore le développement de nouvelles stratégies de synthèse permettront de découvrir de nouveaux matériaux innovants qui déboucheront sur de nombreuses applications industrielles. Elles concernent d'ores et déjà les domaines de l'environnement, la santé, l'énergie et des techniques de l'information. Les études dédiées aux nanomatériaux mobilisent le très fort potentiel théorique et expérimental de l'UPMC en physico-chimie des surfaces.

Chimie pour le développement durable

Une des fonctions essentielles de la chimie consiste à découvrir de nouvelles molécules et substances et de nouveaux matériaux. La discipline s'oriente aujourd'hui largement vers le développement d'une chimie intégrant le principe d'éco-conception où les paramètres environnementaux sont pris en considération dès la réalisation des objets moléculaires fonctionnels. Une production respectueuse de l'environnement peut être assurée par la diminution de l'énergie utilisée, par l'économie d'atomes et du nombre d'étapes réactionnelles. Cette chimie douce privilégie notamment la catalyse (hétérogène, homogène ou enzymatique), domaine largement couvert à l'UPMC.

Une contribution essentielle à la culture scientifique moderne

Les laboratoires rattachés au pôle jouent un rôle de premier plan dans un grand nombre de projets relatifs à la compréhension de la structure de l'Univers et de la matière. Ces axes de recherche dans le domaine de la physique des hautes énergies et des astroparticules constituent une contribution essentielle à la culture scientifique moderne. Par ailleurs, l'astrophysique et la cosmologie combinent les développements instrumentaux, les travaux théoriques, la modélisation et l'observation.

Lors de ce contrat, toute la physique a été rapatriée sur le campus Jussieu. Il y a eu également la création d'un laboratoire de physique de la matière molle. La physique moléculaire a été structurée par son rattachement à l'astrophysique.

La restructuration de la chimie a été retardée car elle n'a pas encore pu être rapatriée sur le campus. Dans le cadre de la politique de plateformes de l'UPMC, le pôle 2 a également recensé et structuré ces dernières.

Pôle 3 : Terre Vivante et Environnement

Ce pôle représente 840 enseignants-chercheurs et chercheurs, 740 personnels d'appui à la recherche et 520 doctorants.

L'approche très pluridisciplinaire de l'UPMC réunit des laboratoires allant des sciences physico-chimiques de la terre à l'écologie, la biodiversité et la biologie en passant par les recherches sur l'atmosphère et en océanographie. L'UPMC dispose de trois stations marines, observatoires privilégiés des océans. Un des enjeux scientifiques forts de ce pôle est de relever le défi qui consiste à coupler l'étude du changement climatique aux problématiques des impacts anthropiques : pollution à grande échelle, usage des terres et changements d'usage, utilisation des ressources. Cette démarche suppose la mise en synergie d'approches disciplinaires variées : résilience, adaptabilité, réponse aux stress, physiologie, érosion de la biodiversité, modification des grands cycles écobiochimiques, espèces invasives, évolution du génome, etc.

Un marché économique d'avenir

Cette approche pluridisciplinaire permet de construire les bases scientifiques d'une ingénierie environnementale pour les systèmes durables, qui correspond à la fois à une nouvelle science et à l'émergence d'un nouveau marché économique d'avenir. Des quatre pôles de l'UPMC, Terre vivante et environnement est celui qui privilégie la plus grande synergie entre les disciplines représentées dans son périmètre, mais cette interdisciplinarité nécessite également la création d'interfaces avec les trois autres pôles.

Trois stations marines

Le Centre des sciences de la mer (CSM) est une structure fédérative qui a pour objectif de coordonner et de promouvoir les activités communes dans le domaine des sciences de la mer. Ce Centre contribue au dispositif national et européen d'observation et de surveillance du milieu marin. L'UPMC dispose en effet d'un réseau de stations marines unique au monde. Ces trois stations marines de Banyuls-sur-Mer, Roscoff et Villefranche-sur-Mer ont joué un rôle majeur dans l'émergence de la biologie marine et de l'océanographie en Europe depuis 1872. Elles rassemblent aujourd'hui toutes les disciplines des sciences de la mer.

Le pôle a recensé et structuré ses plateformes et mutualisé les systèmes expérimentaux.

La station marine de Banyuls s'est restructurée en 3 laboratoires thématiques.

Le pôle 3 a créé début 2011 l'*Observatoire des sciences de l'univers* (OSU) « Ecce Terra » Paris-Centre. Il regroupe les laboratoires du campus Jussieu travaillant dans les domaines de l'environnement terrestre, de la terre profonde à l'atmosphère. Les enjeux principaux en sont le climat, les mécanismes physiques et biologiques dans les sols et l'océan, les ressources et les risques. Cet OSU est un support pour les services d'observation, les bases de données, les plateformes techniques et les outils de modélisation communs à l'ensemble des laboratoires appartenant ou partenaires de l'UPMC. Le grand défi de l'OSU est de passer de l'approche « étude du changement climatique » à l'approche « étude du changement global ». La création de l'OSU « Ecce Terra » permet de :

- participer à l'organisation des recherches en environnement,
- gérer les plateformes communes et favoriser des actions à caractère fédératif dans le domaine de l'observation, en appuyant les actions entre laboratoires.

Une réflexion a été menée pour la structuration de la recherche en écologie. En découlera au prochain contrat un institut d'écologie qui regroupera 3 UMR.

Pôle 4 : Vie et santé

Ce pôle représente 1160 enseignants-chercheurs et chercheurs, 700 personnels d'appui à la recherche et 820 doctorants.

Les activités de médecine et de biologie de l'UPMC associent étroitement les cliniciens et les équipes de recherche fondamentale. Le pôle assure également la mise en réseau de plateformes technologiques ouvertes à l'ensemble de la communauté scientifique. Il se focalise sur des champs de recherche aussi divers que les cellules souches ou les maladies dégénératives, tous amenés à connaître des développements importants.

Le pôle Vie et santé est caractérisé par un nombre important de structures de recherche de petite taille, réparties dans l'Est parisien, les principales étant localisées sur le site central de l'UPMC, à Jussieu, et dans les hôpitaux du groupement hospitalo-universitaire Est de l'Assistance publique-Hôpitaux de Paris. Ce groupement inclut les hôpitaux de la Pitié-Salpêtrière, Saint-Antoine, Tenon, Trousseau, Charles Foix et Rothschild, auxquels il faut ajouter le centre ophtalmologique national des Quinze-Vingts. Les besoins technologiques sans cesse croissants en science de la vie ont conduit à une réflexion sur l'articulation des plateformes. Les plateformes situées sur différents sites de l'UPMC et relevant d'une même thématique se sont regroupées en 5 réseaux : Réseau d'analyse moléculaire (RAM), Réseau d'imagerie cellulaire (RIC), Réseau de cytométrie de flux (ReCyF), Réseau de phénotypage du petit animal (RPPA) et Réseau génomique. La mission principale de chaque réseau est de coordonner les activités et les investissements des plates-formes qui le constituent. Cette coordination concerne l'animation et la réflexion scientifique, ainsi que la réflexion sur les équipements à acquérir et les cofinancements correspondants. Il travaille en dialogue avec les structures qui hébergent les plateformes et ne peut pas se substituer à ces structures.

Le pôle 4 a continué à renforcer la mise en cohérence des forces de recherche des différents sites avec les forces cliniques des sites hospitaliers par le regroupement des unités de taille souvent petite en grandes unités dénommées centre de recherche.

En outre, le pôle 4 a également travaillé sur le renforcement de la biologie du développement et est en train de créer l'Institut de biologie de Paris Seine qui fédérera l'ensemble des UMR de biologie.

Conclusion

L'effort entrepris par l'UPMC dans les trois derniers contrats de se positionner comme opérateur de recherche pilotant ses propres actions a porté ses fruits. Il s'est traduit par une augmentation du nombre de publications et par l'augmentation des ressources contractuelles grâce au succès des chercheurs de l'UPMC aux appels d'offre nationaux et internationaux. Malgré des moyens limités, les appels d'offre interne (Emergence et Convergence) ont rencontré un succès certain. La structuration par pôle a commencé à créer une vraie dynamique de collaboration interdisciplinaire qu'il va falloir continuer à renforcer. La politique de plateforme a permis de structurer les communautés tout en améliorant la coordination entre sites et laboratoires pour offrir des moyens renforcés tout en optimisant les moyens nécessaires.

Cette politique a néanmoins souffert d'un manque de moyen qui n'a pas permis de lancer tous les projets Convergence qui auraient dû l'être. Il reste à établir un bilan critique des appels à projets Emergence, de voir leur impact en terme de contrats ANR ou ERC obtenus suite à leur attribution et en terme d'évolution future de l'équipe. Les projets Convergence nécessiteraient une animation plus soutenue et un financement dans la durée. Enfin, nous avons rencontré un problème de programmation budgétaire pluriannuelle pour les projets financés sur 3 ans et n'avons pu assurer aux équipes lauréates qu'elles pourraient utiliser facilement leurs crédits pendant toute la durée du projet.

La qualité des recherches développées à l'UPMC a conduit à d'important succès aux appels d'offres « Investissements d'Avenir ». L'UPMC est porteur de dix Labex, et participe à 17 autres. Elle est porteuse de 2 Equipex et est associée à 17 autres. L'UPMC a remporté 2 des 6 IHU retenus au plan national. Elle est impliquée dans deux « Cohortes », porte une « Infrastructure nationale en bio santé », et un programme « bioinformatique » tout étant associée à un autre. Elle est aussi associée à trois programmes « bio-ressources » et à un « démonstrateur pré-industriel » *via* l'un de ses IHU. L'importance de cette progression est très fortement ressentie au niveau des personnels, comme l'a montré la Consultation.

Cependant, ces succès restent à consolider. Le manque d'une politique nationale de soutien spécifique aux universités de recherche, la faiblesse des préciputs accordés sur les contrats ANR et l'absence de tels préciputs pour les Investissements d'avenir fragilise les programmes et appels d'offres internes. L'UPMC n'a pas encore la capacité d'offrir à ses équipes les plus performantes les moyens de leurs ambitions, ni à maintenir ses campus et ses laboratoires au niveau de ses compétiteurs étrangers. La restructuration des laboratoires en particulier dans les pôles 3 et 4 doit continuer de façon à augmenter les synergies entre équipes et à améliorer la mutualisation des moyens.

La qualité des services de soutien à la recherche a considérablement augmentée depuis la création de la DGRIT. L'UPMC a joué un rôle de leader dans le développement d'une politique documentaire qui ne soit pas l'otage de quelques grands éditeurs. Il reste à améliorer la communication entre la gouvernance et les laboratoires pour que tous puissent bénéficier de ces développements.

Il reste de grand progrès à faire dans la politique de ressources humaines. Les laboratoires et les composantes sont restés sur un mode de remplacement des départs, alors qu'il faut passer à un mode où les recrutements des enseignants-chercheurs et BIATS sont pilotés par la stratégie de recherche de l'UPMC. Il n'y a pour l'instant aucun suivi des carrières des EC. L'attribution de postes interdisciplinaires pour les EC ou de BIATS à des plateformes reste difficile. La mise en place d'une politique de formation qui permette tant aux EC qu'aux BIATS d'évoluer dans leur métier et de s'adapter aux mutations technologiques ou aux évolutions de la recherche est une nécessité. Il faut enfin développer la formation des cadres et directeurs d'unités afin de leur donner les moyens de remplir leur mission. Il reste enfin à assurer un meilleur suivi et un meilleur accompagnement des post-docs **et à mettre en œuvre sur le terrain les principes définis par l'UPMC.**

Politique des relations internationales

Le bilan du précédent contrat soulignait que la politique des relations internationales « est passée d'une politique artisanale d'opérations ponctuelles à une politique raisonnée et articulée autour d'objectifs stratégiques ».

L'implication de l'UPMC dans les réseaux universitaires européens (EUA, UNICA, LERU) et l'intensification des relations internationales grâce à la structuration de cette mission autour du directoire des relations internationales et d'une direction refondue destinée à rationaliser et à professionnaliser ses activités apparaissaient alors comme les deux axes autour desquels en faire le bilan.

Des parcours internationaux de Master étaient alors lancés et des actions étaient conduites pour développer des laboratoires mixtes internationaux. En 2007, 24% des étudiants de l'UPMC sont de nationalité étrangère, mais moins de 200 étaient accueillis dans le cadre de programmes de mobilité en 2006-2007, tandis que les chiffres de la mobilité sortante (84 + 120 étudiants de M2 effectuant un stage) étaient jugés particulièrement bas, même pour une université de sciences et médecine.

Le point fort que constituait alors une plus grande rationalisation de l'action internationale contrastait ainsi avec une importante faiblesse, celle de la mobilité.

Sur la base de ce diagnostic, la politique des relations internationales à laquelle le projet 2009-2012 consacre un chapitre s'était principalement donné deux objectifs : la mobilité et la maîtrise des coopérations. Les chapitres dédiés à la formation et à la formation doctorale ainsi que le chapitre sur la recherche développent également un volet international dont le bilan devra être pris en compte pour une approche globale du bilan de cette mission.

Le développement de la mobilité étudiante et doctorante et l'accueil des étudiants et des doctorants étrangers

La mobilité étudiante : la mobilité sortante

Le projet 2009-2012 s'est donné pour objectif une augmentation significative de la mobilité internationale des étudiants en la ciblant d'abord pour les étudiants de Master mais en considérant aussi qu'elle devait pouvoir concerner les étudiants de Licence qui doivent être au moins en mesure de s'y préparer.

A l'issue du contrat 2005-2008, 8 **programmes internationaux** de Master (PIM) avaient été lancés. En 2011-2012, on en compte 20 ainsi que 4 en Licence (PIL) [Fiche 10]. Ces programmes contribuent à structurer le volet formation de la politique internationale et permettent d'accroître la mobilité étudiante. Leur mise en place bénéficie de l'appui du bureau d'ingénierie des projets internationaux de formation et d'un financement de 3 ans (à hauteur de 18 K€ par PIM et de 9 K€ par PIL) et d'un mois de professeur invité (4000€). Les aides à la mobilité (5 bourses de 250€/mois pour 10 mois par programme) sont elles accordées au-delà des 3 ans. Les participants à l'atelier sur l'international en apprécient l'existence et en soulignent l'intérêt, mais la question de la pérennisation du soutien financier est pour eux cruciale. Il ne va pas de soi en effet de trouver des financements extérieurs récurrents pour l'assurer.

L'action internationale s'est concentrée sur la mobilité encadrée, notamment sur ces différents programmes internationaux qui fonctionnent bien. La proportion d'étudiants qui en bénéficient a doublé au cours du contrat 2009-2012. Elle reste néanmoins assez faible (229 étudiants en 2011-2012) mais est du même ordre de grandeur que celle d'autres universités de sciences et médecine [En 2009-2010, la

mobilité sortante dans le cadre de programme Erasmus concerne 135 étudiants soit 0,5% à l'université de Paris XI, 229 étudiants à l'université Claude Bernard – Lyon 1 soit 0,67%]. La mobilité encadrée ne concernant qu'une petite proportion des étudiants, il faudrait s'interroger sur les moyens de suivre et de faciliter les autres possibilités de mobilité.

L'UPMC souhaitait que la mobilité en Licence puisse intervenir au 4^{ème} semestre et qu'elle soit fortement encouragée en L3, mais cet objectif s'est peu concrétisé. Les départements de formation auraient intérêt à identifier, en fonction des spécificités des cursus, les périodes les plus propices à une mobilité, les participants aux ateliers ont en effet fait remarquer que certains cursus seraient plus adaptés que d'autres à la mobilité en Licence [CR atelier].

Des informations concernant les possibilités d'effectuer des études à l'étranger sont disponibles mais ne sont pas toujours bien accessibles ni relayées par les départements de formation. Seuls les étudiants déjà motivés semblent en mesure de les trouver. Si une dynamique qui sensibilise et motive plus d'étudiants doit se créer, il faut s'attacher à une meilleure circulation et diffusion de l'information. Une analyse montre qu'il manque un retour d'expérience des étudiants revenant de leur mobilité au profit des étudiants susceptibles de partir pour l'étranger [CR atelier].

Une préparation accrue des étudiants à leur séjour à l'étranger permettrait d'atténuer l'appréhension que peut susciter une mobilité et de remédier aux discordances entre leurs attentes et l'offre des universités partenaires [CR atelier].

Les relations internationales ont créé un réseau de correspondants dans chaque département de formation dont le but est de diffuser, de développer et de décliner l'information. Or, les départements de formation se sont inégalement saisis de la dimension internationale. Les rôles et les objectifs de ces correspondants doivent sans doute être mieux définis pour qu'ils s'emparent de leur mission.

L'accueil des étudiants en mobilité

Le projet 2009-2012 fixe deux objectifs au sujet de l'accueil des étudiants étrangers. L'un porte sur la diversification géographique des étudiants étrangers accueillis, l'autre sur les modalités de l'accueil (vérification et authentification des diplômes, amélioration de l'accueil sous tous ses aspects notamment celui de l'aide à la recherche de logement) [Fiche 10]. La consultation a permis de mettre en avant que l'accueil des étudiants étrangers venant dans le cadre de programmes type Erasmus s'était largement amélioré. Les étudiants sont notamment accompagnés dans l'ensemble de leur démarches administratives et dans leur recherche de logement. L'association « *les Internationaux de l'UPMC* » prend en charge la découverte du campus. Si les étudiants en mobilité encadrée sont bien accompagnés, ceux qui viennent à l'UPMC hors d'un tel cadre ne le sont guère. Ouvrir les dispositifs mis en place pour la mobilité encadrée à l'ensemble des étudiants étrangers devrait être envisagé. La consultation a montré que l'aide apportée aux étudiants étrangers devrait aussi leur permettre de se repérer et de se familiariser avec la vie du campus comme au mode de vie en France. L'offre de formation de français langue étrangère a été augmentée [Fiche 10].

Les départements de formation ont mis en place, en lien avec le ministère des affaires étrangères et les « centres pour les études en France », l'utilisation du logiciel « Pastel » pour faciliter les démarches administratives des étudiants étrangers qui souhaitent venir étudier en France [Fiche 10]. Un problème se pose cependant sur les modalités d'inscription en ligne qui restent un obstacle important pour les étudiants étrangers. Les démarches sont en français et les informations demandées ne sont pas aisément compréhensibles par un public non francophones.

La mobilité des doctorants

Compte tenu des spécificités du doctorat, la mobilité doctorale ne peut être appréciée à travers le même prisme que la mobilité étudiante. Les doctorants peuvent ainsi effectuer des séjours de recherche de durée variable dans des laboratoires étrangers sans que l'établissement ne soit à même d'avoir une vision

d'ensemble de ces courtes mobilités. Pour favoriser une mobilité plus structurée, l'UPMC a entrepris de renforcer sa présence au sein de programmes, réseaux ou collèges européens ou internationaux ; cela s'est notamment concrétisé par son implication au sein de plusieurs Erasmus Mundus, par le développement de plusieurs programmes doctoraux [cf. fiche 22] ainsi que par des accords de cotutelles dans chaque école doctorale. Le nombre de nouvelles conventions de thèses en cotutelle est passé de 57 en 2007-2008 à 78 en 2010-2011 [Fiche 40]. De plus, un bureau d'accueil des doctorants étrangers géré par l'IFD a été mis en place en 2010 [fiche 21], il les accompagne dans leurs démarches administratives qu'elles soient liées à l'UPMC ou à leur vie quotidienne.

La mobilité des enseignants-chercheurs et chercheurs

L'établissement n'a pas de vue d'ensemble sur la mobilité de ses enseignants-chercheurs et chercheurs qui est gérée au niveau des laboratoires. L'information concernant les dispositifs qui permettent aux enseignants-chercheurs et chercheurs de séjourner à l'étranger pour des durées significatives (de plus de trois mois) gagnerait à être mieux centralisée et diffusée.

Le bureau chargé de l'accueil des enseignants-chercheurs étrangers a été réorganisé. Une convention d'accueil du chercheur étranger, dans le cadre d'un partenariat très étroit avec la Préfecture de Police de Paris et les postes diplomatiques, a été mise en place [Fiche 40]. Lorsque plusieurs tutelles du laboratoire sont concernées, ces conventions d'accueil exigent une coordination qui s'avère encore insuffisante. L'UPMC met à disposition des chercheurs et enseignants-chercheurs invités une trentaine de logements sur le site de Jussieu dont le taux d'occupation est très élevé (94%) ; l'attribution de ces logements étant décidée par une commission spécifique.

L'apprentissage des langues étrangères

L'apprentissage des langues, notamment de l'anglais, est un point récurrent dans la consultation ; elle relève de la politique des relations internationales dans la mesure où elle est en relation avec la mobilité et qu'elle renforce l'attractivité de l'établissement. Des stages de langues vivantes de 12h (anglais, allemand, espagnol, russe et chinois) sont organisés pour les étudiants préparant une mobilité en janvier et juin, en des périodes de l'année où souvent ont lieu des examens. L'enseignement de Français langue étrangère (FLE), rattaché à la DRI, est assuré par deux PRAG, il s'est développé significativement ces dernières années, mais son organisation se heurte parfois à la date d'arrivée tardive des étudiants étrangers (en M1 en particulier).

La place des langues dans les cursus proposés est considérée comme insuffisante dans les verbatim et dans les ateliers. Cependant 22000 h TD d'enseignement de langues ont été assurées en 2010 contre 11500 en 2003. L'offre de cours en anglais, qui renforce l'attractivité internationale de l'établissement, est bien réelle mais peu visible car elle ne fait pas l'objet d'une présentation claire et systématique par cursus.

Une meilleure maîtrise des coopérations internationales (et notamment une meilleure coordination avec les organismes de recherche)

Cet axe majeur du projet de l'UPMC relatif à sa politique internationale vise à renforcer, dans chaque zone géographique, la lisibilité et l'attractivité de l'UPMC. Des partenariats avec des universités, des organismes de recherche et des institutions à visée internationale sont appelés à concrétiser cet objectif. Des « zones géostratégiques prioritaires » sont privilégiées : Europe, Amérique du Nord et du Sud, Asie (Chine et Inde) [Fiche 40].

Au niveau européen, l'implication institutionnelle de l'UPMC dans la LERU, l'EUA et UNICA, que la consultation fait ressortir comme un point fort, contribue à renforcer son positionnement.

L'engagement du vice-président Recherche comme premier président du Council for Doctoral Education de l'EUA a contribué à la visibilité internationale de l'UPMC et bénéficié à l'IFD. Au-delà, il faut toutefois s'interroger, au vu du nombre assez faible de personnels rattachés à l'UPMC s'impliquant dans ces réseaux, sur la façon dont ces partenariats bénéficient à l'UPMC dans son ensemble.

Le rôle du bureau d'ingénierie de projets internationaux de formation dans l'appui au montage de projets Erasmus Mundus, d'une part, et, d'autre part, le développement du bureau Europe, passé de 1 à 11 collaborateurs en 6 ans, chargé d'accompagner les projets de recherche financés au niveau européen, traduisent l'engagement de l'UPMC en faveur de la construction de l'espace européen de l'enseignement supérieur et de la recherche [Fiche 39]. En quelques années, la professionnalisation des métiers liés à l'Europe, comme ceux que requièrent les participations aux communautés de la connaissance et de l'innovation de l'IET, est tangible.

Les ateliers thématiques en témoignent : l'aide apportée par un service des RI désormais bien identifié, mieux structuré et plus disponible, ainsi que l'appui apporté par le bureau Europe aux scientifiques dans le montage et la gestion de projets européens (PCRD, ERC, IET, Marie Curie) sont appréciés. Ce bureau Europe s'inscrit dans un contexte de concurrence avec des officines privées qui affichent leur taux de succès.

Au niveau international, les « zones géostratégiques prioritaires » indiquées dans le projet 2009-2012 marquent une évolution par rapport aux « axes de coopération » mentionnés dans le bilan du précédent contrat (parmi lesquels on trouvait le Moyen-Orient avec le Liban et l'Asie avec le Japon, la Chine, Singapour et le Vietnam). La définition de ces zones prioritaires a peut-être canalisé certaines actions, mais ne semble pas avoir été déterminante. La cartographie actualisée et mise en ligne des partenariats internationaux de l'UPMC ne laisse pas vraiment apparaître l'impact de ces zones prioritaires pour lesquels néanmoins les soutiens financiers et logistiques sont concentrés [Fiche 40]. Aux côtés des partenariats institutionnels qui engagent l'établissement dans la pluralité de ses composantes figurent en effet de nombreux autres partenariats. Une meilleure identification des objectifs des partenariats, une typologie des valeurs ajoutées qui en sont attendues faciliteraient la lisibilité de l'action internationale menée à l'UPMC.

Le développement de laboratoires internationaux /européens associés (LIA/LEA), de groupements de recherche internationaux /européens (GDRI/GDRE) ou d'unités mixtes internationales (UMI) résulte souvent plus d'une démarche des organismes partenaires que de l'initiative de l'UPMC. L'établissement s'attache néanmoins à avoir une politique qui vise à institutionnaliser et structurer des coopérations internationales. Ces partenariats internationaux institutionnalisés sont ainsi passés de 19 à 50 entre 2007-2008 et 2010-2011 [Fiche 40]. Un dispositif, apprécié, a été mis en place pour financer l'accueil d'enseignants-chercheurs étrangers dans le cadre de ces partenariats internationaux (LEA/LIA, GDRE/GDRI).

Une politique internationale pour la recherche doit prendre en compte la pluralité des tutelles d'un laboratoire alors que leurs politiques internationales n'ont pas été spontanément convergentes ces dernières années. L'information sur les partenariats internationaux conduits dans les laboratoires par les autres tutelles n'est ainsi pas toujours bien transmise à l'UPMC. La consultation fait ressortir la difficulté qu'il peut y avoir à établir des convergences ou des complémentarités en vue de développer des relations internationales structurantes au niveau de l'établissement. Cependant, les entretiens stratégiques conduits en 2011-2012 avec les laboratoires en association avec leurs autres tutelles abordent, lorsqu'elle est effectivement stratégique, la question de l'international.

La mise en œuvre des accords de partenariats internationaux exige une coordination des laboratoires et/ou départements avec les services administratifs, financiers, d'accueil et de communication ; elle exigerait aussi une implication cohérente de moyens financiers et humains. Or, cette coordination, si l'on s'en tient à ce qui a été dit dans l'atelier thématique, reste insuffisante.

Conclusion

L'UPMC a entrepris de développer une politique des relations internationales avec un effort particulier en direction de l'internationalisation des formations et du soutien à la mobilité étudiante encadrée. Par ailleurs, elle s'est efforcée de rationaliser ses coopérations.

L'internationalisation de l'offre de formation représente une nécessité et un défi pour l'établissement en termes d'organisation pédagogique et administrative. La politique incitative autour des programmes internationaux de Licence et de Master a permis d'acquérir les bonnes pratiques et d'initialiser une offre qui devrait s'enrichir à l'avenir. Beaucoup de difficultés subsistent, en particulier le renforcement indispensable de l'enseignement en anglais et l'intégration au sein des départements de formation. Un meilleur niveau d'information des candidats sur l'offre de formation et une simplification du processus d'inscription doivent également être recherchés.

L'objectif d'augmentation de la mobilité encadrée a été atteint dans la mesure où la population concernée a doublé au cours de la période du contrat, tout en restant relativement faible en valeur absolue. Il est toutefois du même niveau que nombres d'établissements comparables. Nous pouvons souligner la nette amélioration qualitative de l'accueil des étudiants étrangers venant dans le cadre de programmes de type Erasmus. En effet, les étudiants sont notamment accompagnés dans l'ensemble de leurs démarches administratives et dans leur recherche de logement. Le soutien à la mobilité doit rester une priorité et l'UPMC devra affronter les problèmes difficiles posés par le logement et par à la complexité des formalités en général.

L'effort consacré dans ses domaines requiert des moyens accrus. Une partie des ressources d'accompagnement est issue des programmes communautaires. La direction des Relations internationales s'est dotée d'un bureau d'Ingénierie de projets qui a su s'approprier les différents instruments proposés et obtenir des financements substantiels, en particulier sur les volets Erasmus Mundus et Tempus.

Ces dernières années ont également été mises à profit pour renforcer, dans chaque zone géographique, la lisibilité et l'attractivité de l'UPMC. Au niveau Européen, l'implication institutionnelle de l'UPMC dans la LERU, l'EUA et UNICA, apparaît comme un point fort. De même, l'aide apportée par un service des RI désormais bien identifié, mieux structuré et plus disponible, ainsi que l'appui fourni par le bureau Europe aux scientifiques dans le montage et la gestion de projets européens (PCRD, ERC, IET, Marie Curie) sont appréciés. La politique de partenariats internationaux a été infléchie en direction d'une meilleure coordination avec les autres tutelles, et bien entendu, elle s'inscrira dans le cadre de Sorbonne Université. La réflexion, embryonnaire, doit se poursuivre afin de bien appréhender les choix de partenariats privilégiés et les ressources nécessaires pour les développer au niveau de l'établissement.

B.

Les moyens au service des missions de l'université

Le bilan des « moyens au service des missions » a pour arrière-plan le passage aux responsabilités et compétences élargies que l'UPMC voulut concrétiser dès le 1^{er} janvier 2009 par un vote du CA qui a dû être entériné a posteriori par un vote du CT. De fait, l'UPMC a fait partie de la première vague des universités à accéder à l'autonomie dans le cadre de la Loi du 10 août 2007.

Gouvernance et pilotage

Gouvernance et services centraux

La loi relative aux Libertés et Responsabilités des Universités (LRU) a confirmé ou renforcé la capacité de décision du conseil d'administration (CA).

Elu par le Conseil d'administration, le Président de l'UPMC est entouré d'une équipe de vice-présidents fonctionnels recouvrant les grandes missions de l'université. Cette équipe s'est élargie, à l'occasion des élections de mars 2012, avec les dédoublements, d'une part, de la fonction de vice-président formation et insertion professionnelle et, d'autre part, de la fonction de vice-président Europe et international, ainsi qu'avec la création d'une vice-présidence entreprises. Depuis mars 2012, l'intitulé de la fonction du vice-président recherche intègre explicitement sa compétence sur l'innovation.

Un comité exécutif réunit, autour du président, ces sept vice-présidents, le vice-président ressources et moyens et le vice président médecine ainsi que la directrice générale des services et la directrice de cabinet. Il est non seulement chargé d'assurer la cohérence entre les propositions des directoires et les politiques décidées par les conseils et l'action des services centraux, mais aussi de participer à l'élaboration des grandes lignes de la politique de l'UPMC que porte et fixe le président pour la proposer au CA.

L'UPMC a étendu les prérogatives que la LRU accorde au conseil scientifique (CS) et au conseil des études et de la vie étudiante (CEVU). Ainsi, les avis de ces conseils doivent être approuvés par le CA, et s'ils ne le sont pas, les conseils qui les ont formulés doivent les rediscuter. A côté du CA et du CS restreints, un CEVU restreint a été mis en place. Les questions relatives aux carrières des enseignants-chercheurs sont examinées par les conseils restreints du CS et du CEVU avant de passer en CA restreint. Un effort important a été engagé en 2012 pour améliorer la préparation et le fonctionnement des conseils et permettre aux élus du CA comme ceux du CS et du CEVU d'exercer pleinement leurs mandats (cf. p. 70).

Créés avec le contrat 2001-2004, les directoires de la recherche et de la formation sont des instances de consultation, de concertation, d'expertise et de proposition dont le travail s'inscrit en amont du CS et du CEVU. Le directoire des relations internationales joue également ce rôle et rapporte aux vice-présidences recherche et formation.

La directrice générale des services coordonne l'activité des directions centrales et des services de manière à mettre en œuvre la politique de l'établissement.

Parmi les modifications importantes apportées à l'organigramme des services centraux, la création de la direction générale déléguée à la recherche et à la technologie est sans doute la plus importante (cf. p. 38). L'analyse des conséquences du passage à l'autonomie sur le fonctionnement de l'université ainsi que l'analyse conduite dans le cadre de ce bilan ont conduit à envisager d'autres réorganisations des services, avec notamment la création d'une direction du budget (cf. p. 62) ou la création d'une direction générale déléguée de la formation et de l'insertion professionnelle (cf. p. 70).

Rôle des composantes

Le conseil des composantes, mis en place en 2005, est le lieu d'un dialogue que la présidence a voulu intensifier avec les directeurs de composantes de manière à assurer la déconcentration d'un certain nombre de sujets de décisions et à renforcer leurs responsabilités opérationnelles. Des réunions régulières sont organisées en parallèle entre les responsables administratifs de composantes et la direction générale des services.

Qualité, indicateurs et contrôle de gestion

La promotion de la qualité dans l'ensemble des aspects du fonctionnement de l'établissement, la réalisation d'analyses régulières de l'allocation des ressources ainsi que l'audit des procédures destiné à vérifier leur adéquation avec les objectifs fixés, sont les principales priorités inscrites dans le projet. Ces missions ont été confiées à la direction du contrôle de gestion et de l'évaluation (DCGE) issue, le 1^{er} septembre 2008, du service du même nom [Fiche 55]. Mis en place en 2008, un comité de pilotage a été chargé d'orienter les thèmes d'investigation de la DCGE et de valider ses productions. La première mission que ce comité de pilotage a confiée à la DCGE a été d'établir un tableau de bord trimestriel à destination de la gouvernance. Ce comité de pilotage s'est réuni jusqu'à la fin 2010 et devrait fonctionner sous une forme réajustée fin 2012.

En vue de contribuer au développement d'un système d'information qui procure à chacun des niveaux de responsabilité de l'UPMC des informations fiables sur l'allocation des ressources et leur suivi, la DCGE s'est attachée à mettre en place un référentiel unique des structures (des trois niveaux : établissement ; composantes ; unités et fédérations de recherche, départements de formation et directions administratives). Ce référentiel unique, pleinement opérationnel depuis 2009, a permis d'établir des correspondances entre les informations des différentes briques du système d'information et garantit la congruence des évolutions, saisies dans les trois outils de gestion (finance, ressources humaines et scolarité). Il constitue la base nécessaire à la mise en place d'une comptabilité analytique efficace et à la production d'indicateurs de pilotage synthétiques croisant plusieurs horizons de gestion.

La DCGE développe la démarche qualité au sein de l'UPMC. Elle veille à la qualité des informations (contrôle de qualité sur les bases) et du fonctionnement de l'université (qualité des processus). La DCGE veille aussi à l'exhaustivité et à la disponibilité de l'information. Elle prend soin de la qualité des données au travers de contrôles réguliers sur les données saisies dans les différents systèmes d'information. Elle ne modifie pas elle-même les données mais transmet des demandes de correction à un correspondant « qualité » attitré dans chaque structure opérationnelle. La DCGE est ainsi amenée à animer un réseau qualité au sein de l'UPMC.

Très développée dans le domaine de la scolarité, cette démarche doit se diffuser d'avantage dans les autres domaines.

Outre la participation ponctuelle à la rédaction des processus de l'UPMC afin de vérifier qu'ils concourent bien aux objectifs du projet d'établissement, la DCGE a effectuée deux missions d'audit interne. Ces missions d'audit n'étant pas compatibles avec l'animation d'un réseau de correspondants qualité, il a été décidé en 2012 de confier ces missions à un auditeur interne directement rattaché à la présidence.

La DCGE produit les données en réponse à des enquêtes comme l'enquête SISE sur les inscriptions et les résultats ou les enquêtes destinées à des classements. Elle coordonne également les réponses issues de(s) direction(s) concernées en s'assurant du respect des échéances et de la cohérence des données renseignées. Elle valide systématiquement les données communiquées à l'extérieur de l'UPMC.

Elle élabore et met à jour à jour des tableaux de bord intégrant les indicateurs des différents niveaux de performance, indicateurs LOLF et indicateurs d'autoévaluation propres à l'établissement. Cette mission concerne la production des indicateurs d'autoévaluation de l'établissement ainsi que des indicateurs du contrat, AERES...

Elle a en charge la comptabilité analytique de l'établissement afin d'estimer au plus fin les coûts complets des activités de l'UPMC [Fiche 56]. La production de ces données analytiques est effectuée depuis début 2011. Ces données sont utilisées progressivement dans l'allocation interne à l'établissement de ses moyens ainsi que lors des phases de négociation de convention.

Les données (brutes ou résultats des indicateurs) sont parfois complétées d'analyses afin de les mettre en perspective et d'expliquer leurs évolutions. C'est sur ces analyses que se concentrera la DCGE pour la fin du contrat.

L'ensemble de ces travaux est orienté dans le but de disposer de données fiables, de s'assurer de la bonne gestion et de disposer d'éléments pertinents pour le pilotage de l'établissement dans le but de prendre les meilleures décisions.

Politique des ressources humaines

La mise en place d'une vraie communauté de travail

Inscrite dans le projet 2009-2012, la mise en place d'une vraie communauté de travail UPMC va de pair avec la marche vers l'autonomie. Avec le passage à l'autonomie, l'UPMC intègre en effet dans le périmètre de sa responsabilité l'ensemble des personnels qui y travaillent : les personnels des EPST ont désormais un statut d'électeur éligible.

Des propositions sont faites aux EPST pour parvenir à une gestion conjointe des ressources humaines en vue d'éviter les doublons et les omissions dans la gestion ainsi qu'à une concertation effective et systématique sur les mouvements de personnel. Cette concertation conduit progressivement à la convergence de certaines politiques (responsabilités et rémunérations par exemple) et des statuts (délégations décidées ensemble, harmonisation des temps de travail, etc.) [Fiche 45].

Cependant, la constitution d'une communauté UPMC intégrant pleinement les personnels des EPST requiert du temps. Les proportions de chercheurs, post-doctorants et d'ITA ayant répondu à la consultation en ligne restent sensiblement inférieures à celles des enseignants-chercheurs et des BIATSS (respectivement 11,5% contre 25,5% et 13,2% contre 24,7%). De plus, sur de nombreux items, les taux de satisfaction des chercheurs et ITA sont souvent inférieurs à ceux des enseignants-chercheurs et BIATSS.

Dans ce cadre, le projet assignait quatre grands objectifs à la politique des ressources humaines :

- répondre aux exigences du passage à l'autonomie et à l'exercice des responsabilités et compétences élargies,
- affecter les ressources humaines aux priorités du projet,
- améliorer la gestion de la carrière des personnels et favoriser ainsi leur mobilisation,
- rénover le dialogue social.

Répondre aux exigences du passage à l'autonomie et à l'exercice des responsabilités et compétences élargies

Pour préparer son passage à l'autonomie, l'UPMC a mis en place, dès 2008, un comité de pilotage en charge du suivi et de la modélisation de la masse salariale. Depuis ce passage à l'autonomie, une cellule de la DRH prépare les indicateurs de suivi mensuel de l'évolution de la masse salariale par structures et par actions LOLF ainsi que ceux qui permettent de s'assurer du respect du plafond d'emplois tel que défini sur la dotation Etat [Fiche 54].

Des scénarios sont modélisés et servent à l'élaboration de diagnostics tant pour le titre 2 (dépenses des personnels de l'Etat, c'est-à-dire les rémunérations d'activité, les cotisations et contributions sociales ainsi que les prestations sociales et les allocations diverses) que pour le « hors titre 2 » [Fiche 45].

Lors du passage des universités aux responsabilités et compétences élargies en matière de ressources humaines, l'incidence du Glissement vieillesse technicité (GVT) n'a été prise en compte, pas plus d'ailleurs que les décisions gouvernementales ayant des conséquences à la charge des établissements (relatives par exemple aux cotisations et contributions sociales).

La Conférence des présidents d'université (CPU) s'est mobilisée sur la question du GVT et des dérives de la masse salariale qu'il peut entraîner : sur les 56 établissements passés aux RCE en 2009 et 2010, le GVT occasionne globalement une augmentation de la masse salariale dans 44 établissements à hauteur de plus de 19 M€; ce qui, une fois retranché le solde négatif des 12 autres établissements, correspond à une augmentation globale de 15 M€. Suite à cette mobilisation, le MESR a débloqué une compensation de 14,5 M€ dont près de 630000 € ont été versés à l'UPMC (quand le coût de son GVT avait été évalué par l'UPMC pour 2011 à 1,9 M€). Cette mesure a été reconduite par le MESR sur 2012.

La gestion des ressources humaines a conduit l'UPMC à développer en interne des outils propres qui, avec l'outil SIFAC, lui permettent de vérifier la conformité du calcul de la paye, ainsi que les risques de trésorerie et les risques de financement.

L'élaboration d'une gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences (GPEEC) n'est pas encore pleinement aboutie : elle requiert des outils et des compétences que l'UPMC a commencé à mettre en place ainsi qu'une maîtrise des procédures, en particulier pour l'anticipation des besoins, qui ne dépendent qu'en partie de l'établissement.

Il est ainsi apparu, lors de l'atelier « Métiers missions », que les composantes qui cherchaient à anticiper des départs à la retraite manquaient d'outils pour établir (en particulier pour la préparation du contrat quinquennal) leurs besoins quantitatifs et qualitatifs de personnels.

L'identification de besoins nouveaux et/ou la professionnalisation des personnels d'appui a conduit à l'identification de métiers et de domaines pour lesquels des recrutements sur les postes peuvent être développés : c'est le cas par exemple, des métiers liés à la fonction d'assistance à la maîtrise d'ouvrage pour le patrimoine immobilier, à la gestion technique des appareillages et l'instrumentation, à la valorisation, à la performance et à certaines fonctions en ressources humaines, etc. [Fiche 48].

Affecter les ressources humaines aux priorités du projet et favoriser la mobilisation des personnels en améliorant la gestion de leur carrière

Les dispositifs et moyens permettant d'affecter les ressources humaines aux priorités du projet d'établissement diffèrent selon qu'il s'agit d'enseignants-chercheurs ou de personnels BIATSS.

Depuis le contrat 2001-2004, des conférences d'arbitrage sont mises en place entre les UFR et la présidence pour déterminer les postes d'enseignants-chercheurs à ouvrir au recrutement. Depuis cette époque également, la mesure visant à redéployer 20% des emplois d'enseignants-chercheurs a été mise en œuvre. Ces redéploiements sont effectués sur la base des grandes orientations politiques de l'université tout en prenant en compte la qualité et l'intérêt des propositions qui remontent des UFR ; ils ne se concrétisent pas nécessairement par des redéploiements entre UFR et peuvent s'opérer à l'intérieur d'une UFR.

Depuis le passage à l'autonomie, le recrutement d'enseignants-chercheurs s'effectue dans le cadre de comités de sélection (CdS) *ad hoc* nommés et non plus de commissions de spécialistes élus. Pour maintenir un caractère électif, l'UPMC a mis en place en 2009 des groupes d'experts, viviers des CdS, comptant une moitié d'élus et une moitié de personnalités extérieures désignées de façon consensuelle. Conformément à la loi, les CdS ne sont valables que pour un concours donné. Ils sont composés à parité en rang A et B de membres issus de ces groupes d'experts, pour moitié UPMC, pour moitié extérieurs. Le CA en formation restreinte valide, dans un premier temps, la géométrie des CdS (entre huit et seize membres), avant que les CS et CEVU ne donnent leur avis sur la liste nominative de leurs membres. Les listes nominatives des CdS sont validées par le CA en formation restreinte et celui-ci nomme leur président. [Fiche 46].

La procédure de recrutement des enseignants-chercheurs contractuels dans le cadre de la LRU suit la même procédure. Une procédure spéciale s'appuyant sur les CdS et préparant les décisions du CS, concerne le recrutement des ATER et allocataires de recherche (383 en 2009) ainsi que les professeurs invités (130 contrats mensuels en 2009, 118 en 2010).

La répartition des obligations de services a été revue de manière à prendre en compte des charges diversifiées, comme les charges d'enseignement non présentiel prévues dans le référentiel national.

L'impact du passage aux responsabilités et compétences élargies sur les fonctions « support » n'a donné lieu à aucun accompagnement spécifique de la part du MESR. L'adaptation de la politique de ressources humaines de l'UPMC en la matière n'en a pas été facilitée. 80 emplois d'ITRF ont globalement été créés entre 2008 et 2010.

L'UPMC s'est attachée à rendre les procédures de recrutement plus transparentes. La procédure pour l'identification et le classement des postes de BIATSS à pourvoir en place dans les UFR a ainsi été étendue en 2010 au sein de l'administration centrale.

L'atelier « Métiers missions » a mis en avant le décalage qu'il pouvait y avoir entre les fiches de poste mis au concours et les tâches effectives des personnels recrutés. Ainsi certaines fiches de poste affichent parfois des compétences très pointues sur la base desquelles il est plus facile de départager de nombreux candidats, mais les besoins spécifiques auxquelles ces compétences correspondent peuvent s'avérer très ponctuels et ne mobiliser que très faiblement le candidat retenu. Inversement, lorsqu'aucun candidat n'est trouvé avec les compétences recherchées, il est rare que le programme de formation qui s'imposerait soit mis en place.

Dans ce même atelier, certains ont fait part de leur impression que le recrutement de personnels administratifs s'était fait au détriment des postes de techniciens, l'évolution de la répartition des personnels Ingénieurs et techniciens de recherche et de formation titulaires (ITRF et AENES) par Branches d'activités professionnelles (BAP) entre 2008 et 2010 fait apparaître qu'il n'en a pas été ainsi [Fiche 48].

Par ailleurs, le projet 2009-2012 se donnait pour objectif une évolution de la répartition entre MCU et PU ainsi que des catégories A, B et C des personnels BIATSS. La proportion de MCU au regard des PU a légèrement décru entre 2007 et 2010 (de 73% à 71 %) [Fiche 48].

La proportion de personnels de catégorie C a également décru. Ce repyramidage [cf. Fiche 50] est perçu positivement dans le cadre des ateliers lorsqu'il permet la promotion d'agents qui font un travail relevant d'une catégorie supérieure. Mais cet objectif, a-t-il été regretté, n'a pas donné lieu à des actions bien préparées et communiquées aux personnels et, de ce fait, n'a pas toujours servi à des promotions en interne.

L'amélioration de la gestion des carrières et de l'accompagnement des personnels

Saisissant l'opportunité de l'autonomie, l'UPMC a développé une politique incitative pour ses personnels enseignants-chercheurs et BIATSS. Elle s'appuie notamment sur la mise en place d'une politique indemnitaire volontariste et raisonnable, plus transparente et mieux visible. En 2009, des groupes de travail ont été constitués pour remettre à plat la politique indemnitaire de l'UPMC ; leurs propositions ont été soumises au CTP le 24 septembre 2009 et au CA le 23 novembre 2009.

Ce développement de la politique indemnitaire de l'UPMC est apprécié : aux yeux des participants aux ateliers, c'est un point fort de sa politique.

Comme le montre le tableau de la Fiche 47, l'assiette des bénéficiaires enseignants-chercheurs a été étendue de façon importante. Quatre types de primes sont en place : celles qui correspondent aux missions de recherche (Prime d'investissement en recherche) ou d'enseignement (Prime d'investissement pédagogique), et des primes d'administration (pour charges administratives et pour responsabilités des structures de formation ou de recherche).

La politique indemnitaire des BIATSS a consisté à poursuivre l'alignement par le haut des primes statutaires des trois filières administrative, technique et de bibliothèque, à mettre en place une prime d'exercice des responsabilités et à ouvrir aux personnels contractuels (10 mois d'ancienneté, réduits à 9 mois en 2010) le bénéfice de la prime d'investissement dans les fonctions. L'évolution du nombre des bénéficiaires BIATSS par type de primes entre 2008 et 2010 est indiquée dans la Fiche 49.

Par ailleurs, le nombre de points cumulés dans le cadre des nouvelles bonifications indiciaires (NBI) attribuées est passé de 4225 en 2008 à 4485 en 2010 (cf. *Bilan social 2010*, indic. 93).

De 2008 à 2010, le montant total des primes et indemnités est ainsi passé de 15,558 M€ à 23,443 M€ soit respectivement 8,9% et 12,7% du montant des rémunérations principales [ou 5,4% et 7,66% des montants des rémunérations principales et des cotisations sociales cumulés].

L'amélioration de l'accompagnement des personnels dans leur carrière relève de différents volets de l'action des ressources humaines et de l'établissement.

Si 63% des répondants sont satisfaits de l'accueil des personnels (dont 55% des E-C et ITA et 50% des chercheurs) [Q3, p. 11], le parcours d'intégration des nouveaux arrivants apparaît, dans le cadre des ateliers, comme un point faible.

Les personnels n'identifient pas toujours facilement les gestionnaires de leur carrière. Des participants aux ateliers ont regretté que les enseignants-chercheurs n'aient pas d'entretien de carrière qui leur permette de faire le point régulièrement et ne puissent guère bénéficier d'information et de conseil dans leurs démarches (candidature à une promotion par exemple), si ce n'est dans certaines UFR.

La mobilité des enseignants-chercheurs ne semble être, aux yeux de certains participants aux ateliers, une préoccupation ni pour les personnels ni pour l'UPMC qui ne peut pas grand-chose en la matière. Pour partie sur contingent national, pour partie sur contingent local, 41 congés pour recherche et conversion thématique ont été accordés en 2008 et 31 en 2010 (cf. *Bilan social 2010*, indic. 65). Sur son contingent, l'UPMC donne la priorité aux demandes émanant de MCU et, parmi elles, celles qui concernent la préparation à l'HDR.

Des actions sont conduites en faveur de la sortie de la précarité des contractuels. Un processus de « cdisation » a concerné respectivement 10 et 42 contractuels en 2008 et 2010, tandis que 26 contractuels ont été titularisés en 2008 (dont 9 par concours interne) et 47 en 2010 (dont 26 par concours interne). Une mutualisation des postes a été mise en place pour permettre la « cdisation » des contractuels engagés dans le cadre de projets européens. Une journée à l'attention des post-doctorants a été organisée en 2011 dans le but d'élargir le champ de leur réflexion sur leur insertion professionnelle. Quant à l'insertion professionnelle des doctorants, elle constitue un volet important des programmes de formation de l'IFD.

Un effort important a été fourni en faveur de la formation des personnels, mais celui-ci est resté jusqu'à présent essentiellement limité aux BIATSS. Le budget de fonctionnement de la formation est passé de 205 K€ en 2008 à 450 K€ en 2010 : ce budget a permis d'augmenter très sensiblement le nombre d'actions de formation proposé mais aussi de financer intégralement certaines actions jusque là cofinancées par les unités ou les services. 85 % des formations organisées portent sur l'adaptation aux fonctions [Fiche 51].

69 % des répondants sont satisfaits de l'offre de formation continue pour les personnels de l'UPMC (11% TS, 58 % PS), le taux de satisfaction étant le plus élevé parmi les répondants des services centraux (75%), alors que les E-C le sont à 62%. [Q5, p.29]

Aux yeux des participants à l'atelier « métiers et missions », l'attention et l'intérêt portés à la formation continue sont cependant très variables d'un service ou d'un laboratoire à l'autre. Une contradiction fréquente est relevée entre les exigences de la bonne marche des services et les exigences de la formation continue.

Un axe important de la politique de formation a consisté à renforcer l'aide à la préparation aux concours. Cette aide apparaît comme un point fort parmi les actions menées [CR atelier « Métiers et missions »]. Le nombre de stagiaires inscrits aux préparations aux concours a augmenté de 10% entre 2008 et 2010. Le nombre d'agents UPMC admissibles ayant participé à une de ces formations a progressé de près de 20%, passant de 28% en 2009 à 48% en 2010 (cf. *Bilan social 2010*, p. 38) [Fiche 50].

Alors que la formation continue au métier de la recherche fait partie de la recherche, l'offre de formation continue au métier d'enseignant n'a pas été jusqu'à récemment une priorité et est encore très réduite. Les ateliers ont mis en avant l'importance d'une formation des enseignants-chercheurs à la pédagogie et, considérant qu'elle devrait être un préalable, ils ont été l'occasion de regretter qu'elle soit insuffisamment prise en compte dans les critères de recrutement.

Si la formation proposée depuis plusieurs années pour les encadrants de doctorants ne touche pas beaucoup de monde [Fiche 25], celle qui a été mise en place au printemps 2012 sur l'apprentissage par problème a suscité un intérêt prometteur au point qu'une seconde session sera organisée à l'automne.

Rénover le dialogue social

Cet objectif inscrit dans le projet d'établissement était pour le moins ambigu : la plupart des outils du dialogue social étant institutionnels (CTP puis CT, CPE), ce sont les pratiques et les volontés de dialogue qui peuvent être réformées.

La mise en place du CTP puis du CT a été quelque peu chaotique. Par une concertation plus ouverte avec les syndicats, l'UPMC a tenté, sans y réussir pleinement, à faire évoluer le CTP et surtout le CT en transformant ce lieu d'affrontement en un lieu d'échanges et de dialogue, à défaut de pouvoir être un lieu de consensus.

L'autre volet du dialogue social concerne la transformation, tout juste initiée, de la DRH. Avec l'autonomie, cette direction doit passer d'un rôle de gestion administrative, simple relai appliquant les directives du ministère, à un rôle d'accompagnement des personnels au cours de l'ensemble de leur carrière. Cela suppose un changement culturel, mais aussi des moyens financiers et humains qui n'ont pas été au rendez-vous du passage à l'autonomie.

Sur le plan local, l'UPMC a mis en place, pour les services centraux, une commission des personnels, commission élue qui prépare et fait des propositions pour les promotions en amont des travaux de la CPE. Les personnels des services centraux ont ainsi maintenant le même traitement et les mêmes droits que les personnels des composantes.

Allocation et gestion des ressources financières

Le projet 2009-2012 prévoit d'adapter et de rendre plus performantes les modalités d'allocation et de gestion des ressources financières en fonction des évolutions que constituent, d'une part, le passage aux responsabilités et compétences élargies et, d'autre part, la diversification des financements de l'UPMC.

Le passage à l'autonomie a rendu nécessaire une redéfinition de la fonction financière et un traitement du budget qui puisse en faire un véritable outil du pilotage politique de l'établissement. L'autonomie apparaissait comme un moyen de dégager des marges de manœuvre, du fait notamment de la fongibilité de la ligne « ressources humaines » vers celle du « fonctionnement ». Mais avec l'accroissement des charges de l'UPMC ces marges de manœuvre se sont avérées très limitées. Cet accroissement est dû, notamment, à l'ouverture du secteur Ouest et de la Tour Zamansky et aux moyens alloués par l'Etat particulièrement contraints.

L'effort a donc porté sur, d'une part, la définition d'une procédure d'élaboration budgétaire concertée et efficace et l'amélioration du suivi de la réalisation budgétaire et, d'autre part, sur la mise en place d'une comptabilité analytique qui puisse apporter une connaissance des coûts aussi exhaustive que possible et servir d'aide à la décision.

Redessiner la fonction financière pour répondre aux exigences du passage à l'autonomie

La **procédure budgétaire** mise en place comporte trois phases annuelles.

Phase 1 : Elaboration de la lettre de cadrage budgétaire (février - mars).

Les laboratoires et les départements de recherche analysent leur fonctionnement de l'année précédente à partir des indicateurs fournis par la direction des finances (DFI) et par la direction du contrôle de gestion. Ils font remonter leurs objectifs pour l'année respectivement à la Vice-présidence formation et à la Vice-présidence recherche qui les analysent en collaboration avec leurs directeurs respectifs avant transmission à la Vice-présidence Moyens et Ressources (VPMR). La Vice-présidence Relations internationales fait de même.

Les services centraux et les composantes doivent présenter un projet de service et des objectifs justifiant leur demande budgétaire. La VPMR en fait la synthèse et élabore un projet de lettre d'objectifs budgétaires qui est discuté en comité exécutif. Après aval du comité exécutif ce projet est présenté, pour avis, au CS et au CEVU puis soumis pour discussion et vote au CA de l'Université, suivant en cela les obligations légales.

Phase 2 : Elaboration du budget (avril - septembre).

A partir de la lettre d'objectifs budgétaires, les différentes Vice-présidences élaborent les projets de budget formation, recherche, relations internationales, vie étudiante. La direction générale des services fait de même pour les services centraux et les composantes. La VPMR analyse ces propositions et organise, en collaboration avec la DFI et la DRH, les conférences budgétaires qui aboutissent à une proposition de budget global par mission et action LOLF qui est présentée en comité exécutif puis soumise à la commission du budget de l'UPMC

Phase 3 : Discussion et vote budgétaire (octobre - décembre).

Après avis de la commission budgétaire la proposition de budget est transmise au Recteur, soumise au CEVU pour avis et au CS pour vote puis transmise au CA pour discussion et vote du budget définitif.

Depuis le 1^{er} janvier 2008, le **suivi de la réalisation budgétaire** est mis en œuvre avec SIFAC.

Un suivi de l'exécution du budget et de l'équilibre budgétaire par semestre puis par trimestre est réalisé depuis la mise en place de SIFAC. Un suivi régulier de la prévision et de la réalisation des ressources propres (prévision initiale issue des remontées des composantes en fin d'année, suivi tous les deux mois jusqu'en septembre puis tous les mois) a également été mis en place. Des états trimestriels sur les situations financières sont communiqués à la gouvernance de l'UPMC [Fiche 54].

Plusieurs mesures ont été prises pour améliorer la fiabilité du budget et sa présentation.

Le passage aux responsabilités et compétences élargies a doté l'UPMC d'un commissaire aux comptes. Les remarques et recommandations contenues dans son rapport annuel constituent pour l'établissement une aide utile.

Afin d'assurer une vérification interne des comptes, un contrôle interne comptable (CIC) a été mis en place par l'agent comptable au sein de la direction financière.

La prise en compte des investissements a été l'objet d'une attention particulière. Les financements des équipements scientifiques des laboratoires procèdent souvent de montages qui impliquent plusieurs origines des fonds et peuvent puiser dans les crédits de fonctionnement des unités. L'inscription de ces équipements au titre des investissements n'en était pas facilitée. Une politique d'amortissement a été mise en place à partir de 2009 puis ajustée en 2012 pour tenir compte au mieux de la durée moyenne d'utilisation de ces équipements dans les laboratoires.

L'impact pluriannuel des décisions prises s'est également avéré un point important. Le budget annuel présente traditionnellement la tranche des opérations pluriannuelles immobilières à prendre en compte dans l'année. Il est apparu nécessaire d'étendre à l'ensemble des financements pluriannuels cette procédure et de distinguer les financements pluriannuels sur dotation Etat et ceux qui proviennent de ressources contractuelles.

Enfin, la création d'une direction du budget à l'été 2012 contribue à dissocier le budget comme outil politique des contraintes liées à son exécution.

La mise en place d'une comptabilité analytique et l'évaluation des coûts complets

La mise en place d'une comptabilité analytique est rendue d'autant plus nécessaire que les sources de financements se diversifient et que les financements par projets s'accroissent : l'établissement doit être en mesure de connaître les coûts complets de ses activités, faire en sorte qu'ils soient pris en compte dans le cadre de ses activités contractuelles et agir pour que le financement de projets par appels d'offre compétitifs n'entraîne pas de charge supplémentaire pour l'établissement et s'accompagne du versement d'un véritable préciput.

La réflexion sur la mise en place d'une comptabilité analytique à l'UPMC avec un chiffrage par grande masse a été initiée dès le déploiement de SIFAC. Cette réflexion a conduit à retenir une méthode de comptabilité analytique en sections homogènes pour répartir les charges indirectes. Les services de support et soutien contribuent à l'activité de formation et de recherche : leurs charges sont ventilées sur les départements de formation et les laboratoires. La masse salariale de l'établissement a ainsi été ventilée entre les différentes structures de niveau 3 puis les inducteurs de coûts (m², personnels avec et sans les personnels hébergés, effectifs d'étudiants) ont été renseignés. Le modèle ainsi créé a été ajusté notamment par affinement des clés de répartition et mobilisation de nouveaux inducteurs (taux d'occupation des locaux, tableau des temps de services) de manière à obtenir des coûts complets plus précis.

Il importe que la connaissance des coûts complets soient intégrés non seulement au niveau du pilotage de l'établissement mais également des structures et des chercheurs. Une action pédagogique en direction des laboratoires et des départements de formation devrait être initiée : la modélisation de comptabilité

analytique permet d'obtenir les coûts complets de chaque structure de recherche et de formation [Fiche 56].

Le nouveau plan d'audit et de contrôle

Le projet 2009-2012 prévoyait un nouveau plan d'audit et de contrôle.

Assurant une fonction de vérification indépendante et objective des activités de l'établissement, l'audit interne évalue « par une approche systématique et méthodique, ses processus de management des risques, de contrôle et de gouvernance » (institut de l'Audit Interne-IFACI) et fait des préconisations.

La Direction du contrôle de gestion et de l'évaluation s'est ainsi vu confier quelques missions d'audit interne. La première, en décembre 2009 à l'Observatoire de Banuyls-sur-mer afin de vérifier l'existence et la disponibilité des processus mis en place, a permis d'évaluer les contrôles de ces processus et de faire les préconisations nécessaires. La seconde, en 2010, a porté sur l'adéquation des dossiers de paie, des dossiers du personnel et des dossiers Harpege des agents BIATOS de catégorie A afin de contrôler la qualité de certaines données de RH.

Les missions d'audit interne étant peu compatibles avec le développement d'un réseau d'animation de la démarche qualité dont à également la charge la DCGE, il a été décidé, en 2012, de créer un poste d'auditeur interne directement rattaché au Président.

Les interventions de l'audit interne seront basées sur une méthodologie commune formalisée dans une charte. Cette charte précisera notamment le calendrier des interventions et des restitutions. Elle sera validée par le CA et définira les missions, les rôles et les responsabilités de l'audit interne.

Maîtriser et adapter le patrimoine immobilier

Le précédent bilan rappelait « le caractère inapproprié de l'organisation mise en place [pour réaliser le chantier de désamiantage] et maintenue contre la volonté de l'université », mais il indiquait que, dans la période récente, l'UPMC était amenée à « conduire des chantiers de plus en plus importants » et que, avec la gestion de l'Atrium et les objectifs de qualité que se donnait l'UPMC, cette montée en charge amenait l'établissement à jouer *de facto* auprès de l'EPCJ, un rôle de maître d'ouvrage.

Sur cette base, le projet 2009-2012 affichait la nécessité pour l'établissement de maîtriser la fonction immobilière, une fonction qui « détermine une part importante de son projet et ne peut rester hors du champ de sa responsabilité », et son souhait de bénéficier, dans le cadre des possibilités offerte par la loi « Libertés et responsabilités des universités », de la dévolution de son patrimoine.

Si l'UPMC n'a pas encore reçu en dévolution son patrimoine, elle a néanmoins professionnalisé ses compétences en matière immobilière qui bénéficie à ses différents campus. Sur la base de la complémentarité de leurs rôles, elle conduit une collaboration fructueuse avec l'EPAURIF en charge de l'énorme chantier de désamiantage et de rénovation du campus Jussieu.

La maîtrise de la fonction immobilière

La direction du patrimoine immobilier (DPI) a développé un service dédié à la politique foncière et patrimoniale qui permet à l'UPMC d'avoir une connaissance fiabilisée de ce patrimoine [Fiche 58]. Elle a également progressé dans la fiabilisation de la connaissance des superficies du foncier et l'optimisation de l'utilisation des surfaces. Elle a renforcé, notamment par des actions de formation, la professionnalisation de ses agents et développé son expertise en matière de maîtrise d'ouvrage et ses compétences autour de la construction publique. Elle applique ainsi les lignes directrices définies par le Schéma pluriannuel de stratégie immobilière et par le Schéma directeur de mise en sécurité et d'accessibilité qu'elle a réactualisé.

En matière de maintenance immobilière, la DPI s'attache à établir une complémentarité efficace entre externalisation et moyens internes [Fiche 57]. Son service des travaux assure les travaux de maintenance et d'exploitation en vue de maintenir autant que possible les capacités opérationnelles des locaux et leur valeur patrimoniale.

Son service de maîtrise d'ouvrage a en charge le programme de réalisation des travaux planifiés pluri-annuellement dans le contexte de l'état des lieux et de la vision prospective de l'aménagement requis par le passage aux responsabilités et compétences élargies [Fiche 58].

Les principales opérations en maîtrise d'ouvrage

Suite aux études initiées en 2008, un schéma directeur d'aménagement du campus Jussieu a été approuvé en novembre 2010 par le Conseil d'administration de l'UPMC et l'ensemble des partenaires institutionnels (Ville de Paris, rectorat, préfecture).

Les relations avec l'EPAURIF (ex-EPCJ) s'établissent désormais sur des bases concertées de synergies et de complémentarités pour la mise en place des marchés d'exploitation des installations techniques et la mise au point des travaux. L'UPMC y joue pleinement un rôle de maître d'ouvrage délégué.

L'UPMC a anticipé la livraison de plusieurs secteurs rénovés du campus de Jussieu au cours de la période : la tour Zamansky (en 2009) puis les secteurs Ouest-nord et Ouest-sud (en 2010), ce qui représente environ 86 000 m².

Un travail de programmation technique détaillé a été accompli pour les secteurs à rénover – secteurs Est et Ouest-centre pour 95 000m² environ – en lien étroits avec les départements de formation et les laboratoires concernés (chimie, biologie-écologie et informatique).

Réalisée par l'UPMC en co-maîtrise d'ouvrage avec l'EPAURIF, une étude technique générale transversale a défini les schémas généraux d'organisation des aspects techniques du campus Jussieu [[Fiche 59](#)].

Par delà les opérations du campus Jussieu, l'UPMC s'est impliquée dans plusieurs opérations de réhabilitation ou de construction neuve sur ses autres sites, en particulier ceux de ses stations marines, de la Pitié Salpêtrière et de Saint-Antoine. Un tableau récapitulatif en est donné par la [Fiche 59](#).

La politique de prévention des risques

Parmi les trois services qui composent la Direction du patrimoine immobilier, le Service hygiène et sécurité a permis à l'UPMC de renforcer son expertise et ses capacités d'action dans le domaine de l'hygiène et de la sécurité. Un document unique en la matière a été achevé.

Gestion des campus

L'accueil et l'information des publics

Ce point est abordé dans le bilan consacré à la vie étudiante et à la vie du campus (point 1.a)

L'assistance à l'enseignement

Dans le cadre de l'amélioration des conditions de travail et d'études l'université s'est attachée particulièrement à rénover les amphithéâtres les plus vétustes sur les sites de Jussieu et de la Pitié en les dotant, ainsi que les 21 autres du campus Jussieu des équipements multimédia nécessaires. Parallèlement, les personnels de soutien à la formation ont bénéficié de la formation requise pour accompagner les enseignants à l'utilisation de ces équipements. En 2010, un logiciel de réservation des locaux de formation a été déployé.

62 % des répondants à la consultation en ligne ont dit être satisfaits de l'environnement matériel et technique des salles d'enseignement sur le campus Jussieu, ce taux de satisfaction étant plus élevé chez les étudiants (68 %) que chez les enseignants-chercheurs et enseignants (45 %, 20 % d'entre eux se déclarant très insatisfaits).

La sûreté et la sécurité incendie

Conformément au projet 2009-2012, l'université s'est attachée à prendre des mesures de renforcement des conditions de sécurité de la communauté universitaire.

Un officier de sécurité dirige le service sécurité et un responsable d'exploitation dans chaque site relaie les consignes et coordonne l'action. Un numéro d'appel d'urgence relié au poste central de sécurité du campus Jussieu est opérationnel 24h/24 et 7j/7.

Un système de contrôle d'accès par clés électroniques et badges permet à tout moment la traçabilité des passages des personnels et des visiteurs. Les locaux sensibles ont été équipés de système d'alarme et de vidéo protection qui est appelé à être placé en cohérence avec celui de la préfecture de police de Paris. Une convention de coopération avec le commissariat du V arrondissement est en cours de signature.

La livraison de 88000 m² bâtiments rénovés en 2009/2010 et leur caractéristique a incité l'université à renforcer les mesures de sécurité des biens et des personnes. En premier lieu la formation des personnels a été mise à niveau. Les exercices d'évacuation sont réalisés. Le poste central de sécurité situé sur le campus Jussieu est géré par 5 agents qualifiés [Fiche 66]. L'enquête de satisfaction montre que près de 70% des personnels se déclarent satisfaits du fonctionnement [Q.4, p.22]. Un effort doit être soutenu dans le respect des mesures de prévention des risques dans certains locaux de formation et de recherche.

La dimension développement durable se traduit également par la gestion des déchets, des espaces verts et la maîtrise de l'énergie.

La propreté et la gestion des déchets

L'université a tenu à améliorer la propreté des locaux par la professionnalisation de ses agents et l'intervention d'un prestataire de service. Le nouveau marché de nettoyage a pris en compte le tri des déchets dans les locaux qui se traduit en fin de cycle par un compactage des papiers et cartons en déchetterie. Près de la moitié des usagers et personnels interrogés s'est déclarée satisfaite du service, ce qui laisse à l'université une marge de progression dans ce domaine.

La gestion des espaces verts

Malgré – mais aussi à cause – des importants travaux de réhabilitation, les espaces verts du campus Jussieu sont très prisés par la communauté et font l'objet d'un soin particulier par les jardiniers. D'ailleurs, le SPSI prévoit à l'horizon 2016 l'implantation d'une zone verte d'un hectare de surface [Fiche 68].

La maîtrise de l'énergie

L'atteinte partielle de l'objectif assigné dans le contrat dans ce domaine révèle une marge de progrès.

Si la consommation de l'électricité a diminué sur les campus extérieurs il n'en est pas de même sur celui de Jussieu eu égard à la livraison de locaux rénovés mais aussi aux modalités de facturation des fluides entre EPAURIF et l'université qui se sont révélées défavorables en fin de compte pour celle-ci. Ce n'est que la dernière année du contrat que des économies de consommation des fluides sont enregistrées.

Maîtriser les systèmes d'information

L'organisation : une logique d'intégration

Le schéma directeur des systèmes d'information (SDSI) dresse un tableau général des outils nécessaires à l'établissement et trace les lignes de force de leurs évolutions à venir.

Une révision du SDSI établi en 2007 a été engagée en 2010 et ses conclusions ont été présentées au CA du 31 janvier 2011. Cette révision du SDSI a permis de collecter les besoins de l'ensemble des utilisateurs des systèmes d'information et de dresser une cartographie des principaux projets à mener dans les années à venir. Les besoins fonctionnels à couvrir sont très nombreux : gestion de la scolarité, gestion des ressources humaines, gestion des projets de recherche. L'architecture des systèmes d'information, composée de multiples briques interconnectées, nécessite un travail approfondi et urgent sur son référentiel et sur la mise en œuvre d'outils de gestion des échanges d'informations entre les divers applicatifs. Il est apparu nécessaire :

- de garantir à court terme un niveau de disponibilité, de fiabilité et de pérennité des services,
- de préparer l'extension du périmètre de ces services de manière que l'évolution du système d'information se fasse en lien avec le projet et la stratégie de l'établissement, et s'inscrive autant que possible dans des approches de mutualisation avec l'AMUE, avec le PRES ou dans d'autres cadres interuniversitaires.

La réflexion sur le SDSI a ainsi conduit à redéfinir les missions et objectifs de la Direction des systèmes d'information (DSI) et à proposer en conséquence sa réorganisation qui a été actée par le CA du 28 février 2011.

Les besoins d'échange et de traitement de l'information étant de plus en plus transversaux et le fonctionnement en « silos » n'apportant plus de réponse adaptée, une organisation en trois pôles dotés d'une plus grande homogénéité professionnelle a été conduite :

- un pôle « relation utilisateur » en charge de la politique de « support » et de l'architecture des postes de travail,
- un pôle « Etudes & développement » en charge de la relation avec les maîtrises d'ouvrage et du développement des applications,
- un pôle « Exploitation & infrastructures » en charge de la maintenance et de l'évolution des infrastructures et de l'exploitation quotidienne des applications [Fiche 72].

Cette réorganisation s'est accompagnée de la définition d'un plan ambitieux de recrutements sur 2011-2013 visant en premier lieu à sécuriser l'exploitation du système d'information existant et à préparer les applicatifs attendus [Fiche 69].

Les contenus

Parmi les chantiers relatifs aux systèmes d'information que l'UPMC a conduits, le plus important porte sur le renouvellement du système de gestion formations et scolarité.

Les outils développés localement par l'UPMC pour la gestion de la scolarité sont devenus obsolètes sur le plan technologique alors que des évolutions réglementaires (compensation annuelle par exemple) ou fonctionnelles sont indispensables. Aussi le renouvellement du système d'information formation et scolarité est apparu comme une priorité. En octobre 2009, le choix a été fait de refondre le SI de gestion de la scolarité autour de la solution PeopleSoft CAMPUS de la société ORACLE.

Au sein de l'UPMC, des experts métiers venant des composantes et des directions centrales ainsi qu'une équipe de maîtrise d'ouvrage de 7 personnes se sont fortement mobilisés. Mais l'exécution du marché conclu avec BAW et Cap Gemini pour mener à bien ce projet a conduit à constater de lourdes défaillances (retard d'une année sur un délai contractuel de 18 mois, non couverture fonctionnelle du cahier des charges...) et le marché a été résilié [Fiche 71].

Un nouvel appel d'offres a été lancé fin 2011, mais au vu du montant élevé de l'offre de la meilleure réponse apportée par CSC (15,4 millions d'euros sur 3 ans) auquel s'ajoutaient des développements complémentaires et les plateformes techniques, il a été décidé de le déclarer sans suite.

La rédaction du cahier des charges et surtout l'harmonisation des procédures afférentes aux métiers des formations et de la scolarité ainsi que la diffusion de la démarche « projet » et l'appropriation du projet par la communauté des enseignants-chercheurs ont forgé, durant ces trois années, un potentiel interne important.

Parallèlement, avec la mise en œuvre de Sorbonne Université l'acquisition d'un outil performant capable d'intégrer les parcours de formation mutualisés et d'assurer le suivi de l'étudiant au niveau du PRES est apparue nécessaire et la construction d'un outil commun s'est imposée comme une priorité partagée.

Comme par ailleurs l'AMUE a décidé de remplacer le système d'information Apogée par un logiciel de gestion intégrée et a lancé les études préalables au lancement d'un appel d'offre début 2013, l'UPMC propose de s'associer en devenant établissement « pilote », en participant à la gouvernance stratégique et fonctionnelle et en ayant ainsi un rôle actif dans la conception de l'outil au regard de ses pratiques. Ce partenariat, auquel est favorable l'AMUE, impulsera le projet sur le plan tant technique que politique et cette voie permettra de partager les coûts du projet dans sa construction et sa maintenance.

Par ailleurs, on notera que, dès 2007, l'UPMC a été site pilote pour le système de gestion financier SIFAC et a créé en janvier 2008 un site AFIC (Assistance, Formation, Information, Communication) pour accompagner la préparation puis la mise en production de SIFAC [Fiche 70].

Enfin, on relèvera que, dans le domaine de la recherche, un outil a été développé rassemblant l'ensemble des informations relatives aux laboratoires pour mieux en assurer le suivi.

La modernisation des services administratifs

Assurer la sécurité juridique des actes et des décisions est l'un des principaux objectifs fixés par le projet d'établissement 2009-2012 dans son chapitre consacré à la modernisation administrative.

Un rôle accru avec une autonomie augmentée

Avec le passage aux compétences et responsabilités élargies, l'université ne pouvait plus s'en tenir au principe selon lequel l'Etat est son propre assureur. Dans le cadre d'un marché public, un contrat d'assurance comportant quatre volets (responsabilité civile, immobilier, rapatriement et véhicules) a été signé par l'UPMC à partir du 1^{er} janvier 2011 pour un peu moins de 500 K€ par an. L'UPMC assume désormais ainsi le risque juridique et contentieux.

La LRU a également un impact fort sur les délégations de signatures : sur la base d'une cartographie des actes engageant l'établissement, des délégations de signatures ont été établies donnant ainsi plus d'autonomie aux encadrants de l'UPMC.

En vue de favoriser un meilleur fonctionnement des conseils, de leurs discussions et de leurs délibérations, de nouvelles modalités ont été mises en place en 2012 pour en assurer la préparation. Une note explicitant les enjeux de chacun des points mis à l'ordre du jour ainsi que les hypothèses de solutions à discuter, est envoyée aux administrateurs dans un délai réglementé suffisant avant le conseil. Un espace numérique de travail a été mis en place pour chacune des instances de manière à faciliter leur travail. Les relevés de propositions et de décisions des conseils sont mis en ligne et accessibles à tous dans la rubrique « Participer à la vie démocratique » de l'espace des personnels sur le site de l'UPMC.

La création d'une direction des marchés publics est à l'étude au printemps 2012. Avec la mise en place de procédures facilitant la mise en œuvre et le respect des réglementations relatives aux marchés publics, l'établissement devrait dégager des marges significatives.

De même, la création d'une direction générale de la formation et de l'insertion professionnelle est mise à l'étude et pourrait aboutir à la rentrée 2012.

En vue de faciliter la diffusion de l'information et des bonnes pratiques administratives, la Direction générale des services organise régulièrement des réunions des responsables administratifs des composantes.

Depuis la fin de l'année 2008, une politique d'archivage a été élaborée : des procédures ont été mises en place, des règles de communication définies et les salles destinées à la conservation des archives ont été équipées. Cette politique assure la gestion des archives intermédiaires des services centraux (versements, éliminations, communications...) et la reprise de leurs arriérés (dossiers du personnels, fonds de la présidence...), ainsi que le traitement des archives des départements de recherche et de formation et des laboratoires.

Quelques projets inscrits dans le projet d'établissement n'ont cependant pas pu voir le jour.

Le projet de constitution d'une base « Notaire » rassemblant toutes les conventions dont l'UPMC est partie prenante a finalement été basculé sur SIFAC où les conventions font désormais l'objet d'un enregistrement permettant de les identifier.

Si le statut et le règlement intérieur de l'UPMC rédigé peu après la LRU sont mis en ligne, la publication en ligne d'un « bulletin officiel des actes réglementaires de l'UPMC » n'a pu, elle, être mise en œuvre.

E-administration

L'amélioration de l'environnement numérique de travail a notamment conduit à rénover l'espace de la Direction des ressources humaines. Le bilan de la mise en place et de l'utilisation de l'application « EvalPro » réalisée en interne pour l'évaluation des personnels est moyennement satisfaisant et le recours à cette application ne sera pas reconduit.

L'ouverture de forums par métiers, prévue dans le projet, n'a finalement pas été réalisée pour les principaux métiers. La mise en réseau des gestionnaires de scolarité notamment n'a pas pu être menée.

Des lettres électroniques sont régulièrement envoyées aux directeurs d'unité et, jusqu'au printemps 2012, aux personnels.

Une procédure de vote électronique a été mise en place pour l'élection de la CAP du MESR au printemps 2012. Cette procédure n'a toutefois pas accru le taux de participation. La remise en mains propres d'identifiant, particulièrement lourde, n'a pas pu être réalisée compte tenu du retard de leur réception. Les élections aux trois conseils n'ont pas eu recours à une procédure électronique de vote : leur déroulement a été un moment fort de la vie démocratique de l'établissement.

Politique documentaire

Poursuite de la réorganisation des structures documentaires

Avec le chantier de Jussieu et le départ de l'université Paris-Diderot du campus à partir de 2006, une importante réorganisation des structures documentaires a été rendue nécessaire. La Bibliothèque universitaire Pierre et Marie Curie (BUPMC) a ainsi vu le jour le 1^{er} janvier 2009 par fusion de la Bibliothèque interuniversitaire scientifique Jussieu (BIUSJ) et du Service commun de documentation médicale (SCDM). Seule la bibliothèque de mathématiques et informatique recherche (MIR) conserve une mission interuniversitaire ; elle a été ouverte dans ses nouveaux locaux en septembre 2011 sur le secteur ouest du campus.

Avec l'abandon, fin janvier 2010 et six mois avant son déménagement prévu, du projet de Bibliothèque des sciences de l'univers (BSU) sous tutelle commune de l'UPMC et de l'IPGP, le CADIST Géosciences et environnement qui devait également conserver des missions interuniversitaires, ne les a pas finalement conservées.

Une nouvelle place pour les bibliothèques dans une université autonome

Au cours du contrat 2009-2012 et avec le passage aux responsabilités et compétences élargies qui n'a pas entraîné de baisse du budget des acquisitions, les liens avec la communauté scientifique se sont renforcés et la politique documentaire s'est trouvée sensiblement mieux intégrée au sein de la politique de l'établissement.

Les commissions spécialisées, tenues par discipline, et l'intensification des échanges entre enseignants-chercheurs et responsables de sections documentaires ont permis de faire remonter les besoins spécifiques de la communauté et le choix des acquisitions (y compris électroniques), mais également d'associer étroitement les enseignants-chercheurs et chercheurs aux actions de désherbage. Une quarantaine d'enseignants-chercheurs sont les correspondants des dix-sept bibliothèques de l'UPMC, tandis que les responsables des bibliothèques concernées sont invités aux conseils des UFR.

Les liens se sont renforcés avec la vice-présidence recherche et le Directoire de la recherche, en particulier à l'occasion des négociations menées avec certains éditeurs dont Elsevier (cf. bilan de la politique de recherche).

Un accent particulier a été mis sur une meilleure connaissance des besoins des usagers et sur une évaluation des services proposés afin de les améliorer. Une enquête sur les usagers et les usages en documentation médicale a été conduite fin 2009 et présentée en septembre 2010 au CEVU. L'enquête LibQual, réalisée à l'automne 2011 a permis de recueillir l'avis de près de 3000 usagers des bibliothèques de l'UPMC et les commentaires de plus de 1250 d'entre eux. Un diagnostic très détaillé a été ainsi produit qui, globalement, faisait ressortir la satisfaction des usagers, confirmant le taux élevé de satisfaction des répondants à la consultation [Q.4, 17 et 18].

Des formations à l'accueil sont organisées pour l'ensemble du personnel assurant cette fonction. Des groupes de travail ont été mis en place sur les outils et services à développer pour améliorer l'accueil. Une charte de l'accueil est en cours de rédaction.

Une action inscrite dans les réseaux

La BUPMC a poursuivi sa participation aux différents réseaux de bibliothèques au niveau local, national et international. Ces participations se sont notamment concrétisées, au cours de la période 2009-2012, dans le cadre :

- des plans de conservation partagée pour les périodiques médicaux en Île-de-France,
- du consortium Couperin : la BUPMC participe à la négociation de titres en géosciences et fournit des négociateurs pour les titres médicaux et les e-books en informatique,
- de ses partenariats avec la BnF à laquelle elle est associée pour la numérisation des fonds patrimoniaux, avec l'Agence bibliographique de l'enseignement supérieur (Abes) pour l'animation du Centre régional 31 (CR 31 Île-de-France, sciences exactes et appliquées) et avec la Ligue des bibliothèques de recherche européennes (LIBER).

Une politique documentaire définie pour répondre aux missions nationales et aux besoins locaux

Au cours de la période 2009-2012, la politique documentaire qui est désormais conçue de façon unifiée entre sciences et médecine a été repensée afin d'être en adéquation avec les axes de formation et de recherche de l'UPMC et de suivre leurs évolutions. Une charte documentaire, votée fin 2011, a contribué à formaliser cette politique documentaire.

Documentation imprimée : la priorité a été d'augmenter le nombre d'exemplaires de manuels par titre, de favoriser le libre accès et de diminuer fortement le nombre de collections en magasin [Fiche 73].

Documentation électronique : le développement de la documentation électronique pour l'enseignement s'est heurté au manque d'offres répondant aux demandes et besoins des étudiants. L'objectif d'abonnement à un bouquet de presse, suspendu au projet d'Université numérique Paris Île-de-France, s'est finalement concrétisé en 2012 par un abonnement au journal Le Monde financé par la mairie de Paris pour trois ans.

Au cours du contrat, de nombreuses archives numériques ont été achetées, notamment en sciences de la Terre, mais la mise en place de Licences nationales pour les archives dans le cadre de l'ISTEX a conduit à suspendre l'achat d'archives de périodiques. Le passage progressif des revues au « e-only » s'est accéléré avec le basculement de l'offre de trois grands éditeurs, Elsevier, Wiley et Springer en 2012.

L'avenir de la documentation électronique est fortement lié à l'évolution des modèles économiques des éditeurs et au développement de l'open access. Les contraintes pesant actuellement sur les abonnements réduisent considérablement la mise en place d'un véritable plan de développement des collections. Une concertation accrue sur la documentation électronique sera un enjeu des années à venir.

Valorisation des collections

Conversion rétrospective : la BUPMC a poursuivi des opérations de signalisation rétrospective de pans de ses collections dans des catalogues nationaux (Sudoc...).

Conservation et conservation partagée des collections : des bilans de conservation analysant précisément un fonds et permettant d'identifier les collections à restaurer, conditionner ou relier de façon urgente, ont été réalisés dans la cartothèque, les bibliothèques de biologie recherche, de chimie physique recherche et dans les thèses et périodiques de la bibliothèque générale. Une planification annuelle des actions de restauration à mener et des mesures préventives à prendre a été établie.

Numérisation : les fonds dont la numérisation était inscrite au contrat 2009-2012 ont été numérisés sauf ceux dont il s'est avéré qu'ils l'avaient été par d'autres établissements ou bibliothèques. Fin 2011, 1183 documents représentant plus de 374000 pages étaient numérisés (et archivés au CINES) dont plus de 95 % étaient en ligne. Le marché de la numérisation a été renouvelé en 2009 puis en 2012 avec des spécifications techniques renouvelées [Fiche 74].

La BUPMC est pôle associé de la BnF depuis 2009, la numérisation étant un domaine de collaboration expressément défini. A ce titre, les dépenses de numérisation sont subventionnées à hauteur de 50% depuis 2010.

Services aux usagers

Cf. les bilans des politiques de formation, de la vie étudiante et de la vie de campus et de la recherche [Fiche 9 et Fiche 44].

Enrichissement et modernisation des systèmes et outils informatiques

Outre diverses actions comme le passage à la RFID avec l'installation d'automates de prêt/retour dans les quatre bibliothèques recevant le plus de public (Pitié-Salpêtrière, Saint-Antoine, L1-L2 et MIE) ou le changement de système intégré de gestion de bibliothèque fin 2011 avec mise en production en 2012, plusieurs actions dans le domaine des systèmes et outils informatiques témoignent des collaborations nouées entre le service des bibliothèques et les autres services de l'UPMC, dans le cadre d'une même politique : installation d'équipements pour les lecteurs malvoyants en lien avec le RHSE, intégration de la documentation dans l'ENT avec le Service général des TICE, projet de déploiement de l'interface de l'UTES sur tous les postes informatiques des bibliothèques, projet de *serious game* développé avec le département de la FOAD et l'UTES pour former les étudiants de L1 à se repérer dans les bibliothèques de l'UPMC.

Cependant, un des points sur lesquels le bilan de la politique documentaire fait apparaître des marges d'amélioration possible est celui de l'intégration du système d'information des bibliothèques qui reste, à présent, encore à part.

Le CADIST des sciences de la Terre, des océans, et de l'environnement terrestre

Le volet du projet consacré au CADIST, dénommé désormais « Géoscience et environnement », n'a pu être mis en œuvre de la façon dont il avait été prévu.

D'une part, la convention nécessaire entre l'IPGP et l'UPMC pour fixer les termes de leur tutelle conjointe sur le CADIST dans ses nouveaux locaux n'a pas abouti et la présidence de l'UPMC a été amenée à décider début 2010, dans de très rapides délais d'affecter au CADIST près de 1500 m² du secteur Est du campus. Les études d'avant-projet sommaire puis définitif ont été validées en février et décembre 2010.

D'autre part, la constitution des PRES et la LRU, quoique porteuses de perspectives intéressantes au niveau local, a été l'un des freins aux projets de réseau tels que le CADIST les avait envisagés en 2008 : dans un premier temps, chaque PRES a eu tendance à se centrer sur ses composantes avant d'envisager des actions nationales.

Dans ce contexte, on relèvera qu'ont été réalisés :

- la fusion de la cartotheque et de la bibliothèque,
- le transfert au CADIST de la gestion du CR 31 avec la signature d'un conventionnement triennal avec l'Abes en 2012,
- le maintien d'un important budget conséquent pour l'acquisition d'ouvrages, de cartes et de ressources en ligne en géosciences et environnement,
- deux négociations Couperin pour Geofacets (base de données de cartes, Elsevier) et Geoscienceworld (bouquet de revues GSW).

D'autres items sont en cours comme la réactivation du réseau géosciences et environnement (Ecoles des Mines, IFPEN, le BRGM, l'Ifremer, etc.), la participation au projet Cartomundi pour localiser en France les séries cartographiques, etc.

En revanche, il s'est révélé difficile ou impossible de procéder à la numérisation de carnets de terrain et de revues de sociétés savantes encore sous droit, de réaliser des sessions de formation à distance pour les recherches bibliographiques et d'ouvrir le CADIST le samedi.

La politique de communication

Le projet d'établissement 2009-2012 fixait deux objectifs prioritaires à son action de communication :

- contribuer au développement de la visibilité, de notoriété et de l'attractivité de l'UPMC,
- nourrir le sentiment d'appartenance des personnels, des étudiants et des diplômés à une même communauté universitaire et animer la communauté.

Pour cela, elle s'est attachée à développer une politique de communication professionnelle.

Développer la visibilité, la notoriété et l'attractivité de l'UPMC

En trois ans, l'UPMC a mis en place les outils et moyens d'une communication systématique et cohérente : conception et déclinaison d'un nouveau logo et d'une charte graphique, site web, relations médias, éditions sur les formations, *newsletter* internes, réseaux sociaux. La Direction de la communication, dont les effectifs sont passés de 7 en 2008 à 15 en 2012, est désormais une équipe structurée autour des différents métiers qu'elle requiert.

Ces outils et moyens de communication ont été déployés en vue de développer la visibilité de l'UPMC et de valoriser notamment ses compétences scientifiques et ses laboratoires et l'offre globale de formation auprès de ses différents publics (grand public, presse, étudiants, entreprises, institutionnels...).

Une « Salle de Presse » a été créée sur le web dans le but d'accroître de façon cohérente les références faites à l'UPMC dans les différents médias. En 2010, sa fréquentation s'élevait à 13000 pages vues en moyenne mensuelle. Y sont mis en ligne les communiqués de presse ainsi que les versions *on line* du magazine de l'UPMC, *Futur(e)s* et les guides de présentation de l'offre de formation. Un répertoire d'experts comportant les fiches plus de 50 scientifiques de l'UPMC, une présentation des laboratoires et des formations y sont disponibles.

Plusieurs indicateurs attestent du développement de la notoriété et de l'attractivité de l'UPMC en lien avec les références qui sont faites à l'UPMC dans les différents médias : le nombre de « retombées presse tous médias confondus (articles, TV, radio, internet) » a augmenté pour passer de 2197 en 2008 à 4010 en 2010 et, en nombre de « pleines pages », de 699 en 2008 et de 1263 en 2010. De 85 passages (pour une durée totale de 24h) en 2008, on passe à 122 (72h) en 2010 [[Fiche 74](#)].

L'édition de plaquettes, du magazine ou de guides sur les formations a constitué un des moyens importants pour faire connaître les offres de formation de l'université : leur nombre est passé de 154 en 2008 à 293 en 2010, mais il a diminué depuis, du fait de l'importance prise par d'autres médias.

Lancé en juin 2008, le site web de l'UPMC est le premier vecteur de la communication institutionnelle. Le nombre de pages vues en moyenne mensuelle est passé de 375000 en 2008 à 1,44 millions en 2010 et de 1,28 millions de visiteurs en 2008 à 3,73 millions en 2010. Dès 2009, une version anglaise du site UPMC était mise en ligne. Cependant, celle-ci n'a pas été actualisée régulièrement. Ce n'est qu'en 2012 que ce travail a été relancé. Il n'a pas été possible jusqu'à présent d'établir une version dans d'autres langues du site UPMC.

Le site UPMC TV créé en mars 2010 pour héberger les vidéos réalisées par la communauté UPMC et offrir une vitrine attractive des activités et missions de l'UPMC s'est finalement avéré peu pertinent compte tenu de l'importance prise par des sites de diffusion de vidéos comme Dailymotion ou Youtube.

En vue de favoriser l'insertion professionnelle de ses diplômés, un site www.pro.upmc.fr a été lancé en 2008 pour créer une dynamique autour de l'emploi en facilitant le rapprochement entre la communauté universitaire et les entreprises et valoriser les carrières scientifiques et médicales. Si ce site est un succès (plus de 51000 diplômés et étudiants), il doit être revu pour rester dynamique.

Confirmant les retours des ateliers, il est apparu clairement fin 2011 que le site de l'UPMC devait être revu pour que le nombre important d'informations mises en ligne soit plus lisible, plus facile d'accès, mieux ciblé et plus dynamique. Les pratiques et usages du web ont connu, depuis le lancement de ce site, un vrai tournant, en particulier auprès des publics étudiants et jeunes : les réseaux sociaux sont devenus un vecteur majeur de l'information.

Une communication qui favorise le sentiment d'appartenance

Contribuant à développer le sentiment d'appartenance à la communauté qui constitue l'autre objectif de la politique de communication de l'UPMC, une communauté UPMC sur Facebook a été créée. Elle devrait favoriser une meilleure circulation de l'information auprès des étudiants. La direction de la communication y publie des informations, répond aux questions et recherche d'autres contributeurs notamment au sein des services de l'UPMC.

L'UPMC, présente sur Twitter, Dailymotion depuis 2010 et, et plus récemment, sur Pinterest ou Fourthsquare, a conduit un développement soutenu pour identifier et organiser la communauté en ligne et son rayonnement auprès d'un large public.

Comme l'ont relevé la consultation et les ateliers, la communication interne, dans un établissement de la taille de l'UPMC, fait face à de vrais défis.

Depuis 2009, des lettres électroniques sont adressées périodiquement aux personnels et aux directeurs d'unités. Leur efficacité semble cependant inégale. Des réseaux de correspondants dans les laboratoires et les services ont été créés et ont œuvré notamment à la mise en place de sites périphériques et à la production de communiqués de presse scientifiques. L'hétérogénéité des positions des correspondants dans les laboratoires a rendu le fonctionnement de ce réseau plus difficile que pour le réseau des correspondants dans les services.

L'intranet, très inégalement utilisé par les personnels, a été remplacé fin 2011 par un « espace des personnels » directement accessible et répondant mieux aux besoins.

Les journées d'accueil des nouveaux personnels organisées annuellement et des journées réunissant les directeurs d'unité organisées en 2010 et en 2012, permettant une communication plus vivante et des échanges directs.

Conclusion

Deux objectifs principaux ont guidé l'amélioration des structures de gouvernance et de pilotage des moyens : d'une part accroître l'efficacité des services afin de mettre au mieux en acte les axes du projet d'établissement et, d'autre part, préparer l'UPMC à la réforme culturelle et fonctionnelle du passage à l'autonomie. De manière générale, l'organisation des moyens au service des missions en est encore au milieu du gué. Les progrès ont été très importants au cours du contrat actuel. Mais le niveau d'activité, les compétences élargies et les attentes qu'elles ont fait naître sont telles que le service rendu n'est toujours pas perçu comme étant à la hauteur des besoins et des exigences. D'une certaine manière, les progrès évidents qui ont été réalisés n'ont pas toujours permis de suivre le développement des attentes et des exigences des personnels et des usagers.

C'est ainsi que, dans les différents secteurs, des points forts côtoient des points faibles ; des progrès réalisés voisinent avec des chantiers à terminer voire à ouvrir.

En matière de ressources humaines, les résultats obtenus pour redessiner la pyramide des emplois au profit des corps A+, A et B, le développement des primes, la réduction de la précarité ou le suivi personnalisé des agents BIATSS en difficulté constituent d'indéniables succès. Un gros effort de préparation de la gestion de la masse salariale a été fait au cours de l'année 2011-2012 par la mise en place d'une commission de modélisation et de suivi de la masse salariale visant à prévoir son évolution.

Pour autant, il reste encore à mettre en place une véritable gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences, à construire une véritable communauté de travail et à poursuivre la rénovation du dialogue social. Le suivi personnalisé des enseignants-chercheurs et des personnels de recherche sous contrat est aussi à renforcer.

En matière d'allocation et de gestion des ressources financières, la certification de nos comptes, la maîtrise de la masse salariale, l'établissement et l'utilisation d'une comptabilité analytique montrent bien le chemin parcouru. Les procédures budgétaires ont été revues de façon à passer progressivement d'une démarche technique de l'élaboration du budget à une vision politique qui fait de la procédure budgétaire un moment privilégié de débat sur les axes de développement et les priorités de l'UPMC. Les directeurs de services ont par ailleurs été sensibilisés à l'accompagnement nécessaire des agents de l'UPMC afin de réussir ce changement culturel majeur qui consiste à passer d'un statut d'agent, courroie de transmission du ministère, à un statut d'agent de l'UPMC chargé de mettre en œuvre la politique de l'établissement.

Toutefois, la formalisation et l'articulation, dans la transparence, des exercices de préparation et de suivi budgétaire et de révision des effectifs restent à achever. De même, la préparation et le suivi des décisions et arbitrages engageant les moyens de l'UPMC demeurent insuffisants.

Le secteur du patrimoine immobilier présente lui aussi un bilan contrasté : en termes de suivi, d'entretien, de maintenance des bâtiments et de gestion des fluides et de l'énergie, des progrès très importants ont été faits mais l'UPMC n'a pris que récemment la mesure des moyens qu'il lui faut investir dans ce domaine. Par ailleurs, si l'UPMC est parvenue à conduire la maîtrise d'ouvrage de certaines grandes opérations immobilières, des progrès importants restent à accomplir en termes d'adéquation des programmes aux besoins et aux moyens de l'établissement ainsi qu'en termes de programmation et de respect des calendriers.

De manière globale, la gestion des campus et notamment celle du campus Jussieu présente encore de nombreuses déficiences qui ne peuvent s'expliquer uniquement par l'ampleur des chantiers ou la vétusté des bâtiments. Si des aménagements remarquables ont été réalisés en matière d'amphithéâtres et si les questions de sécurité sont maîtrisées, la réorganisation de la sûreté, de la propreté et de la gestion des déchets en est à ses débuts.

Le bilan que l'on peut tirer des systèmes d'information est lui aussi contrasté. La révision du schéma directeur des systèmes d'information comme la réorganisation de la DSI constituent des

progrès très importants. En revanche, la mise en place d'un nouveau SI formation et scolarité a rencontré des difficultés importantes et le chantier du SI-RH ne sera lancé qu'avec retard. L'ergonomie des outils de pilotage et notamment de SIFAC n'est pas satisfaisante et l'état de certaines infrastructures font peser de lourdes menaces sur la pérennité de services pourtant essentiels à la vie de l'université. D'une manière générale, comme pour l'entretien de son patrimoine immobilier, l'UPMC n'a pris qu'avec retard la mesure des moyens qu'elle doit consacrer au suivi, à la maintenance et à la jouvence de ses systèmes d'information.

La modernisation des services administratifs est elle-aussi en cours. La mise en place (élections, nominations, délégations de signature...), l'organisation (délai de convocation, ordre du jour...) et le fonctionnement des instances de l'UPMC connaissent de très nets progrès comme d'ailleurs l'organisation des achats publics ou celle des archives. Le suivi de certains dossiers à forte dimension juridique a lui aussi beaucoup progressé. Mais l'usage des nouvelles technologies (e-administration, base notariale...) reste à généraliser.

La mise à niveau de l'organisation et du fonctionnement des fonctions supports exige une prise de conscience par l'ensemble des acteurs de l'université du rôle central que jouent ces fonctions dans l'exercice de ses missions. Si l'accès à l'autonomie a accéléré cette prise de conscience – y compris suite à des difficultés ou des échecs – il reste encore de nombreux chantiers à lancer ou à terminer.

Liste des acronymes

AERES : Agence d'Évaluation de la Recherche et de l'Enseignement Supérieur
AFIP : Accompagnement à la Formation à l'Insertion Professionnelle
AMUE : Agence de Mutualisation des Universités et Établissements
ANR : Agence Nationale de la Recherche
AP-HP : Assistance Publique - Hôpitaux de Paris
APS : Activités Physiques et Sportives
ATER : Attaché Temporaire d'Enseignement et de Recherche
BIATSS : Bibliothèques, Ingénieurs, Administratifs, Techniques, de Service et de Santé
CAIO : Cellule d'appui à l'insertion et à l'orientation
CADIST : Centre d'Acquisition et de Diffusion de l'Information Scientifique et Technique
CEF : Centre pour les études en France
CEVU : Conseil des Etudes et de la Vie Universitaire
CFA : Centre de Formation d'Apprentis
CHS : Comité Hygiène et Sécurité
CIES : Centre d'Initiation à l'Enseignement Supérieur
CIFRE : Convention Industrielle de Formation par la REcherche
CIUP : Cité Internationale Universitaire de Paris
CLES : Certificat de Compétence en Langue de l'Enseignement Supérieur
CLIC : Comité Loisirs Information Culture
CNRS : Centre National de la Recherche Scientifique
COP : Comité d'Orientation et de Prospective de l'UPMC
CPM : Centre de Production Multimédia
CROUS : Centre Régional des Oeuvres Universitaires et Scolaires
CRT : Centre de Recherches Translationelles
CS : Conseil Scientifique
DAPS : Département des Activités Physiques et Sportives
DCJ : Direction du Campus Jussieu
DFI : Direction des Finances
DPI : Direction du Patrimoine Immobilier
DRH : Direction des Ressources Humaines
DRI : Direction des Relations Internationales
DSI : Direction des Services d'Information
DVE : Direction de la Vie Etudiante
EC : Enseignant-chercheur
ECTS : *European Credit Transfer System* (système européen de transfert et d'accumulation de crédit)
ED : Ecole doctorale
ENT : Espace Numérique de Travail
EPST : Établissements Publics à caractère Scientifique et Technologique
EPU : Ecole Polytechnique Universitaire
ERC : *European Research Council*
EUA : Association Européenne de l'Université
FOAD : Formation Ouverte à Distance
FSDIE : Fonds de Solidarité et de Développement des Initiatives Etudiantes
GDRE : Groupement De Recherche Européen
GDRI : Groupe De Recherche International
GPEEC : Gestion Prévisionnelle des Effectifs, des Emplois et des Compétences
HDR : Habilitation à Diriger des Recherches
IPCB : Intégration Physique, Chimie Biologie

IPCM : Intégration Physique Chimie Mathématiques
IFD : Institut de Formation Doctorale
INRA : Institut National de la Recherche Agronomique
INRIA : Institut National de Recherche en Informatique et en Automatique
INSERM : Institut National de la Santé et de la Recherche Médicale
IPGP : Institut de Physique du Globe de Paris
ITA : Ingénieurs, Techniciens, Administratifs
LERU : *League of European Research Universities*
LIA : Laboratoire International Associé
LIE : Laboratoire International Européen
LRU : Loi sur la Liberté et Responsabilités des Universités
L'UTES : Usage des Technologies Educatives en Sciences
MCU : Maître de Conférences des Universités
OSU : Observatoire des Sciences de l'Univers
ODISEE : Organisation des données et information des étudiants et des études
PACES : Première année commune d'études de santé
PEM : Premier cycle d'études médicales
PCRD : Programme-Cadre de Recherche et de Développement de la Communauté européenne
PhD : *Doctor of philosophy*
PIF : Plan Individuel de Formation
PPF : Programme Pluri-Formation
PU-PH : Professeur des universités - Praticien Hospitalier
RHSE : Relais handicap santé étudiant
SDSI : Schéma Directeur des Systèmes d'Information
SGFI : Service Général de Formation Initiale
SIFAC : Système d'Information Financier, Analytique et Comptable
SI-RH : Système d'Information Ressources Humaines
SPSI : Schéma pluriannuel de stratégie immobilière
SUDOC : Système Universitaire de DOCUMENTATION
SIUMPPS : Service Interuniversitaire de Médecine Préventive et de Promotion de la Santé
TD : Travaux Dirigés
TICE : Technologies de l'Information et de la Communication pour l'Enseignement
TP : Travaux Pratiques
UE : Unités d'Enseignement
UFR : Unité de Formation et de Recherche
UMR : Unité Mixte de Recherche
UMS : Unité Mixte de Service
UNICA : Réseau des universités des capitales d'Europe